

**ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO E INNOVACIÓN
COMO PREDICTORES DE LA TRANSFORMACIÓN
ORGANIZACIONAL**

Área de investigación: Administración de Recursos Humanos

Sergio Manuel Madero Gómez

Escuela de Negocios, Campus Monterrey

Tecnológico de Monterrey

México

smadero@itesm.mx

Ricardo Flores Zambada

Vicerrectoría de Cultura y Talento Humano

Tecnológico de Monterrey

México

riflores@itesm.mx

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO E INNOVACIÓN COMO PREDICTORES DE LA TRASCENDENCIA ORGANIZACIONAL

Resumen

El nuevo ambiente competitivo hoy demanda rapidez y flexibilidad, simplicidad e innovación, Alva (2011:34). El propósito de esta investigación cuantitativa es analizar de que manera los esfuerzos de transformación e innovación y los factores de atracción y retención del talento, influyen para que las estrategias trascendentes sean aspectos de transformación de las empresas. Se diseñó un instrumento de medida con 32 reactivos tipo Likert y se utilizó una muestra de 439 personas, teniendo confiabilidad en cada uno de los constructos utilizados en el modelo propuesto y los resultados muestran una relación positiva entre cada uno de ellos, destacando que los factores de atracción flexibles son los que predicen en mayor medida los factores trascendentes en una organización.



ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO E INNOVACIÓN COMO PREDICTORES DE LA TRASCENDENCIA ORGANIZACIONAL

Introducción

En la actualidad diversos aspectos tangibles e intables se han convertido en factores claves para que las personas tomen una decisión y puedan ofrecer sus servicios y establecer una relación formal de trabajo, para lo cual el área de recursos humanos tiene un rol determinante en la atracción y retención del talento, Hiltrop (2002).

Es necesario considerar que la creatividad y la innovación a nivel mundial y sobre todo en Europa son considerados factores determinantes del desempeño organizacional y del crecimiento económico de los países. Aunque de acuerdo a Pérez Alonso-Geta (2009) estos temas se manejan con mayor frecuencia de una manera teórica y conceptual, se tiene la idea que en la práctica no se ha investigado a fondo, ni se fomenta en las organizaciones mediante estrategias o actividades propias de recursos humanos, en particular en el caso de México. Desde hace tiempo reconoce Rodríguez (1995) que la creatividad es elemento esencial para el desarrollo humano y organizacional así como un antídoto para vencer la obsolescencia.

Alva (2011) señala que en la actualidad la creatividad es parte vital del desarrollo personal y colectivo, hoy más que nunca es indispensable crear soluciones y propuestas que permitan la innovación, Schwartz, Miller, Plummer y Fustel, (2011), además Hsieh y Chen (2011) mencionan la importancia que tienen los procesos de recursos humanos y los esquemas de recompensas en las empresas para apoyar la creatividad e innovación en las empresas. Al-Qutpop y Harrim (2011), Vanhala y Ahteela (2011), Minbaeva (2005); Wright y Snell (1998).

Es muy importante verificar que el entorno competitivo en general, tanto de la empresa como de las personas, esté perfectamente alineado a una visión general, para diseñar estrategias de cambio y transformación organizacional y poder fortalecerse y convertirse en ventajas competitivas en el corto plazo.

Por ello se pretende investigar de que manera los diversos factores de atracción y retención así como la innovación forman parte importante de la transformación organizacional.

Choi y Wan (2008), citando a Brockbank y Ulrich señalan que: “Muchas empresas de alto desempeño tienen profesionales de Recursos Humanos involucrados en el negocio a nivel estratégico y son considerados agentes de cambio, para lo cual es necesario desarrollar ciertas competencias como tomar decisiones acertadas, administrar la cultura y el talento, adaptarse a los cambios rápidamente y mantener conectividad con el mercado”.

Almani y Estaghansary (2011), establecen que aquellas empresas que realizan un proceso de planeación estratégica de manera profesional, serán las que podrán obtener ventajas competitivas que les permitan lograr rentabilidad y permanencia. EL éxito del proceso,



consiste en estudiar los factores externos que pueden afectar a la organización y desarrollar estrategias flexibles que le permitan tolerar cambios políticos, económicos y sociales.

Los procesos de cambio y transformación organizacional invariablemente de sus planes de implementación y seguimiento, afectan el ambiente y la salud organizacional, definida como “la habilidad para alinear, ejecutar y renovarse a si mismo de una forma más rápida que mismos competidores”, se trata de que la empresa se pueda adaptar inmediatamente al presente, pero a la vez diseñando su futuro más rápidamente y mejor que la competencia, las organizaciones sanas y saludables no solo se ajustan al entorno y se mantienen, sino que siguen aprendiendo y cambiando, aquí es donde adquiere su ventaja competitiva, Keller y Price (2011).

Revisión de la literatura

La productividad de una organización depende grandemente de sus sistemas técnicos y sociales. El sistema técnico incluye la tecnología, los recursos materiales y monetarios, mientras que el sistema social, consiste en el uso eficiente y efectivo de los procesos humanos, afectando de alguna manera el desempeño laboral, que juega un rol crucial en la productividad de la organización y en el cumplimiento de su misión y de los esquemas estratégicos, Dan-Shang y Chi-Lih (2008).

Ansoff (1975) plantea que una empresa puede llegar a ser exitosa en el futuro en la medida que sea capaz de alinear su respuesta estratégica y sus recursos con el entorno que percibe, además de tener flexibilidad en las diversas actividades que realiza; pero como el entorno se vuelve cada vez más cambiante, competido, complejo y discontinuo, se requiere contar con una diversidad de elementos que permitan la estimación de los escenarios y las condiciones del entorno futuro, Rodríguez y Tello (2006).

La meta de la mayoría de las estrategias es construir una ventaja competitiva y poder adaptarse al mercado, para lo cual las empresas tienen que emprender acciones para hacer una revisión periódica de sus planes de acción y redefinir el rumbo hacia una nueva dirección, enfocando sus esfuerzos en los procesos y en el diseño de la estructura de organización. Alva (2011); Reeves y Deimier (2012); Wielemaker y Flint (2005).

Factores trascendentes

Los factores trascendentes son estrategias que se tienen para poder diferenciarse de los demás en cualquier actividad que se realice y poder llegar a ser trascendente, entre los factores que vamos a considerar en nuestra investigación están los que menciona Alva (2011:50) que son (1) Contar con ventajas competitivas que logren hacer diferencia, (2) Tener una visión definida y estar enfocados a la esencia del negocio, (3) Estar observando a los demás para desarrollar ideas y estar atentos a los cambios que se presentan para prepararse inmediatamente, (4) Ser innovador, es decir, diseñar continuamente acciones de mejora y cambio constante, (5) Estar evaluando escenarios y analizando antes que nadie las tendencias y los impactos que pueden tener, (6) Establecer procesos para la atracción y retención del talento humano y (7) Buscar el equilibrio entre la obtención de ganancias, la



conservación del medio ambiente y distinguirse como un buen empleador, es decir, actuar responsablemente.

Ante un entorno que está cambiando constantemente ya sea por demandas de los clientes, competidores, del mismo personal, de las crisis económicas o el mismo deterioro de las competencias internas es necesario que los líderes empresariales, tomen decisiones rápidamente para redefinir el rumbo de las organizaciones y hacer los ajustes requeridos, por lo que es necesario que se tengan estrategias dinámicas para su implementación; ya que las condiciones cuando se formuló una estrategia pueden ser muy distintas al momento en que se está implementando, por lo que procesos de administración y los indicadores de desempeño deben ser considerados parte de la transformación, Proff y Fojcik (2011); Dan-Shang y Chi-Lih (2008).

En mercados con un alto nivel de competencia es fundamental que las organizaciones tengan estrategias basadas en sus ventajas competitivas. Existe una relación entre las competencias centrales de una organización, sus ventajas competitivas, y su desempeño, tal como lo mencionan Agha, Alrubaiee y Jamhour (2012), con esto se confirma que las empresas que tengan una visión y sus estrategias estén basadas en sus ventajas competitivas, podrán obtener mejores resultados en comparación de aquellas empresas que no lo hagan, Yao-Sheng (2005).

De acuerdo con Prahalad y Hamel (1990), la estrategia de la organización debe enfocarse y basarse en sus competencias centrales, porque son las que maximizan el valor de la organización, generando un valor incalculable para todos los involucrados. De manera que la administración de esas competencias se ha convertido en un proceso valioso en el proceso de creación de valor y del conocimiento, Hafeez y Essmail (2007); Oltra (2005).

Factores de atracción

En cuanto a los factores de atracción, Madero (2009), menciona que las oportunidades de crecimiento y de desarrollo de habilidades son los factores más importantes para los buscadores de trabajo, seguido por los sueldos y los salarios, confirmando que las preferencias de las personas al momento de buscar alguna oportunidad de trabajo, se basan en aspectos de desarrollo de recursos humanos, o bien, en compensaciones no monetarias, Madero (2010).

Tomando en cuenta lo que Alva (2011:27) menciona respecto a que se tienen que crear las condiciones para atraer talento a las organizaciones mediante diversas acciones, hemos considerado para el desarrollo de la investigación los siguientes factores de atracción: (1) La flexibilidad de los horarios de trabajo, (2) La libertad para tomar decisiones al momento de realizar sus actividades laborales, (3) La autonomía y libertad en sus lugares de trabajo, (4) La opción de trabajar desde su casa, (5) Usar vestimenta casual, (6) Tener un esquema de retribución basado en el desempeño y en las aportaciones individuales, (7) Eliminar las jerarquías y los signos de poder en la estructura organizacional, (8) Realizar actividades recreativas en los tiempos libres y (9) Poder diseñar personalmente los esquemas de pagos.



Por otra parte es conveniente mencionar que los conocimientos y las habilidades de los empleados al momento de realizar sus actividades laborales, son pieza clave para el logro de resultados, ahora bien cuando ellos están motivados y comprometidos, se tendrán condiciones que seguramente favorecerán su rendimiento interno y favorecerán para que ellos busquen alcanzar los objetivos organizacionales que se les han planteado, Rodríguez, Alvarez y Vijane (2011).

El conocimiento que poseen los empleados que trabajan en una organización representa una ventaja competitiva, convirtiéndose en un factor diferenciador, es por eso que algunos procesos deben enfocarse en la retención del personal, Christensen y Rog (2008); Oltra (2005). Uno de los retos que enfrentan las organizaciones actuales es la planeación del recurso humano, haciendo énfasis en la detección del personal clave y en desarrollo del talento, Nelson y McKaan (2010); Calvo y García-Rodríguez (2010), que finalmente se espera que tenga algún efecto en los indicadores del negocio, Kehinde (2012).

Esfuerzos de transformación e innovación.

Uno de los retos de competitividad que enfrentan las empresas es el de ofrecer productos y servicios diferenciados e innovadores que ofrezcan valor agregado. Para innovar, Alva (2011) menciona que es necesario enfocar el negocio hacia oportunidades que existen en los mercados actuales y en los nuevos que se abren por efecto de la globalización, es necesario desarrollar capacidades y conocimientos para crear productos y servicios más rápidos que la competencia y despojarse de las formas tradicionales de trabajar.

La mayoría de las empresas exitosas siguen un proceso de implementación de la estrategia basada en cuatro pasos: desarrollo de una estrategia competitiva, medición de la estrategia, comunicación con todos los niveles de la organización, y compromiso del equipo, Morgan (2010)

Debido a diversos factores tales como la globalización, adquisiciones de empresas, altas y bajas en las economías mundiales, y la rivalidad en los mercados, el determinar que competencias le pueden dar una ventaja competitiva a las organizaciones se vuelve muy difícil. Una de las creencias es que aquellas compañías que estén orientadas a satisfacer las necesidades del mercado podrán tener éxito, mas sin embargo solo esta orientación no les ayudara a sobrevivir, es importante que las compañías exploren otras competencias que les permitan diferenciarse de sus competidores, Kumar, Jones, Venkatesan y Leone (2011); Minbaeva (2005).

Las administraciones están en constante reflexión sobre como se puede adaptar una organización a los cambios que se presentan a nivel mundial en los aspectos económicos, políticos, y sociales. Si una organización cuenta con una cultura laboral bien definida, es muy probable que la adaptación a los cambios sea más rápida y fácil de lograr. Una empresa podrá reaccionar a las necesidades del mercado, Urban (2013). Para asegurar el éxito a largo plazo, las organizaciones deben tener una cultura orientada a innovación, entrega, y solidez. Wright y Snell (1998).



En los esfuerzos de transformación en las organizaciones, los diferentes tipos de liderazgo combinados con las competencias de una organización pueden ser una excelente combinación para lograr resultados satisfactorios en la operación, mejorando principalmente los productos y los procesos, tal como lo indican Mokhber, Ismail y Vakilbashi (2011).

El incremento de la conducta y actividad innovadora requiere de la capacidad de comunicación abierta, trabajo en equipo, objetivos claros y compartidos, tolerancia al riesgo, compromiso de los colaboradores, estrategias que valoren la creación, entre otras mas, lo cual confirma la necesidad de las empresas de contar con herramientas de gestión que permitan abordar nuevas realidades a las que se enfrentan las personas en el proceso de creación de valor, Arementerso, Ramos, Del Rio y Molina (2012).

Modelo de investigación e hipótesis

La figura 1 muestra el modelo de investigación propuesto en el cual se muestra la relación entre los factores de atracción y retención del talento con los factores de transformación e innovación, esperando encontrar alguna influencia sobre los factores trascendentes y estratégicos.

Modelo propuesto de la investigación

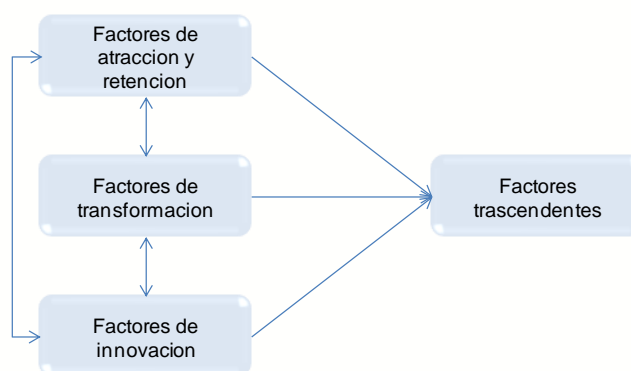


Fig 1.
Fuente: Elaboración propia

Variables Predictoras:

El primer constructo son los factores de atracción y retención, Alva (2011), señala la relevancia que tienen las condiciones para atraer y retener el talento humano en las organizaciones, para lo cual en seguida definimos la primer hipótesis de nuestra investigación.

Hipótesis 1A: *Los factores de atracción y retención del talento están relacionados positivamente a los factores de transformación.*

Hipótesis 1B: *Los factores de atracción y retención del talento están relacionados positivamente a la innovación.*

Hipótesis 2: *Los factores de atracción y retención del talento están relacionados positivamente a los factores trascendentes para las empresas.*

Los siguientes constructos son los factores de transformación y de innovación, claves en el proceso de cambio y rediseño organizacional, para lo cual definimos las siguientes hipótesis de nuestra investigación.

Hipótesis 3: *Los factores de transformación están relacionados positivamente a los factores trascendentes para las empresas.*

Hipótesis 4: *Los factores de innovación están relacionados positivamente a los factores trascendentes para las empresas.*

Metodología:

El tipo de estudio realizado en la investigación es correlacional-explicativo, con un diseño (ex post facto) y un tipo de muestreo no probabilístico utilizando una muestra por conveniencia, Hernández, Fernández y Baptista (2010), teniendo un total de 439 personas participantes, trabajadores de diversas empresas del sector manufacturero, ubicadas en la zona fronteriza del noroeste de México, sin tener en cuenta alguna otra característica particular, es decir, únicamente que fueran personas que estén trabajando.

Para el diseño y desarrollo del instrumento de medida se consideraron las aportaciones realizadas en Alva (2011) y Madero (2009). Para la obtención de datos se llevó a cabo la aplicación de la encuesta elaborada para este fin, la cual está compuesta por 32 reactivos tipo Likert en escala de 1 a 5 puntos, donde 1 corresponde a estar totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, distribuidos de la siguiente manera: Factores de Atracción y Retención (9 reactivos), Esfuerzos de transformación (6 ítems) e Innovación (4 ítems), Factores trascendentes (7 reactivos) y Variables demográficas (6 reactivos).

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo dentro de las instalaciones de cada una de las empresas en las que las personas trabajan, con previa autorización de las autoridades de las mismas. Al momento de la aplicación, se les indicó que la información proporcionada era confidencial y que no había forma de identificarlos, además los resultados se utilizarían únicamente para fines académicos y del proyecto de investigación que se estaba realizando; las encuestas se aplicaron de manera individual, y su duración tomó un tiempo aproximado de 15 a 20 minutos. El sistema estadístico utilizado para el análisis de la información obtenida, fue Statistical Package for de Social Science, (SPSS) versión 14.0, así como el NCSS 2007, realizando un análisis factorial exploratorio con la finalidad de conocer la confiabilidad del instrumento de medida, un análisis de correlación y de regresión.

En seguida se muestran las características de los participantes en la investigación.



TABLA 1
Características de los participantes

Participantes	n	Porcentaje
Estado Civil		
Soltero	172	39.2%
Casado	204	46.5%
Otro	63	14.3%
Edad		
Menos de 30 años	201	45.8%
31 – 40 años	215	49.0%
Más de 40 años	23	5.2%
Genero		
Masculino	242	55.0%
Femenino	197	45.0%
Nivel jerarquico		
Directivo	30	6.8%
Gerencial/Ejecutivo	151	34.4%
Jefe/Supervisor	86	19.6%
Administrativo	172	39.2%
Nivel Academico		
Maestria	99	22.6%
Profesional	313	71.3%
Preparatoria	27	6.1%
	N = 439	100%

Analisis de los datos:

Variables independientes.

De la lista de nueve factores de atracción y retención que se utilizaron en la investigación, podemos identificar que la libertad para tomar decisiones en el puesto de trabajo, (MD=4.15, SD=0.84), la flexibilidad de horarios, (MD=4.11, SD=0.92) y la autonomía y libertad en sus lugares de trabajo (MD=3.95, SD=0.96), fueron los que mayor importancia le otorgan las personas en este momento. Ver anexos.

Para identificar la confiabilidad del constructo de los factores de atracción y retención, se realizó un análisis factorial exploratorio, mostrando cargas positivas y agrupando 2 factores, los cuales hemos denominado “factores de atracción organizacionales” (diseño personal de pagos, eliminación de títulos, juegos y diversión e informalidad en el vestir) mostrando un alpha de Cronbach de 0.7212, la siguiente agrupación son los “factores de atracción flexibles” (libertad para tomar decisiones, libertad en el lugar de trabajo, flex-time, pago variable y opción de trabajar a distancia) alpha de 0.7494.



En cuanto a los factores de transformacion, los seis items utilizados muestran un alpha de Cronbach de 0.7540, mientras que los cuatro items de innovacion tienen un alpha de Cronbach de 0.6363.

La tabla 2 muestra la media, la desviacion estandar, el indice de correlacion y de confiabilidad de las variables de nuestra investigacion. Para el analisis de los datos se utilizo el paquete estadistico NCSS 2007.

TABLA 2
Medias, Desviaciones estandar, Correlaciones y Coeficientes de confiabilidad ^a

Variables	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	
1. Transformacion	4.15	.576	1.0	(.75)				
2. Innovacion	4.14	.608	.61***	1.0	(.64)			
3. Atraccion- organiz.	3.26	.826	.25***	.10*	1.0	(.72)		
4. Atraccion-flexible	3.97	.710	.41***	.29***	.52***	1.0	(.75)	
5. Trascendentes			.56***	.46***	.10*	.34***	1.0	(.82)

^a n = 439. Coeficientes de confiabilidad (Cronbach's α) para medidas con multiples items de constructos latentes se muestran en parenthesis en la diagonal principal.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Variable dependiente.

Los tres factores trascendentes de acuerdo al mayor nivel de importancia que las personas les dan son: Tener procesos de atraccion y retencion del talento (MD=4.46, SD=0.75), Ser innovador, diseñar el futuro y estar en constante cambio (MD=4.35, SD=0.81), Buscar tener equilibrio y ser una empresa responsable (MD=4.32, SD=0.79). ver anexos.

En la tabla 3 se muestran los resultados estadisticos de los diversos modelos de regresion realizados para identificar de que manera los factores de atracción influyen en los aspectos que son considerados trascendentes para las empresas competitivas y admiradas.

TABLA 3
Indicadores estadisticos de los modelos de regresion multiple

Variable dependiente	Variables independientes	Coefic. β	R ²	R ² adj.	Coef. de variacion	F
1 Fact trasc A	Atracción a c d	0.153 0.200 -0.159	0.070	0.066	0.198	11.315***
2 Fact trasc B	Atracción c	0.178	0.044	0.042	0.187	20.215***
3 Fact trasc C	Atracción b	0.326	0.080	0.077	0.237	37.987***



4	Fact trasc D	Atracción b	0.334	0.119	0.117	0.175	59.071***
5	Fact trasc E	Atracción a b g	0.104 0.249 -0.067	0.099	0.093	0.187	15.952***
6	Fact trasc F	Atracción a b	0.096 0.286	0.150	0.146	0.156	38.519***
7	Fact trasc G	Atracción a b	0.097 0.167	0.062	0.058	0.178	14.464***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

En la siguiente seccion se analizara la interpretacion de la informacion obtenida anteriormente.

Resultados

Los coeficientes mostrados en la tabla 2 indican la relación existente entre los factores de atracción organizacional del talento con los aspectos de transformación ($r = .25$, $p < .001$) mientras que los factores de atracción flexibles presentan mejores resultados ($r = .41$, $p < .001$). En lo que respecta a la innovación organizacional, tambien se muestran coeficientes de correlación positivos aunque en menor proporción, los factores de atracción organizacional ($r = .10$, $p < .05$) y los factores de atracción flexibles ($r = .29$, $p < .001$) confirmando así la hipótesis 1 de la investigación.

La tabla 3 muestra información relacionada con los análisis de regresión realizados para probar nuestras hipótesis, encontrando resultados estadísticamente significativos en los diversos modelos, destacando que los factores de atracción flexibles son los que en todos los modelos actúan como variables predictoras en la variable dependiente, con eso se prueba la hipótesis 2 y se muestra la relación que existe entre los factores de atracción y retención del talento con los diversos factores trascendentes. Tal es el caso de los modelo cuatro y seis en los que muestran los mayores coeficientes de determinación ($R^2 = 0.15$, $F = 38.52$, $p < .001$), ($R^2 = 0.12$, $F = 59.07$, $p < .001$). Por otra parte los coeficientes beta en todos los modelos son positivos a excepción del modelo cinco donde hay una variable con el coeficiente negativo, aunque con un bajo nivel de influencia.

Los coeficientes mostrados en la matriz de correlación de la tabla 2, indican la relación positiva que existe entre los factores de transformación y los factores que trascendentes en las organizaciones ($r = .56$, $p < .001$), confirmando así la hipótesis 3 planteada en esta investigación. Finalmente se puede observar una relación positiva entre los factores trascendentes y la innovación ($r = .46$, $p < .001$), mostrando así la comprobación de la hipótesis 4.



Conclusiones

En este apartado mostramos una serie de reflexiones y conclusiones, teniendo como base los resultados de la investigación.

Los factores trascendentes, también llamados aspectos claves o factores diferenciadores, que se tienen en las empresas, deben de estar alineados a las estrategias y a las metas organizacionales para que en conjunto con el talento que tienen las personas se puedan unir y las puedan alcanzar en conjunto, confirmando lo que Wielemaker y Flint (2005) mencionan.

Nos damos cuenta de la importancia que tienen los factores de atracción en la trascendencia de las organizaciones, destacando que los que más influencia tienen corresponden a actividades relacionadas con la flexibilidad, tal como lo indica Minbaeva (2005).

La innovación y los factores de transformación deben de ser aspectos prioritarios a desarrollar en el corto plazo con mayor énfasis para lograr que las empresas alcancen mejores resultados y las personas participen activamente en ello, Hiltrop (2005).

Actualmente las organizaciones están enfrentando grandes retos sobre todo en la administración del capital humano haciendo necesario que se desarrollen más un conjunto de competencias, como pueden ser las habilidades técnicas, además de buscar comprometer más a sus colaboradores y hacer que las personas claves logren compartir sus conocimientos y experiencias. En lo respecta al aspecto estratégico hay que globalizar las operaciones y su cultura, Bersin (2011).

En cuanto a los factores de atracción que más influyen en los diversos modelos de regresión realizados, observamos que los que mayor influencia tienen en los diversos factores trascendentes son aquellos relacionados con los factores de atracción flexible, como son la flexibilidad de horarios, la libertad para tomar decisiones y tener libertad en los centros de trabajo.

Limitaciones de la investigación y Futuras líneas de investigación

Consideramos que sería importante realizar ésta investigación en diversos sectores productivos, ya sean públicos o privados para poder comparar el modelo planteado en diferentes condiciones y ambientes de trabajo.

Desde el punto de vista empresarial y laboral las métricas de los constructos utilizados en ésta investigación, deben de ser medidos con mayor frecuencia para seguir teniendo evidencia de la relevancia que representan en momentos de cambio constante y competencias agresivas en los mercados tanto regionales como internacionales. Urban (2013).

Es recomendable identificar alguna variable moderadora para identificar si existe alguna variación en los resultados actuales y utilizar modelos de ecuaciones estructurales para realizar la validación estadística de los constructos.



Bibliografía

- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1): 192-204.
- Almani, A. M., & Esfaghansary, M. G. (2011). Strategic Planning: A Tool for Managing Organizations in Competitive Environments. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9): 139-149.
- Al-Qutop, Mohi-Adden Yahya & Harrim, Hussein. (2011). Quality of Worklife Human Well-being Linkage: Integrated Conceptual Framework. *International Journal of Business and Management* 6(8): 193-205.
- Alva, Salvador (2011). *Empresa Admirada: La receta*. LID Editorial Mexicana.
- Ansoff, H. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, *California Management Review*, 18(2): 21-33.
- Armenteros, M., Ramos, L., Del Rio, F., & Molina, V. (2012). Cultura Organizacional y Organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(1): 33-51.
- Bersin, J. (2011). Today's best CLO. *Leadership Excellence*, 28(10): 19.
- Calvo Nuria & García-Rodríguez, Rafael (2010). Talent management in professional services firms: a HR issue?, *International Journal of Organizational Analysis*, 18(4): 392-411.
- Choi Sang., & Wan, K. (2008). Human Resources Competencies: a Study of the HR Professionals in Manufacturing Firms in Malaysia. *International Management Review*, 4(2):65-76,78.
- Christensen Julia., & Rog, Evelina (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 743-757.
- Dan-Shang, W., & Chi-Lih S. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRMeffectiveness and organizational performance?. *International Journal of Manpower*, 29(2):92-110.
- Hafeez, Khalid. & Essmail Ali Essmail (2007). Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process, *Management Research News* 30(8): 530-547.
- Hernández Sampieri, Roberto., Fernández, Collado C., & Baptista, Lucio (2010) *“Metodología de la Investigación”*. México. Mc Graw-Hill 5ª. Edición.



- Hiltrop, J. (2005), Creating HR capability in high performance organizations
Strategic Change, 14(3), 121-131.
- Hiltrop, J. (2002), Mapping the HRM practices of international organizations, *Strategic Change* 11(6), 329-338.
- Hsieh, Yi Hua; & Chen, Hai Ming. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal* 10(2): 11-32.
- Kehinde, James (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance, *Journal of Management Research*, 4(2): 178-186.
- Keller, S., & Price, C. (2011). Organizational health: The ultimate competitive advantage. *Mckinsey Quartely*, 2: 94-107.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75(1): 16 –30.
- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración UNAM*, 232:109-130.
- Madero, S. (2009). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*. 7: 131-147.
- Minbaeva, D. (2005), HRM practices and MNC knowledge transfer, *Personnel Review*, 34(1): 125-144.
- Mokhber, M.,; Ismail, W., & Vakilbashi, A (2011). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation Moderated by Organizational Culture. *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 5(6): 504-508.
- Morgan, J. (2010). Strategy Execution A Four-Step Process. *American Management Association*, 9(4): 14-17.
- Nelson, K., & McCann, J. E. (2010). Designing for knowledge worker retention & organization performance. *Journal of Management and Marketing Research*, 3: 1-18.
- Oltra, V. (2005), Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM, *Journal of Knowledge Management*, 9(4): 70-86.
- Pérez Alonso-Geta, P. M. (2009). Creatividad e Innovación: una destreza adquirible. *Teoría de la Educación*, 21(1): 179-198.



- Prahalad, C.K. y Hamel, G.(1990): The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, 79-92.
- Proff, H., & Fojcik, T. M. (2011). Effects of Dynamic Strategies on Capital Market Performance: A test among Automobile companies in Japan, North America and Europe. *International Journal of Management*, 28(4), 304-320.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2012). *Adaptability the new competitive advantage* [En Línea]. Consultado el 23 de Mayo de 2013 en <http://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage/ar/1>
- Rodríguez, M. (1995). *Psicología de la Creatividad* (3ª. ed.) México: Pax México.
- Rodríguez, N., Alvarez, B., & Vijane, M. (2011). Aplicación de la lógica dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creacion de innovaciones con clientes y empleados. *Cuadernos de Gestión*, 11(2), 53-75.
- Rodriguez, P., & Tello, J. (2006). Entorno, Estrategia y Desempeño: evidencias que denotan casualidad. *Panorama socioeconómico*, 24(32): 36-46.
- Schwartz, Lawrence; Miller, Roger; Plummer, Daniel; & Fusfeld, Alan R. (2011). Measuring the effectiveness of R&D. *Research Technology Management* 54(5): 29-36.
- Urban, De Haaff, N. (2013). Internationalization and Innovation in Emerging Markets: Case Studies on Chinese, Malaysian and South African Multinational Companies, *Advances in Management*, Vol. 6 Issue 4, p37-42.
- Vanhala, Mika; Ahteela, Riikka. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review* , 34(8): 869-888.
- Wielemaker, M. & Flint, D. (2005), Why Does HRM Need To Be Strategic? A Consideration of Attempts to Link Human Resources & Strategy. *The Business Review*, 3(2): 259-264.
- Wright, P. & Snell, S. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(4): 756-772.
- Yao-Sheng, Liao. (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control. *Personnel Review*, 34(3): 294-309,384.



ANEXOS

	Factores de atracción y retención	Promedio	Desv. Estandar
A	Flexibilidad de horarios	4.11	0.924
B	Libertad para tomar decisiones en su puesto	4.15	0.837
C	Autonomía y libertad en sus lugares de trabajo	3.95	0.963
D	Opción a trabajar desde casa	3.72	1.112
E	Vestimenta informal y casual	3.33	1.046
F	Pago proporcional de acuerdo a las aportaciones personales	3.92	1.004
G	Eliminación de títulos, jerarquías y signos de poder	3.19	1.163
H	Juegos y diversiones para los tiempos libres	3.39	1.125
I	Diseña personalmente su esquema de pagos	3.15	1.142
	Cuadro 3 Fuente: Elaboración propia		

	Factores trascendentes	Promedio	Desv. Estandar
A	Tener ventajas competitivas para ser diferentes	4.30	0.880
B	Tener una vision y estar enfocados	4.28	0.817
C	Ver a los demas y tener un pensamiento global	3.91	0.963
D	Ser innovador, diseñar el futuro y estar en cambio	4.35	0.811
E	Evaluar escenarios, analizar tendencias e impactos	4.21	0.827
F	Procesos de atraccion y retencion del talento	4.46	0.751
G	Buscar tener equilibrio y ser empresa responsable	4.32	0.794
	Cuadro 4 Fuente: Elaboración propia		

