

CAPÍTULO VII

DESERCIÓN LABORAL DE MANDOS MEDIOS. CASO DE EMPRESA DE AUTOPARTES

Mario Jesús Aguilar Camacho

Doctor en Derecho por la Universidad Panamericana. Profesor investigador del Departamento de Estudios Culturales, Demográficos y Políticos, campus Celaya-Salvatierra de la Universidad de Guanajuato. Responsable del Cuerpo Académico Bioeconomía y Bidesarrollo en las Organizaciones y Políticas Públicas.

José Enrique Luna Correa

Doctor en Administración por la Universidad de Celaya. Director del Departamento de Finanzas y Administración, campus Celaya-Salvatierra de la Universidad de Guanajuato.

Eduardo Barrera Arias

Doctor en Administración por la Universidad de Celaya. Profesor de la Universidad de Guanajuato.

Alma Rosa Tovar Vega

Maestra, Profesor de la Universidad de Guanajuato e Integrante del Cuerpo Académico Procesos biopsicosociales del desarrollo.

Resumen

El propósito del estudio es identificar el fenómeno de la deserción laboral en los mandos medios, en empresa de auto partes de Celaya. México tiene uno de los promedios más altos de deserción laboral en América Latina y en el Mundo. Esta deserción provoca que las empresas que la padecen experimenten una disminución de su fuerza de trabajo, por ende, que el logro de sus objetivos organizacionales no se alcance. Esta situación se agudiza cuando quienes desertan son quienes ocupan los mandos intermedios de las empresas. La metodología utilizada en este estudio de caso es de carácter mixta permitió hacer un análisis en forma profunda e integral de una unidad para atender el problema planteado. Aquí se examinan algunos de los más representativos factores internos y externos que provocan la inestabilidad del talento en una empresa que conforma un grupo industrial fabricante de autopartes en el municipio de Celaya, Guanajuato, México, identificando las causas que puedan provocar a mediano o largo plazo el abandono de la misma; también se evalúan las estrategias para detectar y dar seguimiento a esa movilidad del talento.

Palabras clave: Capital intelectual, deserción laboral, mandos intermedios, movilidad del talento.

LABOR DESTRUCTION OF MEDIUM CONTROLS. AUTOPARTS COMPANY CASE

Abstract

The purpose of the study is to identify the phenomenon of job desertion in the middle management, in the auto parts company of Celaya. Mexico has one of the highest averages of job desertion in Latin America and in the World. This desertion causes companies that suffer from it to experience a decrease in their work force, therefore, the achievement of their organizational objectives is not achieved. This situation is exacerbated when those who defect are those who occupy the middle management of companies. The methodology used in this case study is of a mixed nature, allowing a deep and comprehensive analysis of a unit to address the problem posed. Here we examine some of the most representative internal and external factors that cause the instability of talent in a company that makes up an industrial group manufacturing auto parts in the municipality of Celaya, Guanajuato, Mexico, identifying the causes that may cause medium or long term the abandonment of it; The strategies to detect and track this mobility of talent are also evaluated.

Keywords: Intellectual capital, job desertion, middle management, talent mobility.

Capítulo resultado de un proyecto investigación culminado.

Introducción

En el año 2015, las ventas de México al mercado estadounidense fueron por 277,700 millones de dólares, un alza interanual de 5.6% (CLAUGTO, 2015). Las exportaciones mexicanas hacia Estados Unidos sumaron 294 mil 151 millones de dólares en 2016 y concentraron 13.4 por ciento de las compras totales que realizó ese país, con lo que alcanzaron una participación histórica en ese mercado, destacando los aumentos en envíos de automóviles, autopartes y motores (SBA, 2017). Para considerar: A partir del 2011, las cifras de exportación de la industria automotriz en el país, fueron mayores que las del sector petrolero.

Para el año 2014 se ensamblaron más de 3.1 millones de unidades, con una inversión aproximada de 43,000 millones de dólares (CLAUGTO, 2015). Destaca el hecho de que el Estado de Guanajuato se está convirtiendo en el clúster automotriz más importante de Latinoamérica, pues ya se cuenta con la presencia de Volkswagen, Mazda, Toyota, General Motors y Honda. Hay una vocación específica en el sector. También se han establecido empresas como Pirelli. Específicamente, en Celaya, se ha reforzado el clúster automotriz y se han abierto grandes oportunidades para las empresas de autopartes que integran su cadena de proveeduría, abastecimientos y suministros en la región Laja-Bajío.

Esta investigación se orienta a identificar las causas que provocan una movilidad no controlada del talento en el personal de mandos intermedios en las empresas fabricantes de

autopartes. En concreto, se aborda el caso del grupo industrial KSPG⁵-Celaya, buscando los factores que pueden propiciar la permanencia o alentar el abandono de la empresa por dicho personal. Cabe señalar que, uno de los problemas habituales que encaran las empresas es encontrar la manera de motivar al personal administrativo y operativo para infundir mayor compromiso en las labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo (López, Peña, & Aguilar, 2017).

Algunos altos directivos creen que para motivar a los empleados y retener el talento, basta con incrementarles el sueldo (Schultz, 1995). Dicha postura tan simple ha sido rebasada, pues, resulta insuficiente; se requieren nuevos enfoques y nuevas estrategias para conservar al personal valioso en las organizaciones. Se opta por el talento humano por ser un elemento que establece una diferencia positiva entre los individuos y las organizaciones a las que pertenecen, dichas aptitudes les facilitan adaptarse al medio y evolucionar, por ser el talento una fuente de innovación que fortalece la productividad y competitividad (Mejía & Jaramillo, 2006).

El talento requiere de una adecuada movilidad dentro de las organizaciones globales hacia posiciones donde se aproveche su potencial (Roussell, 2003), incluyendo desde su prospección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, hasta su preparación para el retiro gradual y definitivo. En esta investigación se optó por focalizar el tema nivel de mandos intermedios, por considerar que es el nivel menos atendido entre los tres niveles jerárquicos que normalmente aparecen en una organización: el nivel estratégico, táctico y operativo (Rosas, 2008). Se excluye al nivel estratégico, porque los directivos que forman dicho nivel en una empresa, normalmente no están sujetos a una gran movilidad; además, su capacitación y desarrollo se hace en muchas ocasiones en el exterior de la empresa, incluso en otros países, siempre a largo plazo. También se excluye al otro extremo de la organización al nivel operativo, donde laboran los auxiliares y obreros, su movilidad y sus decisiones están supeditadas al detalle y claridad del marco técnico operativo, así como a las herramientas técnicas y administrativas que establece para ellos el citado nivel táctico, representado por los mandos intermedios (Chiavenato, 2009).

Estos mandos intermedios son el enlace entre la estrategia y los resultados concretos, son los que interpretan las estrategias derivadas del nivel directivo y las traducen en términos comprensibles para el nivel operativo, dotándolos del marco técnico-normativo que asegure la continuidad en la operación (Merino, 2017).

Se orienta la investigación hacia un subsector de la industria automotriz, al considerar la importancia que ha tomado esta actividad industrial en el país, pues desde el 2011 las exportaciones de este sector han venido desplazando a las exportaciones de petróleo -que hasta esa fecha era nuestra principal fuente de divisas-. Esta industria para el 2014 trabajó con 20 plantas que ensamblaron más de 3.1 millones de unidades, se estimó para 2014 una inversión extranjera directa (IED), aproximada a los 43,000 millones de dólares (CLAUGTO, 2015).

5 Rheinmetall Automotive AG es la compañía líder del área empresarial de la automoción de Rheinmetall. Como proveedor automotriz mundial, Rheinmetall Automotive ocupa una posición líder en todos los mercados, gracias a su competencia en las áreas de la alimentación de aire, la reducción de contaminantes y las bombas, así como en el desarrollo, la fabricación y el suministro de piezas de recambio para pistones, bloques de motor y cojinetes. El desarrollo de productos se lleva a cabo en estrecha colaboración con conocidos fabricantes automotrices.

Pese al optimismo de las cifras, Guanajuato es el tercer estado en el país con mayor índice de rotación de personal y el segundo en el Bajío. La rotación mensual es de 4.06% y de 48.72% al año (Horta, 2017).

Con respecto al talento de las personas, en esta investigación se hace notar que en la llamada era del conocimiento (Rivera, 2000), administrar el talento de los trabajadores es una buena estrategia que agrega valor a los factores tradicionales de productividad y competitividad. No obstante, algunas organizaciones aún no valoran a las personas talentosas y no cuentan con un marco adecuado para su desarrollo, ante esta realidad no sólo pierden la oportunidad los individuos talentosos, sino que a mediano y largo plazo toda la organización se descapitaliza y desaprovecha un activo intelectual que tiene a su disposición. Los individuos talentosos por su parte, sino son atendidos, buscarán moverse hacia un nuevo entorno donde puedan trascender.

Problema

Dentro de la problemática que incide en la movilidad del talento en el país se considera el incremento de las tasas de desempleo y subempleo, el empobrecimiento de los salarios, así como la falta de estrategias a largo plazo de aquellas empresas tradicionales que buscan sólo la productividad en forma inmediata, aumentando cargas de trabajo y jornada extras, lo cual induce a que el talento examine diferentes oportunidades en otras empresas o en distintas localidades nacionales o internacionales.

Pregunta de investigación

Como pregunta principal de esta investigación se establece la siguiente: ¿La falta de estrategias a largo plazo de las empresas que buscan sólo la productividad en forma inmediata, aumentando cargas de trabajo y jornada extras, con bajos salarios, induce a que el talento de sus mandos medios opte por diferentes oportunidades en otras empresas o en distintas localidades nacionales o internacionales?

Objetivo

Identificar el fenómeno de la deserción laboral en los mandos medios, en empresa de auto partes de Celaya permitiendo indagar si la falta de estrategias a largo plazo de las empresas que buscan sólo la productividad en forma inmediata, aumentando cargas de trabajo y jornada extras, con bajos salarios, induce a que el talento de sus mandos medios opte por diferentes oportunidades en otras empresas o en distintas localidades nacionales o internacionales

El Supuesto o Hipótesis general es la siguiente: La falta de estrategias a largo plazo de las empresas que buscan sólo la productividad en forma inmediata, aumentando cargas de trabajo y jornada extras, con bajos salarios, induce a que el talento de sus mandos medios opte por diferentes oportunidades en otras empresas o en distintas localidades nacionales o internacionales.

Fundamentación teórica

La mayoría de los autores actuales reconocen que en las organizaciones se distinguen tres niveles organizacionales, el nivel institucional, el intermedio y el operacional. Chiavenatto (2011), dice que corresponden al nivel estratégico, táctico y operativo.

El nivel estratégico o institucional, es un concepto que Harnan (2010), le llama nivel superior o Estratégico. Es el nivel superior de toda la estructura jerárquica, formada por los directores, subdirectores, gerencias corporativas y otros altos ejecutivos. Sus estrategias y decisiones involucran toda la organización; funciona como un sistema abierto donde recibe información y es influido por el medio ambiente externo, enfrenta alta incertidumbre debido a que los sucesos que se presentan son inéditos e irrepetibles.

En el nivel estratégico se formula la filosofía empresarial que comprende la misión, visión, valores institucionales y los planes maestros que abarcan toda la organización (Palacios, 2018). Detecta y evalúa las amenazas y oportunidades del exterior, su visión y proyección siempre es a largo plazo. Su propósito y medida principal es la efectividad.

El nivel intermedio o táctico, es el que establece el marco técnico operativo para la aplicación de las estrategias, en este nivel se desarrollan las tácticas, políticas, planes y programas específicos; a este nivel pertenecen las áreas funcionales y departamentales, se encuentra en el nivel intermedio de la pirámide organizacional. Busca articular dos ambientes diferentes, el estratégico con riesgo e incertidumbre y otro el operativo, con tareas simples, previamente programadas. Este nivel es coordinado por los jefes de nivel medio, maneja información externa e interna. Su propósito es establecer el marco técnico operativo para coordinar los recursos asignados. Sus indicadores principales son la efectividad y eficiencia (Reyes, 2012).

El nivel operativo u operacional, se encuentra en la base de la organización, aquí es donde se programan y se ejecutan las tareas específicas para cada una de las unidades operativas, son tareas y operaciones cotidianas para hacer realidad los resultados de las estrategias establecidas por el nivel directivo, funciona como un sistema cerrado. En este nivel operativo se apegan a procedimientos, rutinas y reglas definidas previamente, trabajan durante periodos cortos, sus indicadores se orientan a la eficiencia de resultados planeados (Palacios, 2018). Estos niveles aparecen representados en la figura 1



Figura 1 Estructura Piramidal Tradicional

Fuente: Elaboración propia (2016) con información de Chiavenatto (2011) y Harnan (2010).

Los mandos intermedios permiten que las empresas logren condiciones ventajosas ante la competencia, pues actualizan indicadores de control, procesos y técnicas como el cuadro de mando integral mencionado por Parra (2006), al cual considera más que un sistema de medición, como un sistema de gestión para encauzar habilidades y conocimientos específicos orientados a los puestos operativos.

Cambios en la estructura piramidal vertical. La economía global en poco tiempo ha transformado la forma de operar de muchas organizaciones, lo cual provoca que se vean obligadas a reformular su misión empresarial, actualizar su visión de negocio, y transformar su estructura organizacional tomando en cuenta la perspectiva del cliente (Kaplan & Norton, 1996). Se señala a la Administración Horizontal como una nueva visión para transformar el desempeño de las organizaciones (Ostroff, 1999). El cambio de la estructura se orienta ahora, hacia organizaciones mejor comunicadas, tomando en cuenta los planteamientos de la administración horizontal. También existe transformación de las estructuras organizacionales en el nivel operativo debido al acelerado uso de procesos automatizados que buscan mayor productividad y eficiencia.



Figura 2. Cambios en la estructura por la Administración horizontal y la automatización

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en teoría de Ostroff (1999).

En la figura 2 muestra una reducción en el nivel estratégico buscando dar agilidad a la toma de decisiones y optimizar costos, algunos directivos serán reubicados en otras áreas de negocio o despedidos. Los procesos de automatización eliminan personal en el nivel operativo, algunos tendrán la suerte de ser promovidos al nivel de mandos intermedios, otros simplemente serán despedidos. A las empresas les resulta impráctico seguir manteniendo espacios de poder con estructuras verticales burocráticas que se alejan de la operación, que fragmentan cada vez más las actividades, hasta que se pierde de vista el propósito principal y se desarrollan largos tramos de control que dificultan la comunicación entre los distintos niveles y puestos. Por otro lado, la automatización de procesos, procedimientos y tareas ha eliminado muchos puestos y plazas del personal especialmente aquellas actividades monótonas, reduciendo el nivel operativo y parte del nivel táctico (Ostroff, 1999).

Por su parte Porter y Kramer (2006), resaltan la importancia de las actividades que se orientan a la cadena de valor de una empresa y señala que dichas actividades tienen efectos y consecuencias sociales en todos los grupos en los que interviene



Figura 3. Cambio en la Estructura para reducir el tramo de control

Fuente: Elaboración propia (2016), basada en la teoría de Ostroff, (1999)

La figura 3 muestra una disminución en el tamaño de las estructuras por la eliminación de niveles jerárquicos; dicha exclusión tiene el propósito de reducir el tramo de control para facilitar la supervisión y comunicar órdenes o instrucciones. La estructura ahora muestra un ensanchamiento debido a la incorporación de algunos directivos en nuevas áreas de negocio, que se empiezan a desarrollar en el nivel de mandos intermedios, también parte del personal operativo será promovido al nivel de mandos intermedios enriqueciendo su labor. El trabajo operativo, rutinario, está siendo reducido debido a la velocidad, a la complejidad y el gran volumen de los cambios, generados por la innovación que impone el mercado global, se requieren estrategias sustentables a largo plazo para integrar tecnologías con el uso de energías limpias.

Este nuevo tipo de estructura requiere ser orientada a las nuevas condiciones de la economía mundial.



Figura 4 Características de la nueva Estructura

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en modelo propuesto sobre cambios en estructura piramidal.

En la figura 4 se muestra que el nivel operativo, se ocupa de cumplir con las actividades, rutinas y procesos programados por el nivel táctico en el tiempo y forma. Desarrolla la orientación de sus objetivos, metas y planes a corto plazo, buscando hacer eficientes los recursos asignados.

En cuanto al extremo de la pirámide, en el nivel estratégico donde laboran los directivos de la empresa, su visión se orienta invariablemente en el largo plazo, están en contacto con el entorno externo, establecen la misión y visión del negocio las cuales se adaptan a los cambios del entorno externo, instauran también los valores que deben guiar a la organización.

Los mandos intermedios

En cuanto al nivel al que se orienta esta investigación, es el nivel táctico, donde se ubican los mandos intermedios, los cuales, en la mayoría de las ocasiones, son poco atendidos por el nivel directivo, ya que se interesan en los resultados obtenidos por el nivel operativo, sin dar la debida importancia al nivel táctico que constituye el enlace entre la estrategia fijada por los mismos directivos del nivel estratégico y se enfocan en los logros obtenidos en el corto plazo por el nivel operativo.

Es importante atender la movilidad del talento en el nivel de mandos intermedios, para estar en posibilidad de hacer los cambios necesarios para atender las apremiantes demandas del mundo global.

Se distinguen dos tipos de movilidad del talento: la movilidad calificada, es decir la que se refiere a las personas que egresan de escuelas de educación media y superior y la llamada “fuga de cerebros”, donde se incluyen a los egresados de posgrados universitarios, los cuales normalmente se incorporan en instituciones de investigación científica y tecnológica en otras empresas o en otros países, lo cual origina que se desplacen en múltiples direcciones los futuros investigadores (Aupetit & Gérard, 2009).

Los mandos intermedios hacen la labor de “interpretes” pues traducen las estrategias generadas por el nivel directivo en términos que resulten comprensibles para el nivel operativo. Como se ha venido comentando a lo largo de esta investigación los mandos intermedios proporcionan el marco normativo para la coordinación de actividades y son ellos los que pueden apoyar en la transición de la salida de talentos y el desarrollo de los nuevos talentos que ingresan. Gracias a su formación laboral y al nivel jerárquico donde trabajan, pueden acompañar al jubilado en la Elaboración de memorias técnicas, en la actualización de manuales e instructivos relativos a su experiencia teórico-práctica en la organización. La transición de algunos puestos puede ser muy simple y en otros casos resultará más compleja.

El nivel de mandos intermedios transmite las estrategias, al crear el marco normativo y operativo para dar viabilidad a las mismas, son el enlace desde el nivel directivo hacia las áreas funcionales para convertir dichas estrategias en planes y objetivos para cada departamento o área funcional (Palacios, 2013).

Los mandos intermedios desarrollan políticas específicas, métodos, procesos operativos y procedimientos administrativos que hacen realidad una estrategia que tan solo fue delineada en términos muy generales por el nivel directivo.

Deserción laboral

Un estudio sobre raigambre sobre del Capital Humano (Moreno, López, & Marín, 2015). Indica que México tiene una media de 8.9 % de deserción laboral voluntaria; lo cual representa cerca de 10 millones 800 mil personas que decidieron dejar sus empleos en 2013.

Este porcentaje de deserción laboral en México representa más del doble de lo que se reporta como media para América Latina (3.4%) y es también un porcentaje mucho más alto comparado con los porcentajes obtenidos en Estados Unidos y en Europa, que tienen medias de deserción laboral de 6.2% y 4.6% respectivamente. El estudio antes mencionado también indica que los porcentajes más elevados pertenecen a la industria “Retail” con 20% de deserción laboral y a la industria de Telecomunicación con 11.2% (Moreno, López, & Marín, 2015).

Este aumento puede significar un incorrecto enfoque y apreciación sobre las necesidades y expectativas de la denominada Generación Y por parte de las organizaciones. Pero, el cuestionamiento es ¿Cómo repercute la deserción laboral en las organizaciones? Primeramente, hay que considerar las implicaciones referentes a la imagen de la empresa. Elevadas tasas de deserción laboral pueden poner en entredicho la reputación de la empresa y hacerse menos atractivas a los ojos de futuros candidatos. Pero también, los clientes pueden cuestionarse con respecto a la seriedad de la empresa debido al constante cambio de personal y la calidad del servicio ofrecido a los clientes puede verse comprometida debido a la misma razón. En segundo lugar, se encuentran las repercusiones económicas. La deserción laboral provoca que las organizaciones pierdan lo invertido en la contratación del personal que decide desvincularse voluntariamente de la empresa% (Moreno, López, & Marín, 2015).

Las estimaciones del estudio PWC (2013) Saratoga 2013, indican que en México se invierte en promedio \$324 dólares por cada nueva contratación. A esto hay que añadirle lo invertido en capacitación y desarrollo que, en México, según el mismo estudio, asciende a \$300 dólares anuales por cada empleado. Y también hay que considerar la contratación y el tiempo de capacitación del nuevo personal que será contratado, así como el tiempo que le tomará para poder desempeñarse de una manera adecuada (curva de aprendizaje), el cual puede ser en promedio 6 meses.

Si hace cuentas, verá que la última deserción laboral le costó a su organización al menos \$624 dólares, esto sin contar lo que implicará económicamente contratar y capacitar a la persona que se quedará en el lugar que quedó vacante y lo que representará monetariamente para la empresa el perder su imagen. En conclusión, la deserción laboral puede ser más perjudicial de lo que imaginaba y con elevadas repercusiones económicas. De tal forma para las organizaciones, el conocer las principales causas de deserción e implementar estrategias de gestión adecuadas al respecto, se vuelve prioritario si se desean aumentar los porcentajes de retención laboral (PricewaterhouseCoopers, 2013).

Dentro de la problemática que incide en la movilidad del talento en el país, está el incremento de las tasas de desempleo y subempleo, el empobrecimiento de los salarios (García-Ubaque, Riaño-Casallas, & Benavides-Piracón, 2012), así como la falta de estrategias a largo plazo de aquellas empresas tradicionales que buscan solo la productividad en forma inmediata, aumentando cargas de trabajo y jornada extras, lo cual induce a que el talento examine diferentes oportunidades en otras empresas o en distintas localidades nacionales o internacionales (Crossa, 2017).

Industria de autopartes

En la industria automotriz específicamente, los inversionistas extranjeros han aprovechado las ventajas que ofrece el país, tales como: cadenas de suministro; ubicación privilegiada; mano de obra calificada; y libre acceso a los mercados más poderosos del planeta.

La industria de autopartes se ha convertido en un eslabón estratégico en la cadena de suministro de la industria automotriz, puesto que la calidad y el costo de las autopartes establecen el grado de competitividad de los vehículos terminados (Guillén-Mondragón, 2016). El construir redes de proveedores en busca de incorporar eficientemente una extensa variedad de autopartes constituye una de las labores más importantes para las empresas terminales (Koschatzky, 2002), las redes facilitan mantener la innovación y la competitividad.

Cada vehículo está compuesto de 15,000 autopartes en promedio, de las cuales, las empresas ensambladoras fabrican sólo las partes relacionadas a su cadena de valor y dejan a los proveedores de autopartes aquellas menos especializadas (Arellano & Romero, 2014). Un ejemplo de esta cadena es el modelo de producción desarrollado por Toyota, donde existen proveedores de primera fila, que a su vez trabajan con proveedores de segunda, tercera y cuarta fila (Womack, Jones, & Roos, 1992). Las empresas fabricantes de autopartes en Celaya, Guanajuato, han fortalecido sus cadenas de suministro gracias a la accesibilidad de la región bajío, lo cual les representa una importante reducción de costos en inventarios, en el traslado con menores tiempos de desplazamiento, con disponibilidad de mano de obra calificada y la cercanía a uno de los mercados más poderosos del planeta.

Fidel Otake (CLAUGTO, 2015), menciona que no obstante la excelente preparación de los técnicos en el Estado de Guanajuato, en las especialidades de máquinas-herramienta, mantenimiento, mecánica automotriz, fundición de metales y acabados industriales, inyección de plásticos, electromecánica y mecatrónica, aún se manifiestan insuficiencias en áreas técnicas específicas que son requeridos por las empresas del ramo.

Para tal fin CLAUGTO, se ocupa de establecer la vinculación escuela industria para que las instituciones educativas en el Estado ajusten sus programas de estudio para adecuarlos a los requerimientos de las empresas en aspectos técnicos y en mayor manejo del idioma inglés, con el propósito de alcanzar dichos estándares y que los alumnos egresen la calidad establecida por la industria automotriz.

Metodología

Para la realización de esta investigación se optó por emplear el método de entrevistas de profundidad, en donde los entrevistados, dieron sus puntos de vista de manera abierta y sin restricciones, pues se garantizó plenamente el anonimato, lo que contribuyó a obtener información relevante. El proceso es deductivo, pues del planteamiento original se deriva la pregunta de investigación, el objetivo general, así como la hipótesis o supuesto a comprobar; esta investigación se sitúa en el contexto de la industria de autopartes, en un grupo industrial ubicado en el municipio de Celaya, Guanajuato. (Hernández Sampieri et. al, 2014).

El instrumento de medición diseñado para esta investigación, abarca cuestiones para contestar si falta de estrategias a largo plazo de las empresas que buscan sólo la productividad en forma inmediata, de igual manera se profundiza para determinar si se han aumentado cargas de trabajo y jornada extras, si los salarios se perciben como bajos, y de manera muy directa saber si estas condiciones induce a que el talento en los mandos medios opte por diferentes oportunidades en otras empresas o en distintas localidades nacionales o internacionales.

Un estudio de caso consiste en realizar una investigación empleando procesos cuantitativos, cualitativos y mixtos para hacer un análisis en forma profunda e integral de una unidad para atender el problema planteado, además de probar las hipótesis y desarrollar o modificar una nueva teoría (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En tal sentido, se orientó el estudio bajo una metodología de carácter mixta lo permitió hacer un análisis en forma profunda e integral de una unidad para atender el problema planteado. Aquí se refiere al grupo industrial KSPG dedicado a la fabricación de autopartes, que está dispuesto a colaborar con esta investigación.

El propósito de este estudio de caso es identificar el fenómeno de la deserción laboral en los mandos medios, en empresa de auto partes de Celaya, caso grupo industrial KSPG lo que se busca es contar con una descripción cercana del fenómeno de la movilidad del talento en los mandos intermedios, buscando patrones de comportamiento en el área industrial de Celaya, descubriendo las causas de dicha movilidad, identificando sus orígenes, a partir de los datos observados para apreciar los principales procesos y algunos programas estratégicos para conservar el capital humano de la organización en estudio.

Realizar el análisis a profundidad de un estudio de caso y del contexto en el que se presenta, según Creswell (2007) permite comprender la forma como evoluciona o se desarrolla el mismo en la unidad en estudio, para estar en posibilidad de emitir o modificar una teoría.

Población en estudio inicial

Para conocer el universo de las unidades económicas dedicadas a la fabricación de autopartes en Celaya y determinar la muestra estadística se recurrió a los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2015), en la cual se incluye la información de identificación y ubicación de 4 millones 926 mil 061 negocios, que recopila la información económica de todos los establecimientos que se encontraron activos en el país.

Se decidió por el apartado Banco de datos, en el que se encuentra el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), en la ventana de DENUE aparecen cuatro apartados:

Actividad económica	Tamaño del establecimiento	Área geográfica	Variables adicionales
---------------------	----------------------------	-----------------	-----------------------

Fuente: INEGI (2015).

Allí se consultó la actividad económica, buscando la fabricación de partes para vehículos automotores, de donde se obtienen en forma sucesiva los siguientes datos, que nos aproximan al objetivo de búsqueda: (31-33); Fabricación de manufacturas metálicas; (336) Fabricación de partes para vehículos; (3363) Fabricación de partes para vehículos automotores.

Se seleccionó el Tamaño del establecimiento de acuerdo al número de trabajadores según los clasifica (INEGI, 2011). Se eliminaron las clasificaciones de 0 a 5, de 6 a 10 y de 11 a 30 personas, por estar catalogadas como micro empresas del ramo industrial.

Es conveniente señalar que el criterio de esta eliminación obedece a que, en las microempresas, no se distinguen con claridad los tres niveles jerárquicos, estratégico, táctico y operativo, ya que normalmente son operadas por los directivos o dueños que representan el nivel estratégico y por operarios y auxiliares que integran el nivel operativo, por lo cual no se maneja el nivel táctico, el cual estaría representado por el personal de mandos intermedios. Dicho nivel solo se distingue en las empresas medianas y grandes (Gilli, 2017).

Por lo tanto, el estudio se enfocó en los siguientes tamaños de negocio mayores de 30 personas de acuerdo al DENUE del INEGI:

31 a 50 personas	51 a 100 personas	101 a 250 personas	251 y más personas
------------------	-------------------	--------------------	--------------------

Fuente: INEGI (2015).

Se determinó el espacio o área geográfica, y se eligió el Estado de Guanajuato (11) y el municipio de Celaya (07). Al descargar la información relativa a Guanajuato (11) y el municipio de Celaya (07) y aparecieron diez empresas que cubren los perfiles buscados: Fabrican manufacturas metálicas, fabrican partes para vehículos, fabrican partes para vehículos automotores y cuentan con personal ocupado mayor a 30 personas, según se muestra en la Tabla 1

Tabla 1. Empresas fabricantes de autopartes en Celaya (Con más de 30 personas)

Unidad Económica	Nombre de clase de actividad	Personal ocupado	Colonia	Localidad
ARBOMEX, S.A. de C.V.	Fabricación de motores de gasolina y sus partes para vehículos automotrices	251 y más	Ciudad Industrial	Celaya
CIE Celaya (CIE)	Fabricación de partes de sistemas de frenos para vehículos automotrices	251 y más	Ciudad Industrial	Celaya
ELAY México (CELAY)	Fabricación de otras partes para vehículos automotrices	251 y más	Ciudad Industrial	Celaya
GKN Driveline Celaya S.A. de C.V. (GKN)	Fabricación de partes de sistemas de transmisión para vehículos automotrices	251 y más	Segunda Fracción de Crespo	Celaya
INAUMEX, S.A. de C.V.	Fabricación de partes de sistemas de dirección y de suspensión para vehículos automotrices	31 a 50	Ciudad Industrial	Celaya
Kolbenschmidt de México S. de R.L. de C.V. (KSPG)	Fabricación de motores de gasolina y sus partes para vehículos automotrices	251 y más	Segunda Fracción de Crespo	Celaya

Tabla 1. Empresas fabricantes de autopartes en Celaya (Con más de 30 personas) (Continuación)

Unidad Económica	Nombre de clase de actividad	Personal ocupado	Colonia	Localidad
Magna Assembly Systems de México, S.A. de C.V.	Fabricación de otras partes para vehículos automotrices	251 y más	Ciudad Industrial	Celaya
Maquinados Automotrices y Talleres Industriales de Celaya S.A. de C.V. (MATIC)	Fabricación de partes de sistemas de dirección y de suspensión para vehículos automotrices.	251 y más	Ciudad Industrial	Celaya
MONROE México S.A. de C.V.	Fabricación de partes de sistemas de dirección y de suspensión para vehículos automotrices.	251 y más	Ciudad Industrial	Celaya
Pistones MORESA S.A. de C.V.	Fabricación de motores de gasolina y sus partes para vehículos automotrices	101 a 250	Segunda Fracción de Crespo	Celaya

Fuente: Elaboración propia (2018) con datos del DENEU del INEGI (2015)

Proceso de selección de la muestra

El número total aproximado del personal que labora en las diez empresas que cubren los criterios mencionados anteriormente, es de 5615 empleados, que incluye el nivel estratégico, táctico y operativo. De dicho número, para determinar los mandos medios, de la cantidad total se eliminaron los gerentes que pertenecen al nivel directivo y también a los obreros y auxiliares que pertenecen al nivel operativo, quedando un estimado de 712 personas en el nivel táctico que pertenecen a los mandos medios. El promedio del personal ocupado en mandos medios es de 13% aproximado por empresa.

Estas 712 personas se convirtieron en el universo de mandos medios, base para la muestra sobre la cual se aplicaría el cuestionario. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

De donde n = El tamaño de la muestra = 250.

N = Tamaño de la población = 712

σ Desviación estándar de la población que, en este caso por desconocer su valor utilizaremos la constante = 0.5

Z = Valor del nivel de confianza esperado, en este caso 95% de confianza equivale a 1.96

e = Límite aceptable de error de la muestra, la definimos en el 5%.

Universo de mandos medios	Límite aceptable de error	Nivel de confianza	Tamaño de la muestra
712	5%	95%	250

Fuente: Elaboración propia (2018).

Para simplificar este paso, se puede utilizar varias páginas electrónicas que tienen tablas para calcular la muestra, como es el caso de la calculadora en línea de la Universidad Nacional del Nordeste, de Argentina, de su página electrónica (UNNE, 2015).

Prueba piloto y cancelación de la muestra

Una vez que se determinó el número de instrumentos a aplicar en cada empresa, se inició el proceso de visitas a las diez organizaciones elegidas para el llenado de los instrumentos correspondientes, en algunos casos se dejaron los formatos del instrumento piloto con el responsable de personal de las citadas empresas. 10 instrumentos por empresa para esta fase inicial.

El programa de visitas no pudo cumplirse conforme lo programado debido a que en seis de las diez empresas las citas fueron canceladas y otras postergadas una y otra vez por los

jefes de personal de dichas empresas, lo que equivale a una reducción del 60% del universo de unidades económicas por investigar. Se argumentaron: sobrecarga de trabajo por reuniones emergentes, revisiones de auditoría, salidas no programadas a otras plantas del grupo y otras causas análogas. Ante esta situación, que generó el retraso y la disminución del universo a investigar, se decidió cancelar el proceso de levantamiento de cuestionarios según la muestra y se convirtió esta investigación en un estudio de caso orientado hacia un grupo empresarial que forma parte de las diez empresas preseleccionadas, que estaba dispuesto a proporcionar el tiempo y la información necesaria para concluir mi investigación y en dicho grupo industrial se aplicó el instrumento definitivo. Por lo anterior se optó por el cambio de estrategia, cambia a un método cualitativo seleccionando a una presa tipo.

Empresa seleccionada

Se eligió al grupo industrial KSPG Celaya, en el municipio del mismo nombre, por su proximidad, por ser una empresa innovadora de gran crecimiento, un grupo industrial fabricante de autopartes que surte a las fábricas automotrices en el citado municipio de Celaya y a varias empresas del extranjero, además es una organización que ha brindado las facilidades necesarias para la realización de esta investigación.

A continuación se señala la información relativa al grupo industrial seleccionado, según los datos consignados en la página oficial del grupo (KSPG AG, 2015).

KSPG AG es un destacado grupo internacional de empresas con representación en la ciudad de Celaya, que se estructuran en diversas divisiones; en forma conjunta brindan trabajo en Europa, América del Norte y América del sur, en Japón y China, aproximadamente a unos 12.000 empleados. (En Celaya el grupo lo forman 891 personas hasta el año 2016). La historia de las empresas se remonta a más de 100 años en el mercado, la cual indiscutiblemente se liga al inicio y desarrollo del automóvil.

Las empresas que hoy se integran en el grupo KSPG AG, nacieron como empresas independientes, las cuales fueron fundadas por Bernhard Pierburg en 1909 en Berlín y Karl Schmidt en 1910 en Neckarsulm, Alemania. El grupo KSPG es un proveedor líder automotriz mundial, en las áreas de la alimentación de aire, reducción de contaminantes y bombas automotrices, así como en el desarrollo, fabricación y el suministro de piezas de recambio para pistones, bloques de motor y cojinetes. Fueron encuestados los 39 trabajadores de mandos medios.

Limitantes. En un principio, esta investigación se pretendió realizar cuantitativamente, tomando como fuente de información los datos de INEGI, respecto al número y tipo de empresas en el ramo para delimitar el universo. El acceso al personal para el levantamiento de la información se vio truncada por la negativa de las empresas para realizarla, por ello se decide realizarla en la única empresa que mostró apertura para el levantamiento de esta.

Resultados

Después de aplicar las entrevistas de profundidad se encontraron las siguientes categorías de respuestas, mismas que se presentan de acuerdo a la hipótesis planteada.

La falta de estrategias a largo plazo de las empresas que buscan sólo la productividad en forma inmediata.

Los mandos medios expresaron que en efecto la empresa tiene una orientación muy profesional hacia la planeación, pero no toman mucho en cuenta al menos de manera real a los mandos medios, pues están sujetos a cumplir objetivos muy ambiciosos de trabajo, no toman en cuenta los horarios de comida, de descanso, los mandos medios están sujetos en todo momento a estar disponibles las 24 horas del día, los 365 días del año; los objetivos deben de alcanzarse a como del lugar manifiestan, lo que siempre genera una gran presión y un desgaste emocional muy fuerte.

En relación con el aumento de cargas de trabajo y jornada extras y salarios bajos, confirman que, aunque no tienen un horario extendido en sus contratos los objetivos son muy altos, la hora de entrada está bien clara, pero la hora de salida no, no hay reconocimiento para el esfuerzo y si mucha exigencia, los salarios no son equitativos a la responsabilidad ni al tiempo utilizado para alcanzar los objetivos establecidos

Los mandos medios optan por diferentes oportunidades en otras empresas o en distintas localidades nacionales o internacionales.

La capacitación, el entrenamiento y en algunas ocasiones el desarrollo obtenido son un aliciente para buscar una mejor oportunidad en otra empresa; también otras empresas buscan esta mano de obra calificada, muchas veces buscamos el cambio laboral, pero por experiencias de compañeros y de casos que se enteran la situación en otras empresas similares es la misma.

Como resultado de la entrevista de profundidad aplicada al propio gerente de recursos humanos en el grupo empresarial KSPG, se pudo obtener información acerca de algunos de los criterios que se aplican para la administración del capital humano de la empresa elegida como estudio de caso. Las citadas entrevistas estuvieron encaminadas a conocer cómo es la filosofía empresarial con respecto al desarrollo del talento, en la empresa elegida como estudio de caso.

En cuanto al rumbo que sigue el personal de la empresa, de acuerdo a su filosofía empresarial, se comenta que se enfocan en cumplir con los altos estándares de calidad internacional, son exigentes con los procesos, están acostumbrados a las mediciones constantes, a cumplir con diversos controles como hojas de proceso, hojas de inspección, entre otros.

Existe confianza en sus líderes, una gran parte del trabajo se radica en un buen liderazgo, confían en sus dirigentes porque mantienen la figura de líder, no de un jefe tradicional, los jefes son reconocidos por ser congruentes con lo que dicen y con lo que hacen, el líder llega antes que sus miembros del equipo y se retiran después del último trabajador de su área.

Hay libertad de opinión y de participación, se brinda libertad para la expresión de ideas y comentarios, para sugerir modificaciones o cambios a procesos o materiales, lo cual fomenta la creatividad e innovación

Trabajan con la filosofía de la mejora continua, enfatizan que la industria automotriz trabaja en un círculo de alta competencia internacional, las compañías que integran el grupo

industrial en estudio, tanto en México como a nivel mundial, están diseñadas para trabajar con las mejores prácticas de procesos y productos.

Valoran el talento humano y se comprometen con los nuevos empleados desde su ingreso, en promedio se da acceso a 30 ingenieros del último semestre de su carrera, trabajan como ingenieros residentes durante un semestre, se les hace sentir como empleados normales, (no a prueba) se les entrega uniforme completo, se les asigna un lugar y equipo de trabajo, uso de computadora si el puesto lo requiere, tienen derecho a alimentos en el comedor de empleados sin distinción alguna, de forma tal que al final del semestre de prueba, el trabajador tiene una vivencia real del ambiente de trabajo de la que puede ser su futura empresa. De estos 30 se elige en promedio al 20%, seis nuevos miembros que inician su labor sin dudas sobre su futuro en la empresa.

Promueven la seguridad y permanencia, dentro de los objetivos y compromisos de cada uno de los líderes, está el contar con poca rotación en su área. Se crece basándose en promociones y ascensos constantes, existe orgullo al saber que los ingenieros más fuertes en el grupo, los hizo crecer la empresa, son en puestos administrativos existe el mismo criterio, aunque se manifiesta un menor dinamismo en los movimientos.

En cuanto a las habilidades y destrezas, las habilidades desarrolladas en los ejecutivos de mandos medios durante su estancia en la empresa son el liderazgo, administración del tiempo, habilidades de negociación, actitud de servicio, buscar lo justo para los clientes internos y externos “Creces tú, crezco yo”, manifiesta la responsable de recursos humanos del grupo industrial en estudio, agrega: con el crecimiento de cada una de las empresas se apoya el crecimiento de sus miembros. Esta empresa como muchas otras, se inició con personal extranjero en sus mandos directivos, pero ahora a diferencia de las demás, con orgullo manifiestan que las empresas del grupo en México son encabezadas por mexicanos, el que fue gerente de planta de KSPG en Celaya, es ahora Gerente de operaciones a nivel internacional con sede en Alemania.

De las entrevistas a los mandos medios se dedujo que sienten una gran presión laboral, los objetivos son muy elevados, no se consideran tiempos de descanso, en los planes organizacionales se determinan los objetivos por persona sin considerar el desgaste natural del trabajador, no se toma en cuenta los horarios ni la capacidad de planta para soportar lo establecido.

Las exigencias son muchas y los motivadores pocos, además se detectó que existe un alto grado de estrés derivado del mismo trabajo y de las presiones familiares, comentarios como nunca te vemos, ¿con quién te casaste? ¿con la empresa o conmigo? Son los principales elementos que los mandos medios exponen para buscar nuevas alternativas de trabajo, la falta de reconocimiento a la labor realizada también forma parte importante en la decisión o mínimo la intención de buscar nuevas alternativas como ya se mencionó.

Consideraciones finales

En la zona Laja-Bajío, y en especial en el municipio de Celaya, la economía global ha transformado una gran parte de la región, que antes se conocía como el “granero” de

México; ahora se cuenta con una opción adicional, la operación de grandes empresas de la industria automotriz y de autopartes, por lo cual han surgido múltiples alternativas de trabajo para el municipio y ciudades cercanas

Se comprueba la Hipótesis general que se convirtió en un supuesto de investigación al ser cualitativo, que dice que la falta de estrategias a largo plazo de las empresas que buscan sólo la productividad en forma inmediata, aumentando cargas de trabajo y jornada extras, con bajos salarios, induce a que el talento de sus mandos medios opte por diferentes oportunidades en otras empresas o en distintas localidades nacionales o internacionales. En el caso de estudio se detecta claramente la intención de cambiar de trabajo por parte de los mandos medios.

La deserción de mandos medios en la industria automotriz de autopartes de la zona Laja-Bajío no está afectada por el bajo nivel de salario que ofrecen las empresas, sino que las jornadas laborales, los altos objetivos a ser alcanzados por una sola persona no son la causa principal para buscar nuevas oportunidades en otras empresas.

Los entrevistados sugieren que la empresa ofrezca horarios flexibles, home office un día por semana, aumento en bonos anuales, aumento de días de vacaciones anuales. Capacitación de nivel internacional.

Referencias bibliográficas.

- Arellano, V., & Romero, R. M. (2014). La gestión del conocimiento en la industria de autopartes como estrategia de competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1).
- Aupetit, S. D., & Gérard, E. (2009). *Fuga de cerebros, movilidad académica, redes científicas. Perspectivas latinoamericanas* (primera ed.). DF, México: Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano. México, D.F.*, México: McGraw-Hill .
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- CLAUGTO. (2 de Septiembre de 2015). *Clúster Automotriz de Guanajuato*. Recuperado el 14 de Enero de 2017, de <http://claugto.org/Boletin/Boletin%20Septiembre%201.5.pdf>
- CONADIS. (30 de mayo de 2011). *Consejo Nacional para la Inclusión y Desarrollo para las Personas con Discapacidad*. Recuperado el 5 de Junio de 2015, de Consejo Nacional para la Inclusión y Desarrollo para las Personas con Discapacidad: <http://www.conadis.gob.mx>
- Creswell, J. W. (2007). *Diseño de investigación. Enfoques cualitativo, cuantitativo y con métodos mixtos*. Estados Unidos de America.: Universidad de Nebraska-Lincoln.

- Crossa, M. (2017). Cadenas globales de valor en la industria del automóvil: la ilusión desarrollista o el desarrollo del subdesarrollo en México. *Cuadernos de Economía Crítica*(6), 71-100.
- García-Ubaque, J., Riaño-Casallas, M., & Benavides-Piracón, J. (2012). Informalidad, desempleo y subempleo: un problema de salud pública. *Revista de salud pública*, 14(1), 138-150.
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Guillén-Mondragón, I. J. (2016). *Evolución competitiva en la pequeña empresa: estudio de caso en la industria de las autopartes*, pp.759-778. Obtenido de Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Memoria del IX Congreso: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/viewFile/42/159>
- Harnan, M. C. (2010). *La Estructura organizacional: grupos y estilos gerenciales. Apuntes para la Gestión Administrativa de la Educación Virtual. Argentina*. Obtenido de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEV/MGIEV04/Unidad_1/Lectura2_EstructuraOrg_U1_MGIEV001.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Horta, F. (9 de Julio de 2017). Preocupa rotación laboral en Guanajuato. *am*. Recuperado el 7 de Octubre de 2017, de <https://www.am.com.mx/2017/09/07/leon/valor-agregado/preocupa-rotacion-laboral-en-guanajuato-373855#ixzz56GVLgt4q>. Consultada el 07 octubre de 2017).
- INEGI. (2011). *Censos Económicos. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI. (2015). *Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática*. Obtenido de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. DENU: (INEGI, (2015). Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. DENU. Publi <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/denu/presentacion.aspx>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
- Koschatzky, k. (2002). Fundamentos de la economía de redes: especial enfoque a la innovación. *Economía industrial*, 15-26.
- KSPG AG. (2015). *Kolbenschmidt de México*. Obtenido de Página oficial: <http://www.kspg.com/es/empresa/kspg-ag/historia/>
- López, M., Peña, M., & Aguilar, G. (2017). Diagnóstico de clima organizacional promotor de estrategias gerenciales y de recursos humanos, en una empresa metal-mecánica. Red Internacional de Investigadores en Competitividad 4.1.

- Mejía, G., & Jaramillo, M. (Enero de 2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la. (U. d. Buenaventura, Ed.) *Guillermo de Ockham*, 43-81.
- Merino, A. (2017). *Outplacement: una vía alternativa al despido convencional*. Valladolid, España: Universidad de Valladolid. Obtenido de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/26379>
- Moreno, L. R., López, V. G., & Marín, M. E. (2015). Comportamiento de la Tasa de Rotación Laboral en la Industria Maquiladora en Mexicali, *Baja California, 2009-2013*. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 11-26.
- Ostroff, F. (1999). *La organización horizontal: la forma que transformará el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. México: Oxford University Press.
- Palacios Acero, L. C. (2018). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.
- Palacios, C. (2013). ¿Existe el liderazgo en los mandos intermedios? Capital humano. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 26(281), 86-88.
- Porter, M. &. (2011). *La creación de valor compartida*. Harward Business Review, , 1-18.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- PricewaterhouseCoopers. (2013). Results from PwC Saratoga's 2013/2014 US Human Capital Effectiveness Report. Obtenido de <http://www.pwc.com/us/en/hr-management/publications/>
- Reyes, O. (2012). *Planeacion Estrategica Para Alta Direccion*. Palabrio.
- Rivera, O. (2000). *Conocimiento en el mundo Académico: ¿Cómo es la universidad de la era del conocimiento*. AECA .
- Rosas, A. S. (2008). *La sociedad enferma de gestión*. Ideología gestonaria., *Revista de Investigación Educativa* 7(7), 1-6. Recuperado el 16 de 07 de 2018
- Roussell, P. (2003). *La motivación conceptos y teorías*. Toulouse, Francia: Universidad de Toulouse.
- SBA. (2017). *Small Business Administration*. Washington: oficial del Gobierno de los Estados Unidos. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de <https://es.sba.gov/oficinas/la-sede/obd>
- Scherenberger, R. C. (1984). *Historia del retraso mental*. San Sebastian: SIIS. Servicio Internacional de Informacion sobre Subnormales.
- Schultz, D. (1995). *Psicología industrial*. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- UNNE. (2015). Universidad Nacional del Nordeste. Cálculo para estadísticas. Biblioteca de la Facultad de Medicina. Obtenido de <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1992). *La máquina que cambió el mundo*. Madrid: McGraw Hill.