



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD**

**AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

“FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TALENTO INNOVADOR PARA EL ÉXITO DEL  
SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL PARQUE INDUSTRIAL FINSA1 EN PUEBLA “

**DIRECTOR:**

Dra. Rafaela Martínez Méndez

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestro en Administración.**

**PRESENTA(N):**

Guadalupe García Rodríguez

**Puebla, Pue., a Julio de 2017**

**M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **“FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TALENTO INNOVADOR PARA EL ÉXITO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL PARQUE INDUSTRIAL FINSA 1 EN PUEBLA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**GUADALUPE GARCÍA RODRÍGUEZ**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 7 de Junio de 2017



**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**



**M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: “**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TALENTO INNOVADOR PARA EL ÉXITO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL PARQUE INDUSTRIAL FINSA 1 EN PUEBLA**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**GUADALUPE GARCÍA RODRÍGUEZ**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 7 de Junio de 2017

  
**DRA. MARÍA ROSA LÓPEZ MEJÍA**



c.c.p. Alumno (s)

**M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: “**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TALENTO INNOVADOR PARA EL ÉXITO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL PARQUE INDUSTRIAL FINSA 1 EN PUEBLA**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**GUADALUPE GARCÍA RODRÍGUEZ**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 7 de Junio de 2017

**DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUNOZ**

c.c.p. Alumno (s)



**M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Lector de tesis** de la tesis denominada: **“FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TALENTO INNOVADOR PARA EL ÉXITO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL PARQUE INDUSTRIAL FINSA 1 EN PUEBLA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**GUADALUPE GARCÍA RODRÍGUEZ**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 7 de Junio de 2017

  
M.A. LUIS ROJAS RIVERA



c.c.p. Alumno (s)



**BUAP**

Oficio No. FCP-SIEP/022/17  
Asunto: Digitalización de Tesis

**C. GUADALUPE GARCÍA RODRÍGUEZ**

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TALENTO PARA EL ÉXITO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL PARQUE INDUSTRIAL FINSA 1 EN PUEBLA”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

**ATENTAMENTE**

*“Pensar Bien, Para Vivir Mejor.”*  
H. Puebla de Z., 22 de junio de 2017

**M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

**80**  **AÑOS**  
**DE UNIVERSIDAD**

c.c.p. SIEP  
ECA

Facultad  
de Contaduría  
Pública

Blvd. Capitán Carlos Camacho Espíritu,  
No. 70 Col. Universidades,  
Ciudad Universitaria,  
Puebla, Pue. C.P. 72570  
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

---

---

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TALENTO INNOVADOR PARA  
EL ÉXITO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL PARQUE  
INDUSTRIAL FINSA 1 EN PUEBLA

Presenta: Guadalupe García Rodríguez



## **INDICE**

I.	DEDICATORIA .....	vii
II.	RESÚMEN.....	viii
III.	INTRODUCCIÓN .....	ix
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	x
V.	JUSTIFICACIÓN .....	xii
VI.	OBJETIVO GENERAL .....	xiii
VII.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	xii
VIII.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	xiv
IX.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	xiv
X.	HIPÓTESIS .....	xv
XI.	VARIABLE INDEPENDIENTE .....	xvi
XII.	VARIABLE DEPENDIENTE .....	xvi
XIII.	ALCANCES Y LIMITACIONES .....	xvi

## **MARCO TEÓRICO**

### **CAPITULO I: LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**

1.1.	Antecedentes de la industria automotriz .....	1
1.2.	La industria automotriz en el mundo .....	6
1.3.	La industria automotriz en México .....	10
1.4.	La industria automotriz en Puebla .....	14
1.4.1.	Historia del Parque Industrial FINSA .....	16
1.4.2.	Línea del tiempo del Parque Industrial FINSA .....	18

### **CAPITULO II: GESTIÓN DEL TALENTO INNOVADOR**

2.1.	Importancia de la Comunicación Interna .....	21
2.2.	La educación, vital para la formación de talento .....	23

2.3.	Talento innovador, pieza fundamental en la productividad y competitividad.	28
2.4.	Gestión del talento humano en las empresas	33

### **CAPÍTULO III: FACTORES QUE IMPULSAN AL TALENTO INNOVADOR EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**

3.1.	La motivación	35
3.1.1	Signos de la motivación	40
3.2	Nivel salarial	41
3.2.1	Objetivos de una Política Salarial	42
3.2.2	Salario mínimo	45
3.2.3	Factores determinantes de los salarios	46
3.2.4	Teoría de los salarios	47
3.3	Clima laboral	48
3.3.1	Satisfacción laboral	51
3.4	Implementación de sistemas de Evaluación del Desempeño	56
3.4.1	Beneficios de la Evaluación de Desempeño	57
3.5	Capacitación y adiestramiento	60
3.5.1	Programa de Capacitación y Adiestramiento	61
3.5.2	Principios fundamentales de la capacitación y adiestramiento	64
3.6	Apoyo del nivel superior	66
3.7	Planeación de carrera y vida	67
3.7.1	Elaboración de un Plan de carrera y vida	69
3.8	La autoestima	69
3.9	La familia	71
3.9.1	La Familia como agente Educativo	73
3.9.2	La Familia y la formación de hábitos de vida	76
3.9.3	La Familia y la formación de hábitos sociales	78
3.10	Valores humanos	82

3.11	Cultura Organizacional .....	86
3.11.1.	Elementos que componen la cultura organizacional .....	87
3.11.2	La cultura corporativa innovadora.....	89

## **CAPITULO IV: LA INNOVACIÓN**

4.1.	Concepto de innovar.....	93
4.1.1	Creatividad e innovación .....	94
4.1.2	Cómo estimular la creatividad en la organización .....	95
4.1.3	Proceso innovador .....	95
4.2.	La innovación, clave de éxito en la industria automotriz .....	97

## **CAPITULO V: METODOLOGÍA**

5.1.	Método .....	102
5.2.	Enfoque .....	102
5.3.	Tipo de investigación .....	103
5.4.	Investigación documental .....	103
5.5.	Investigación de campo .....	104
5.6.	Instrumento para la obtención de información .....	104
5.6.1.	Población .....	105
5.6.2.	Muestra .....	105

## **CAPITULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

6.1.	Resultados del nivel Mandos Medios .....	108
6.2.	Resultados de la Alta Dirección.....	120

6.3. Análisis de Resultados bajo el principio de Pareto .....	130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	132
REFERENCIAS .....	134
GLOSARIO .....	137
ANEXOS	
Anexo 1. Cuestionario Nivel Mandos Medios .....	139
Anexo 2. Cuestionario Alta Dirección .....	140

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1. El sector automotriz en el mundo .....	4
Figura No. 2. Cambios y tendencias en el sector Automotriz en el mundo .....	9
Figura No. 3. Estadísticas de remuneraciones en México.....	10
Figura No. 4. Localización de las Plantas de vehículos ligeros .....	11
Figura No. 5. Comparativa entre la antigua y nueva economía .....	13
Figura No. 6. Logotipo grupo FINSA.....	16
Figura No. 7. Localización de Parques Industriales FINSA.....	17
Figura No. 8. Intercambio de Información entre todos los niveles de la organización .....	23
Figura No. 9. Comparativa entre la antigua y nueva economía.....	32
Figura No. 10. Gestión estratégica del talento.....	34
Figura No. 11. Promedio de sueldos al año.....	44
Figura No. 12. La visión del líder .....	55
Figura No. 13. Los objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	59
Figura No. 14. Plan de carrera y Vida.....	68
Figura No. 15. Código de Cultura Organizacional.....	89
Figura No. 16. Innovación automotriz.....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Claves para alcanzar una buena autoestima.....	70
Tabla No. 2. Valores humanos.....	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica No.1. Producción y venta mundial de vehículos por empresa.....	7
Grafica No. 2. Portafolio de Proyectos de la Agenda de Innovación de Puebla	15
Gráfica No. 3. El factor de motivación para innovar.....	102
Gráfica No. 4. El factor de la autoestima para innovar.....	103
Gráfica No. 5. El factor del clima laboral para innovar.....	104
Gráfica No. 6. El factor plan de carrera y vida para innovar .....	105
Gráfica No. 7. El factor capacitación y el adiestramiento para innovar.....	106
Gráfica No. 8. El factor familia para innovar.....	107
Gráfica No. 9. El factor valores humanos para innovar.....	108
Gráfica No. 10. El factor nivel salarial para innovar.....	109
Gráfica No. 11. El factor apoyo del nivel superior para innovar.....	110
Gráfica No. 12 El factor evaluación del desempeño para innovar.....	111
Gráfica No. 13. El factor cultura organizacional para innovar.....	112
Gráfica No. 14. Impulso de las empresas a las ideas innovadoras.....	113
Gráfica No. 15. Talento innovador, indispensable para el éxito de la organización.....	114
Gráfica No. 16. Existencia del talento innovador en la empresa.....	115
Gráfica No. 17. Escucha y estímulo de las empresas al talento innovador.....	116
Gráfica No. 18. Compensaciones y reconocimientos al talento innovador.....	117
Gráfica No. 19. Grado de innovación de las empresas automotrices.....	118

Gráfica No. 20.	Apoyo y comprensión de la Alta Dirección al Talento innovador.....	119
Gráfica No. 21.	Cultura de aportación de ideas en la industria automotriz.....	120
Gráfica No. 22.	Apoyo a la formación y capacitación del talento innovador.....	121
Gráfica No. 23.	Comunicación interna en las empresas del sector automotriz.....	122
Gráfica No. 24.	Clima laboral en las empresas automotrices para el desarrollo del talento innovador.....	123

## **DEDICATORIA:**

Dedico este trabajo con todo mi amor a mi hermosa hija Paty, quien ha sido el estímulo a la realización de esta tesis.

También a mis cuatro hijos Miguel Ángel, Gerardo, Ana Patricia y Ma. Fernanda, que son lo que más amo en la vida.

A mi esposo Miguel Ángel que ha sido mi gran apoyo en todo momento y que con su ayuda y amor logré la terminación de la misma. A ese gran regalo de Dios que viene en camino y que es mi primer nieto.

A mis padres Raúl y Guadalupe que siempre me cuidaron con mucho amor, pero sobre todo a mi mamá que me impulsó y me brindó su total e incondicional apoyo para superarme en todos los aspectos de mi vida, sobre todo en el profesional.

A mis profesores, por los conocimientos que me compartieron, especialmente a mi profesora la Dra. Ma. Rosa López Mejía, que me guio con mucho entusiasmo a la realización de la misma.

A mi Directora de Tesis, la Dra. Rafaela Martínez Méndez, que me apoyó con sus valiosos comentarios para culminar con éxito esta tesis.

Y sobre todo a Dios que me dio la sabiduría y la perseverancia para continuar a cada momento.

**Con todo mi agradecimiento**  
**Guadalupe García Rodríguez**

## **RESÚMEN**

Debido a la necesidad de generar nuevas ideas para la gestión del talento innovador, es necesario plantear mecanismos que impulsen y motiven a las empresas a darle el suficiente valor al talento humano con el que cuentan. Por lo tanto el propósito de esta tesis es determinar los factores, que detonan el talento innovador para el éxito del sector automotriz en el Parque Industrial FINSA 1 en Puebla. La metodología de investigación es cuantitativa, además comprende un análisis documental y se llevó a cabo, un estudio empírico; los resultados muestran que los factores más importantes que detonan la innovación son: la motivación, el nivel salarial, el clima laboral, la evaluación del desempeño, la capacitación y adiestramiento, el apoyo del nivel superior, planeación de carrera y vida, la autoestima, la familia, los valores humanos y la cultura organizacional.

## **ABSTRACT**

Due to the need to generate new ideas for the management of innovative talent, it is necessary to propose mechanisms that encourage and motivate to the companies to give enough value to the human talent they have. Therefore, the purpose of this thesis is to determine the factors that detonate the innovative talent for the success of the automotive sector in the Industrial Park FINSA 1 in Puebla City. The research methodology is quantitative, it also includes a documentary analysis and was carried out, an empirical study; The results show that the most important factors that trigger innovation are motivation, the salary level, the work climate, the performance evaluation, the development and training, the higher level support, the career and life planning, the self-esteem, the family, the human values and the organizational culture.

**PALABRAS CLAVES:** INNOVACIÓN, TALENTO INNOVADOR, INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

## **INTRODUCCIÓN**

La presente tesis, busca indagar sobre los factores que detonan el talento innovador, en el sector automotriz en el Parque Industrial FINSA 1 en Puebla, este tema es de gran importancia, ya que se vive en un mundo totalmente inmerso en la tecnología, por lo tanto, el factor humano es sumamente importante en todas las organizaciones y sobre todo el talento innovador, por eso es necesario investigar y analizar los diferentes factores que lo impulsan para lograr el éxito en la Industria Automotriz en Puebla.

Como en todas las industrias existe el factor humano, indispensable para el logro de los objetivos y buen funcionamiento de las empresas. Lo cual tendrá mayor rentabilidad lo que generará mayores oportunidades de trabajo.

Actualmente esta industria, está creciendo a pasos agigantados a nivel mundial. Y en México, existe un futuro prometedor, con la posible llegada de siete armadoras más, lo cual incrementará la economía del país.

La innovación es pieza clave para que las empresas se mantengan en la competitividad y el desarrollo. Por lo que en esta tesis se abordan los factores que intervienen en el talento innovador para el éxito del sector automotriz.

Estos factores permitirán el alto rendimiento de los trabajadores a todos los niveles de la organización. Por lo que es necesario que los directivos conozcan como motivar y crear un buen clima laboral. También es necesario tener una comunicación interna eficiente entre todo el personal de la empresa.

Bill Gates, reconocido empresario, menciona una frase clave:

*“Tendemos a contratar a gente con potencial, antes que a gente con experiencia, porque el potencial es más valioso a largo plazo”*

Este trabajo se integra por cinco capítulos, el primero se refiere a la Industria Automotriz, el segundo a la gestión del talento innovador, el tercero analiza los factores que impulsan el talento innovador en la industria automotriz en Puebla, el cuarto a la innovación, el quinto corresponde a metodología y el sexto al análisis de los resultados y conclusiones.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Ante el gigantesco avance tecnológico de la industria automotriz, se han realizado estudios que detectan que el talento humano es muy importante para el sector industrial.

Hoy en día a nivel mundial, existe el problema, de que las personas que poseen las habilidades más deseadas y requeridas, están escasas. Los ejecutivos en Brasil, Reino Unido, Sudáfrica y Canadá, están conscientes de la necesidad de cambiar las estrategias; como la de “adquisición de talentos”, que consiste en atraer talentos a través de las redes sociales, creando oportunidades para candidatos internos y aprovechar las referencias de talentos, dentro de la organización (Deloitte, 2014).

En Latinoamérica, las empresas de la industria automotriz, como Colombia, no tienen diseñado un sistema de gestión de talento humano y trabajan de manera

muy empírica en la contratación, inducción y capacitación. No tienen definido el proceso de evaluación del desempeño y por lo tanto no existe manera de motivar al personal y dar seguimiento de sus actividades, lo cual serviría para identificar sus fortalezas y debilidades (González, Uribe y González, 2013).

La industria automotriz en México, tiene un gran problema, las Universidades no están formando aquello que demanda la empresa, por lo tanto, es necesario preparar profesionales especializados en Ingenierías y tecnología (Simón, 2014).

En el caso de Puebla, una problemática que menciona el gobernador actual, es que para lograr mayor desarrollo en el Estado, es necesario invertir en infraestructura y sobre todo en formación del capital humano. Principalmente en el ramo automotriz (CONACYT, 2014).

Otro problema, es que el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se debe potenciar el desempeño del trabajador.

“La industria automotriz, tiene proveedores que pertenecen a las PYME y uno de los problemas que enfrentan las pequeñas empresas, es que no cuentan con una gestión eficaz de los recursos humanos. Todo está basado en la intuición del propietario, que tiene el rol de gerente” (Rodríguez, 2012).

“Por otra parte, el problema en la gestión del Talento humano, es que adicionalmente requiere medición, comunicación de los resultados y apoyo para la mejora, para no perder credibilidad e impacto “(Jiménez, Hillier-Fry y Díaz, 2008).

## JUSTIFICACIÓN

Ante la necesidad de generar nuevas ideas para la gestión del talento innovador, es necesario plantear mecanismos que impulsen y motiven a las empresas a darle el suficiente valor al talento humano con el que cuentan.

“Si la organización quiere alcanzar sus objetivos de Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales, mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento y de ese modo, se beneficien ambas partes” (Chiavenato, 2000).

El mismo autor señala que, las Organizaciones, se conforman por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Las personas, ven a las Organizaciones como el medio de alcanzar varios objetivos personales. Los objetivos individuales sólo se alcanzan mediante el esfuerzo personal en unión con los demás. Son necesarias las organizaciones y las personas, para que haya gestión del talento humano. Por un lado las personas, desean conquistar y permanecer en sus empleos y por el otro lado las empresas, deben tener la capacidad para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas del personal.

El presente trabajo, muestra la importancia de estimular el talento innovador, principalmente en el sector automotriz, ya que es vital, en esta era de gran avance tecnológico.

“En México, se necesita generar talento capaz de afrontar los retos que impone la industria global, en una era basada en la competitividad tecnológica. Para lo cual, es necesario crear Centros de capacitación e innovación tecnológica” (Sica, 2012).

Para una eficaz gestión del Talento, las empresas exitosas hacen lo siguiente:

- Crean una visión compartida.
- Saben que siendo las mejores atraen a los mejores.
- Identifican con precisión el personal que necesitan.
- Visualizan el desarrollo de carrera como una inversión.
- Compensan el desempeño.
- Están comprometidos con la satisfacción de los empleados.

## **OBJETIVO GENERAL**

- ⊙ Analizar los factores, que permiten detonar el talento innovador en el sector automotriz en Puebla. Y llegar a comprender su importancia para el éxito de las empresas.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ⊙ Recabar y realizar un análisis de la literatura que identifique los factores que impulsan al talento innovador en el sector automotriz.

- ⊙ Determinar los factores que impulsan al talento innovador en el sector automotriz en el Parque Industrial FINSA 1 en Puebla.
- ⊙ Elaborar un cuestionario, que mida la presencia de los factores que impulsan el talento innovador en el sector automotriz en Puebla.
- ⊙ Aplicar el cuestionario a la Alta Dirección y niveles medios de empresas automotrices en el Parque Industrial FINSA 1 en Puebla.
- ⊙ Recabar información del instrumento.
- ⊙ Analizar la información recabada.
- ⊙ Medir los factores más importantes, para retener y aprovechar al máximo el talento innovador.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es el grado de presencia de los factores que influyen en el talento innovador para mejorar la gestión administrativa en el sector automotriz?

¿Se brinda el apoyo necesario al talento innovador, para lograr el éxito del sector automotriz en Puebla?

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

Esta investigación es mixta por un lado es cuantitativa porque incluye estadísticas de los factores que influyen en el talento para innovar, además comprende un análisis documental y se llevó a cabo un estudio empírico que consistió en realizar trabajo de campo en las empresas cuestionadas, que se estudiaron, para determinar la presencia de los factores que intervienen en el impulso al talento

innovador, en las empresas del sector automotriz en el Parque Industrial FINSA 1 en Puebla.

Para ello se elaboraron dos cuestionarios, el primero se aplicó a los mandos medios para conocer el grado de desarrollo de los factores que impulsan al talento innovador en el sector automotriz y el segundo se aplicó a los directivos para saber si brindan el debido apoyo al talento innovador.

También, se trata de un estudio descriptivo porque se obtuvieron datos, de una muestra de las personas que laboran en el sector automotriz con la finalidad de obtener su opinión. Según Sampieri (2010), este estudio tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

Es de tipo transversal, porque se realizó en un tiempo determinado, se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El instrumento se aplicó a 22 empresas del sector automotriz en Puebla, para conocer los factores que impulsan al talento innovador.

## **HIPÓTESIS**

Existen factores como salario, apoyo del jefe, autoestima, clima laboral que impulsan al talento innovador en la Industria Automotriz.

## **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Los factores salario, apoyo del jefe, autoestima y clima laboral.

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

El talento innovador en el sector automotriz.

## **ALCANCES Y LIMITACIONES**

- La limitación más importante es que los Directivos y Mandos Medios se reúsen a contestar los cuestionarios.
- Los alcances serán la basta información que se puede obtener.

# MARCO TEÓRICO

---

## CAPITULO I: LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

En el primer capítulo, se mencionarán los antecedentes de la industria automotriz, para tener un panorama más amplio y una visión más actualizada del desarrollo de esta industria a nivel mundial, en México y sobre todo en el Estado de Puebla.

Para que posteriormente se puedan abordar los factores de motivación que influyen en las personas, sobre todo, en el talento innovador, para el éxito del sector automotriz en Puebla

### 1.1. Antecedentes de la industria automotriz

Es de vital importancia conocer el origen de la industria automotriz, desde el intento de obtener una fuerza motriz que sustituyera a los caballos, esto se remonta al siglo XVII. Por tal motivo, en la actualidad la potencia de los motores se miden en caballos de fuerza, *Horse power* (López, 2016).

Según López (2016), el sistema por vapor parecía el más prometedor, pero sólo se logró con un cierto éxito, a finales del siglo XVIII. El vehículo autopropulsado más antiguo que se conserva, un tractor de artillería de tres ruedas construido por el ingeniero francés Joseph Cugnot en 1771, era muy destacado, pero de utilidad limitada.

Posteriormente, menciona el mismo autor que, una serie de ingenieros franceses, estadounidenses y británicos, entre ellos William Murdoch, James Watt y William Symington, inventaron vehículos todavía menos prácticos. En 1789 el inventor estadounidense Oliver Evans, por medio de un carruaje de vapor logró su primera patente y en 1803 armó el primer vehículo autopropulsado que circuló por las carreteras de Estados Unidos.

También comenta, que en el continente Europeo, el ingeniero de minas británico Richard Trevithick diseñó el primer carruaje de vapor en 1801 y en 1803 construyó el llamado *London Carriage*. A pesar que este vehículo no se perfeccionó, siguieron produciéndose mejoras en la máquina de vapor y en los vehículos.

Dice López (2016) que, diseños que se realizaron sobre todo en Gran Bretaña, por lo que en este país, en el periodo de 1820 a 1840 fue la edad de oro de los vehículos de vapor para el transporte por carretera.

Todas estas maquinarias, de diseño avanzado, fueron armadas por ingenieros especializados como Gurney, Hancock o Macerone. Solo que, esa naciente industria de fabricación tuvo una vida muy breve. Los trabajadores que dependían del transporte con caballos para su subsistencia, fomentaron unos peajes o cuotas más elevados para los vehículos de vapor.

La razón por lo que se tenía que tomar esta medida era porque dichos vehículos eran pesados y desgastaban más las carreteras que los coches de caballos.

“La llegada del ferrocarril significó un importante golpe para los fabricantes de vehículos de vapor. La legislación de *la Locomotive Act* de 1865, impidió que transitaran por carretera los vehículos de vapor de transporte en Gran Bretaña y durante 30 años, no permitieron prácticamente cualquier intento de desarrollar vehículos autopropulsados para el transporte por carretera. Por lo que el diseño del motor de combustión interna se desarrolló con mayor auge en otros países como Francia, Alemania y Estados Unidos” (López, 2016).

Thomas Edison, el inventor estadounidense, escribió en 1901: “El vehículo de motor debería haber sido británico. Los británicos lo inventaron en la década de 1830. Sus carreteras son las mejores después de las francesas. Aunque los países europeos poseen ingenieros especializados, pero han perdido su industria por el tipo de legislación y prejuicios que los atrasaron en muchos aspectos” (López, 2016).

Señala López (2016), que formalmente, la industria automotriz nació a principios del siglo XX, cuando se comenzó la producción masiva del automóvil, gracias al desarrollo de la línea de producción de un ingeniero e industrial, Henry Ford.

También menciona, que al principio, el esquema de producción de Ford, ofrecía un modelo único para cubrir todo el mercado, con el objetivo de bajar los costos de producción al máximo, logrando que el Modelo T llegara a ser el tercer auto más vendido en toda la historia automotriz. Únicamente superado por VW Beetle y VW Golf.

“Ford, puso en marcha el proceso de fabricación masiva de automóviles mediante el sistema de producción en serie y conocido con el nombre de cadena de montaje que ha permitido la introducción de procesos de automatización usados en la fabricación de los automóviles como los robots industriales de ensamblaje, soldadura, pintura, etc., han hecho que la industria del automóvil sea una de las que han logrado, que muchas partes del motor se fabriquen sin apenas intervención humana. Debido a la introducción de este innovador método, el precio del Ford T pasó de los 850 dólares iniciales a los 265 en 1922, al tiempo que la construcción en serie disparó la producción a 75.000 coches al año” (Alex, 2016)<sup>1</sup>.

En la figura No.1, se muestra al creador de uno de los autos más vendidos a nivel mundial, Henry Ford y a su modelo T.

**Figura No. 1. Modelo T de Henry Ford**



Fuente: Alex (2016)

---

<sup>1</sup> (Alex, 2016) <https://es.scribd.com/doc/29146715/Historia-Del-Automovil-MECANICA-AUTOMOTRIZ>

“Al paso de los años, se lograron consolidar en varios países un gran número de empresas automotrices que ofrecían una amplia gama de modelos a los consumidores y que por lo general se enfocaban a satisfacer la demanda local. A pesar de todo, en los últimos veinte años, se ha podido presenciar una reducción drástica en el número de competidores del sector automotriz. Ha sido de gran importancia las fusiones y adquisiciones de unas empresas automotrices a otras. Por lo que es de suma importancia no perder de vista el avance en este sector tan importante para el avance industrial” (Tesis Modelo general de negocios, 2005).

A partir de este siglo, los consumidores están aumentando sus preferencias por vehículos más compactos, eficientes y silenciosos (Sica, 2012).

Comenta el autor, que el desarrollo de nuevas tecnologías, como los autos híbridos y eléctricos, hacen bajar los costos de producción y se vuelven más competitivos en el mercado, como es el caso del *Toyota Priuses top 10* de ventas en *USA*.

Según Dante Sica (2012), se están realizando avances en la infraestructura y la oferta de nuevas fuentes de energía, incluso existen ya proyectos piloto de estaciones de carga para vehículos eléctricos en varias ciudades de Europa.

Los biocombustibles o combustibles que no afectan el medio ambiente y el gas natural crecen sistemáticamente como sustitutos o complementos de los combustibles derivados del petróleo.

De esta manera, se aprecia cómo la industria automotriz ha ido evolucionando con una mirada en la mejora de los diseños de los automóviles y con una gran cuidado al medio ambiente. También con una enorme inversión, que la lleva a ser una de las más grandes industrias a nivel mundial (Sica, 2012).

## **1.2. La industria automotriz en el mundo.**

En este primer capítulo se presentará de manera general la situación actual de la industria automotriz mundial, así como los cambios y tendencias que ha presentado recientemente.

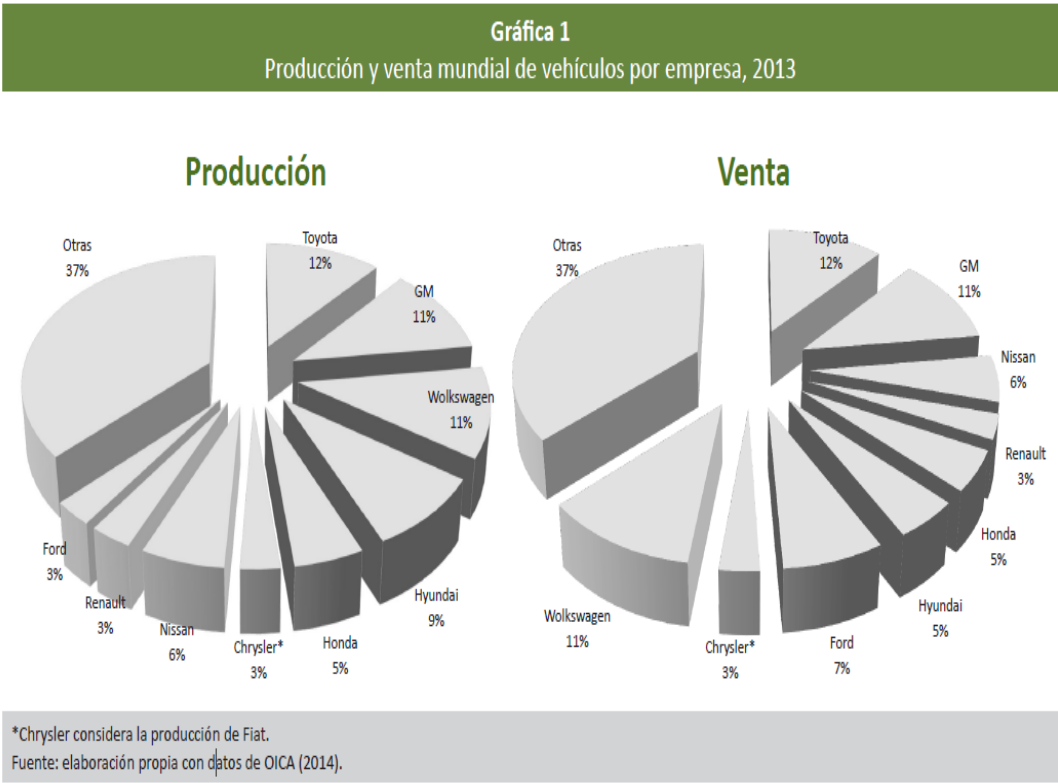
Al internacionalizarse la industria automotriz, en la década de los 80's, las empresas de este ramo se enfocaron a la producción, lo que les permitió el impulso a proveedores y a la subcontratación o el *Outsourcing*, así como nuevas técnicas de inventario, sincronizadas con la demanda, en la que las empresas proveedoras determinan el suministro de insumos y materias primas en los momentos precisos y en las proporciones exactas que se requieren en las distintas fases del proceso de producción, lo que actualmente se denomina *Just in time*.

“Con este excelente modelo de producción, la industria automotriz japonesa elevó de manera extraordinaria su productividad, mejoró su calidad y consolidó su red de proveedores, convirtiéndose en uno de los competidores más importantes del mercado mundial y obligando a las empresas estadounidenses a redefinir sus estrategias globales” (Womack, 1990).

“Así, Toyota logró consolidar un sistema de producción global, a través de su política de cadena global de montaje de carrocerías que emplea la misma línea y equipo, tanto en plantas de bajo volumen de producción y uso intensivo de mano de obra, como en plantas de mayor volumen de producción y más automatizadas” (Mortimore y Barrón, 2005).

En la gráfica No.1 , se aprecia que las empresas líderes en producción y venta fueron Toyota, Volkswagen y General Motors quienes produjeron el 35% de los vehículos manufacturados en el mundo durante 2013 y vendieron el 34% de los mismos (Carbajal, 2014).

**Gráfica No. 1 Producción y venta mundial de vehículos por empresa 2013**



Fuente: Carbajal (2014)

En el mundo existen potencias automotrices, como es el caso de Alemania, ya que goza de gran prestigio a nivel internacional, debido a que su marca, representa calidad, innovación y adelanto tecnológico. Apoyadas en el magnífico nivel de la mano de obra, factor que es muy valioso para los inversionistas extranjeros.


“Las miles de pequeñas y medianas empresas junto con la cotización Bursátil alemana, son el soporte de la competitividad de esta potencia industrial. Además, están basadas en la ingeniería mecánica, industrial, nanotecnología y biotecnología, lo cual las eleva a un alto nivel de competencia internacional. También están consideradas como los mayores empleadores del país y son las que ofrecen la mayor oportunidad de aprendizaje a los jóvenes. Para continuar a la vanguardia y afrontar el futuro con garantías de éxito, están trabajando con gran intensidad en el desarrollo de motores ecológicos e inclusive en generación de motores de gasóleo, híbridos y eléctricos” (Sica, 2012).

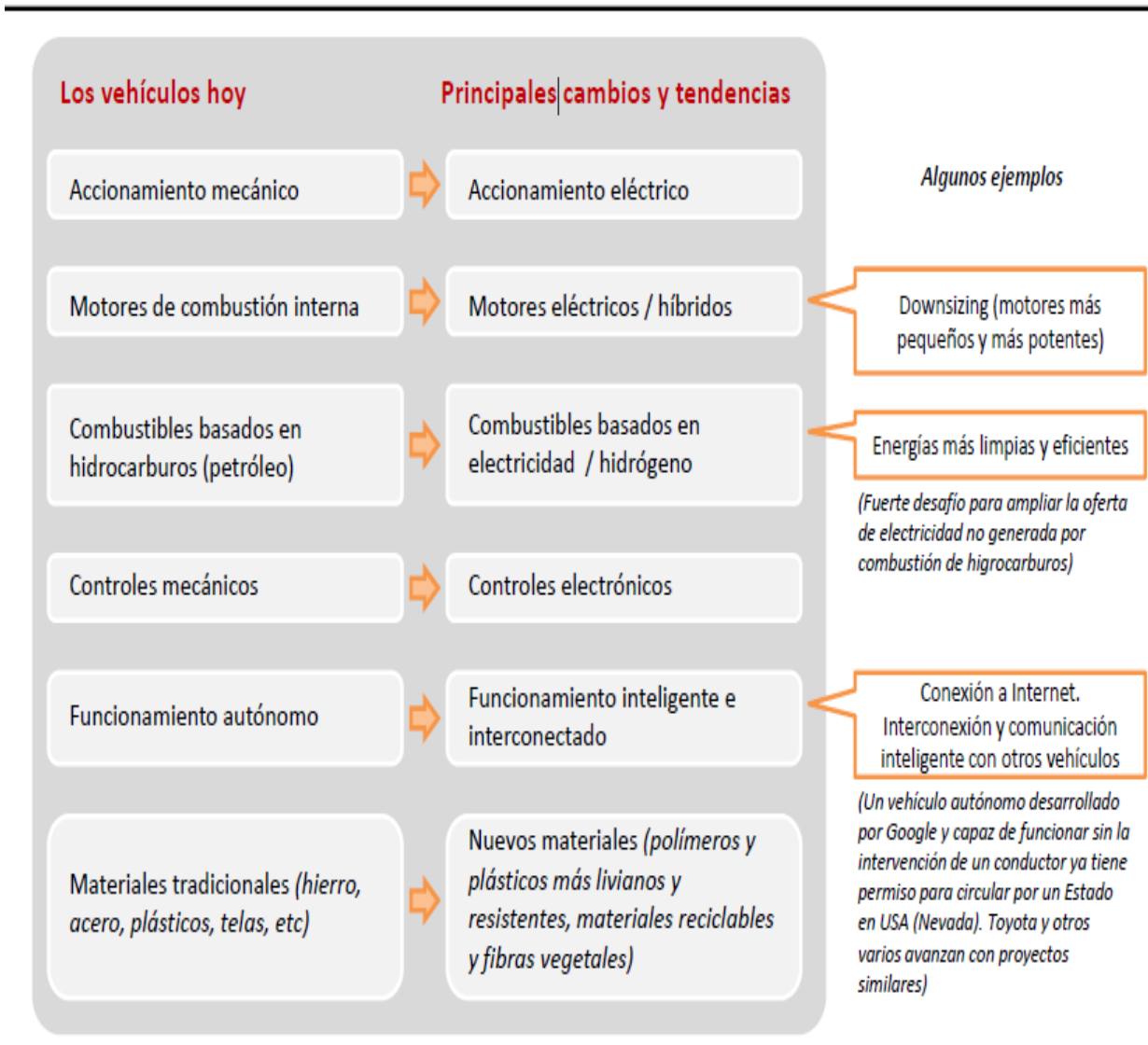
Según Dante Sica, las inversiones para el sector automotriz han ido en aumento en todo el mundo, anunciaron en enero de 2012, Nissan, Ford, Audi y General Motors.<sup>2</sup>

A continuación, en la figura No. 2, se muestran los principales cambios y tendencias en las nuevas tecnologías del sector automotriz mundial.

---

<sup>2</sup> En enero de 2012, Nissan anunció una inversión de 2,000 mdd, en abril Ford y Audi anunciaron que invertirán 1,300 mdd y 1,300 mdd respectivamente y en julio General Motors anunció que invertirá 420 mdd.

**Figura No.2. Cambios y tendencias en el sector automotriz en el mundo**  
**Las tendencias globales del sector. Nuevos materiales, nuevas tecnologías**   
**en materia energética, combustibles alternativos y conectividad.**



Fuente: Sica, (2012). 3

<sup>3</sup> Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia. Las perspectivas del mercado automotriz mundial, recuperado el 12 de Octubre en: <http://www.aladda.com/trabajos/mercado9auto0sica.pdf>

### 1.3. La industria automotriz en México.

La industria automotriz mexicana, representa un sector estratégico para el desarrollo de nuestro país. Sus exportaciones la colocan como la industria más importante, superando al sector petrolero.

“En 2011, el porcentaje de exportaciones de la industria automotriz fue de 22.5% del valor de las exportaciones totales. En este mismo año, cuatro de cinco vehículos producidos en México se exportaron, lo cual posiciona al país, entre los más importantes a nivel mundial ocupando el lugar número 8 en manufactura y el 6 entre los principales países exportadores de vehículos automotores” (Sica, 2012).

El autor señala que, esta industria se ha convertido en precursora de la competitividad en las regiones donde se ha establecido, lo que ha generado empleos más calificados y mejor remunerados, así como mejor desarrollo el capital humano. En promedio las remuneraciones en México equivalen a 2.3 veces del resto de las manufacturas. Lo vemos en la figura No. 3.

**Figura No. 3. Estadísticas de remuneraciones en México**  
**PRINCIPALES INDICADORES DEL SECTOR MANUFACTURERO DURANTE FEBRERO DE 2015**  
**CIFRAS DESESTACIONALIZADAS**

Indicador	Variación % en febrero de 2015 respecto al:	
	Mes previo	Mismo mes del año anterior
<b>Personal ocupado</b>	<b>0.2</b>	<b>3.1</b>
Obreros	0.2	3.4
Empleados	0.0	2.2
<b>Horas trabajadas</b>	<b>0.3</b>	<b>2.6</b>
Obreros	0.4	2.8
Empleados	0.2	2.0
<b>Remuneraciones medias reales</b>	<b>0.8</b>	<b>1.0</b>
Salarios pagados a obreros	0.7	2.3
Sueldos pagados a empleados	1.0	0.8
Prestaciones sociales	0.7	(-) 0.6

Fuente: INEGI.

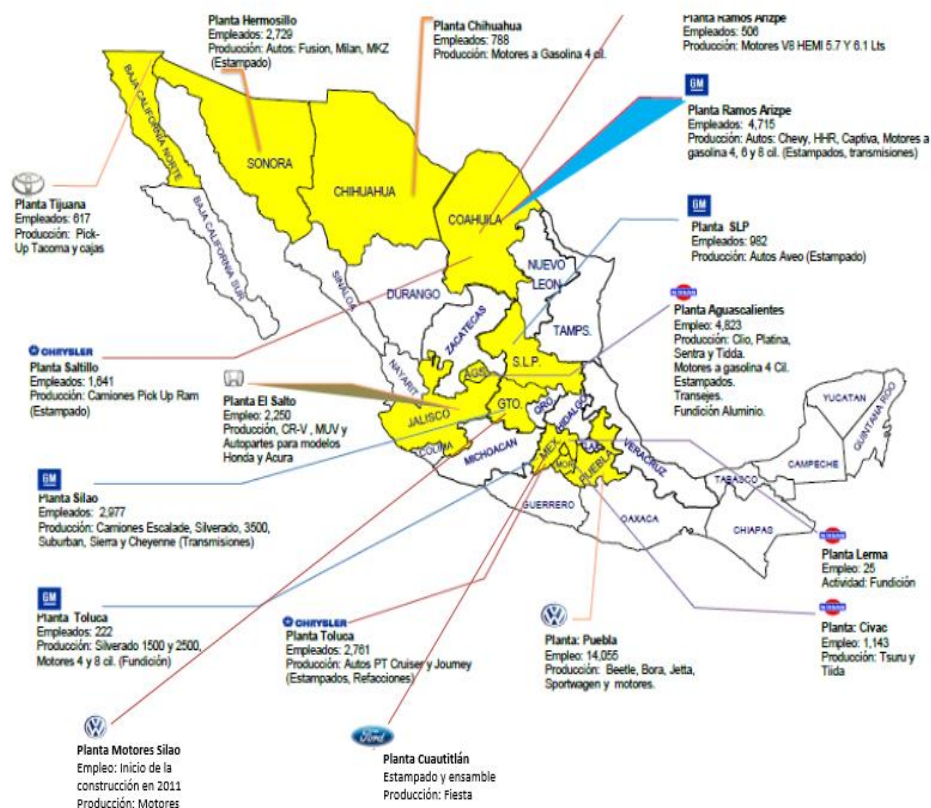
Fuente. INEGI (2015)

También, este sector ha generado una importante derrama de capacidades tecnológicas, en el sector eléctrico, electrónico y aeroespacial, lo que ha generado técnicos especializados, indispensables para el éxito de esta industria.

“En México, tienen instalaciones productivas, 18 empresas de los más importantes fabricantes de vehículos, 2 fabricantes de motores a diesel y más de 300 proveedores de primer nivel “(Sica, 2012). Como se ve en la figura No.4.

**Figura No. 4. Localización de las Plantas de vehículos ligeros**

**Localización de las Plantas de Vehículos Ligeros**



Fuente. SICA (2012) <sup>4</sup>

<sup>4</sup> (SECRETARÍA DE ECONOMÍA, 2012)

Dante Sica (2012) señala, que en México, el sector automotriz ha venido creciendo con pasos acelerados. Entre 1999 y 2011 la producción de automóviles registró un crecimiento de 65%, pasando de 1.5 millones de unidades por año, a más de 2.5 millones. El país es el octavo productor de automóviles a nivel mundial y el quinto en exportación de autos.

El fortalecimiento de esta industria es resultado de una exitosa estrategia de atracción de inversión, menciona la Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia, ya que el país ha logrado inversiones extranjeras por más de 10,780 millones de dólares en los últimos cinco años. Hoy México cuenta con plantas de ensamble de 19 de las principales compañías globales en esta industria y con la presencia de 300 de los proveedores más grandes. Empresas como General Motors, Ford, Chrysler y Volkswagen están aprovechando las ventajas que ofrece el país para mejorar su productividad y enfrentar los retos del mercado. En México existen aproximadamente 618 empresas de autopartes (FUMEC, 2012).

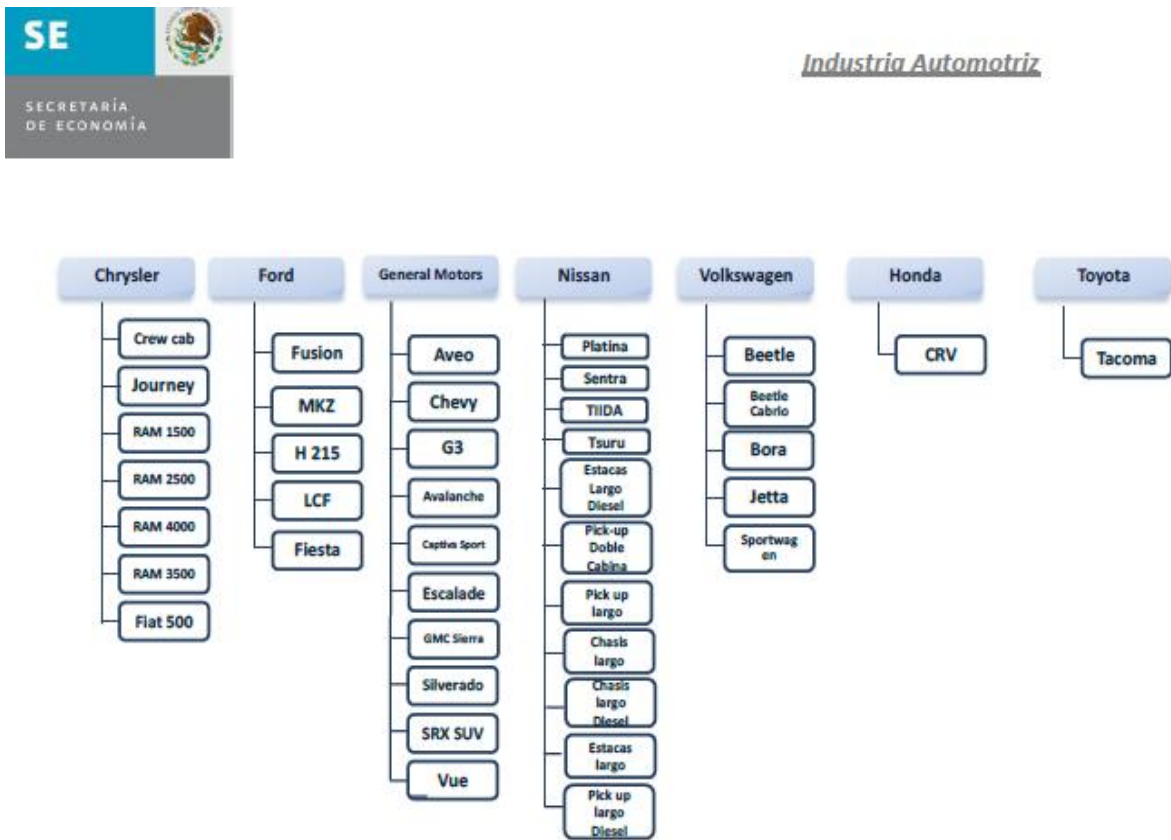
FUMEC (2012) afirma, que nuestro país tiene muchas ventajas, en su geografía, recursos humanos de alto nivel, costos competitivos, infraestructura y experiencia, esto lo hace muy atractivo para la inversión en sectores como automotriz. Por tal motivo, la Fundación se ha preparado para contribuir y facilitar que este atractivo de México, se convierta en una oportunidad trinacional, que favorezca procesos de Integración, también en materia de educación, investigación y desarrollo y de apoyo a la innovación que contribuyan a la competitividad de las cadenas productivas.

“México es el noveno exportador de manufactura de alta tecnología a nivel mundial y el primero en Latinoamérica.

Destacan las exportaciones automotrices, que representan 29.3% de la exportación manufacturera y 23.8% de las ventas totales al exterior” (FUMEC, 2012).

En la Figura No. 5, se observa a la industria terminal de vehículos ligeros, en 11 Entidades Federativas del país, en los que se realizan actividades que van desde el ensamble y/o blindaje hasta la fundición y el estampado de los vehículos y motores. En México las empresas automotrices están produciendo más de 48 modelos de automóviles y camiones ligeros.

**Figura No. 5. Empresas de la Industria Automotriz en México y Bienes producidos**



Fuente. Secretaría de Economía (2012)

#### **1.4. La industria automotriz en Puebla.**

La industria automotriz en Puebla, ha tenido un enorme desarrollo económico, especialmente con la empresa Volkswagen de México, empresa líder, que obtuvo una producción en el 2013 de más de 500 mil unidades.

Volkswagen, junto con la nueva empresa Audi, ambas ensambladoras de vehículos, producirán un millón de autos al año, por lo que se obtendrán grandes oportunidades de empleo en el estado. Según, Matthias Müller, director del proyecto de Audi México.

La planta Volkswagen, ubicada en Puebla, continúa siendo el complejo automotriz más gran de Norteamérica y es la segunda más grande en el mundo Volkswagen.

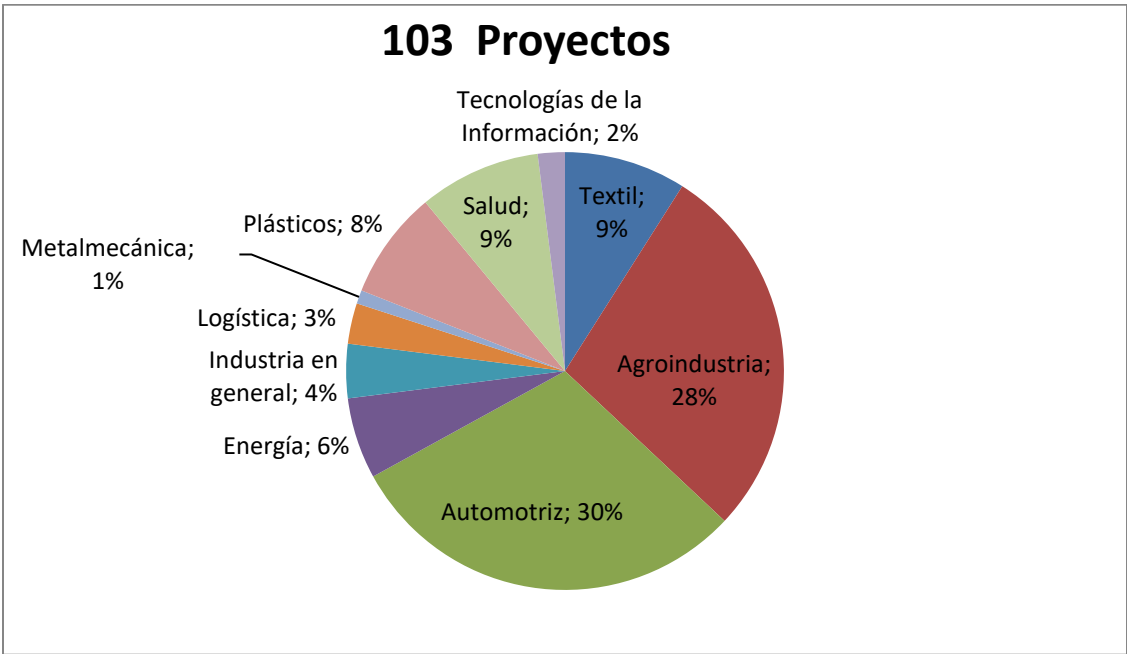
De acuerdo al reporte VW (2012), Volkswagen fue creada el 15 de enero de 1964 y cuenta con una plantilla laboral de 17 mil trabajadores. De la cual, 11 mil son técnicos de la producción. De enero a octubre de 2013, el modelo de mayor producción, fue la fabricación del nuevo Jetta con 249 mil unidades; después el Beetle en sus dos versiones, con 100 mil unidades; el clásico con 55 mil unidades y el Golf SportWagen con 50 mil aproximadamente.

“Según, Hubert Walt, miembro del Consejo Ejecutivo de Volkswagen, responsable de las áreas de producción y logística, la empresa se proyecta hacia el futuro como una empresa sólida, con respecto a la innovación tecnológica de producción y procesos. Al crecimiento del sector automotriz en Puebla se suma la

llegada de la empresa Audi de México, que estará instalada en el municipio de San José Chiapa. Se prevé que la producción de la próxima generación del exitoso modelo SUV de la marca, el Audi Q5, se ponga en marcha a mediados de 2016, lo que dará un impulso decisivo al crecimiento global de la marca y dicho modelo se distribuirá desde Puebla a todos los países del mundo. Audi de México, será la primera fábrica automotriz en el continente Americano, cuya inversión será superior a los 900 millones de euros” (Monografía, 2012 <sup>5</sup>).

El siguiente gráfico se refiere al portafolio de proyectos, que realizarán, según la Agenda de Innovación de Puebla, el gobierno, la iniciativa privada y la sociedad, para tener una idea, de la importancia del sector automotriz en nuestro Estado (CONACYT, 2014).

**Gráfica No. 2. Portafolio de Proyectos de la Agenda de Innovación de Puebla**



Fuente. CONACYT (2014)

<sup>5</sup> Monografía, Industria Automotriz, Secretaría de Economía, México, 2012.

El Estado de Puebla, cuenta con gran desarrollo automotriz, ya que se encuentra la empresa Volkswagen que proporciona empleos a todos niveles. Actualmente Audi, opera recientemente y de igual manera proporcionará aproximadamente 4000 empleos en nuestro estado, lo cual hace que el sector automotriz crezca y se fortalezca.

#### **1.4.1. Historia del Parque Industrial FINSA**

El Parque Industrial FINSA, es un gran complejo de industrias proveedoras de autopartes a la empresas automotrices.

Según la información En FINSA proveen soluciones inmobiliarias integrales a través de desarrollos localizados estratégicamente en México, Estados Unidos y Argentina.

Fundada en 1977 y actualmente administrando uno de los portafolios más grandes de Latinoamérica, FINSA es reconocida internacionalmente como una de las compañías desarrolladoras más sólidas y experimentadas de México, en la figura No. 6, se aprecia el logotipo.

**Figura No. 6. Logotipo Grupo FINSA**



Fuente: FINSA (2011)

## Experiencia

Desarrollan y administran uno de los portafolios de bienes inmuebles más grandes de México con: 8,000,000 m<sup>2</sup> desarrollados y 1,700,000 m<sup>2</sup> en arrendamiento y administración

## Solidez

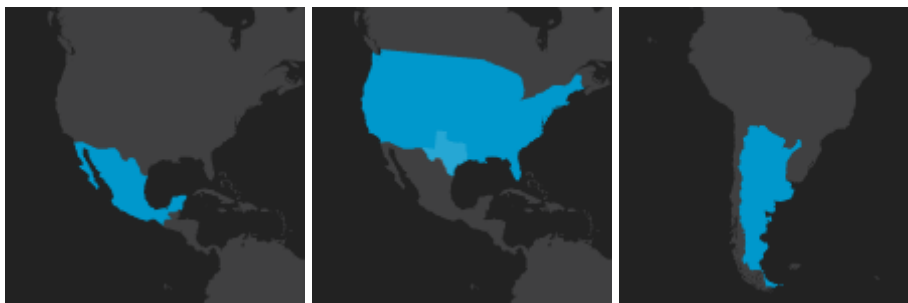
En los últimos 20 años han sostenido el crecimiento de su portafolio a una tasa anualizada de 18%.

20 AÑOS / 18% TASA ANUALIZADA

## Cobertura

En FINSA ofrecen cobertura nacional e internacional que refleja los requerimientos operativos de sus clientes. Actualmente tienen 42 ubicaciones en México, 3 en el Sur de Texas y 1 en Argentina. Se aprecia en la figura No. 7.

**Figura No. 7. Localización de Parques Industriales FINSA**



México

EUA

Canadá

Fuente: FINSA (2011)

## **Confiabilidad**

Más del 50% del crecimiento del portafolio proviene de nuestra cartera actual de clientes, gracias a:

- Flexibilidad y soluciones innovadoras que se adaptan a las necesidades de los proyectos
- Potencial de crecimiento derivado de nuestra solidez financiera y de nuestros socios globales
- Enfoque 100% orientado en la satisfacción de nuestros clientes.

### **1.4.2. Línea del tiempo del Parque Industrial FINSA**

A continuación, se presenta la línea del tiempo del Corporativo FINSA y cómo han logrado superarse a través de inversiones y la creación de Parques Industriales en diversos estados de México y en algunos otros países del Continente Americano.

#### **□ 2012**

Emisión de CKD's por \$2,750 millones de pesos en la Bolsa acelera el crecimiento de FINSA con un intenso programa de desarrollo y adquisiciones.

#### **□ 2010**

Inició la sociedad de FINSA con Walton Street Capital, con un plan de inversión inicial de \$100 millones de dólares en propiedades industriales y comerciales.

#### **□ 2008**

Desarrollo del primer edificio Certificado LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental, por sus siglas en inglés), categoría Oro, en el Estado de Nuevo León.

□ **2005**

GE Capital Real Estate realizó una inversión de capital en el portafolio inmobiliario de FINSA, valuado en más de \$400 millones de dólares y casi 1 millón de metros cuadrados. Inversión realizada a través de *Intramerica Real Estate Group*, iniciando así la sociedad de co-inversión y administración entre GE y FINSA.

□ **2001**

**El Parque FINSA Puebla** duplicó su tamaño para atender las necesidades de crecimiento de la planta ensambladora de Volkswagen.

□ **2000**

Inició la sociedad de co-inversión y desarrollo con *AIG Global Real Estate*, subsidiaria de American International Group (AIG).

□ **1998**

FINSA expandió sus operaciones a Monterrey, capital industrial de México, estableciendo sus oficinas corporativas en esta ciudad e inaugurando el Parque Industrial FINSA Monterrey.

□ **1997**

Se inauguró en Ramos Arizpe, Coahuila, el Parque Industrial FINSA Coahuila, segundo parque dedicado a la industria automotriz en México.

□ **1995**

FINSA reafirmó su confianza en el potencial del sector automotriz, e inició operaciones en Argentina en conjunto con proveedores de General Motors.

□ **1994**

GE *Capital Real Estate* otorgó el primer crédito industrial inmobiliario a FINSA, lo cual detonó el crecimiento del financiamiento del sector en México. Al mismo tiempo, FINSA *Development Corporation* inició operaciones en Estados Unidos.

□ **1992**

FINSA **inauguró en Puebla** el primer parque de proveedores de la industria automotriz en México que opera bajo los programas de “Justo a Tiempo” y “Justo en Secuencia”. En este mismo año FINSA inició operaciones en Tijuana.

□ **1988**

De la mano con el crecimiento de la industria maquiladora, FINSA consolidó su presencia en la frontera al establecer nuevos desarrollos en Reynosa y Nuevo Laredo.

• **1977**

FINSA inició sus operaciones en Matamoros, Tamaulipas, al inaugurar su primer desarrollo industrial de 200 Has: FINSA Matamoros del Norte.

En este capítulo se ha destacado la importancia de la industria automotriz, tanto en el mundo como en nuestro país y sobre todo en el estado de Puebla. También se han analizado las inversiones, exportaciones y producción de diseños de automóviles de gran avance tecnológico. Así mismo, se ha mencionado la gran importancia del Parque Industrial FINSA 1 en Puebla, que ha llegado a ser de gran apoyo especialmente a la gran empresa ensambladora de autopartes Volkswagen de México, al contar con grandes y excelentes proveedores que

operan bajos los programas de “Justo a Tiempo” y el “Justo en Secuencia”, lo cual mantiene a la empresa en un alta competitividad.

En el siguiente capítulo, se analizará la importancia que tiene la gestión y el impulso al recurso humano para lograr las metas deseadas por las empresas automotrices.

## **CAPITULO II: GESTIÓN DEL TALENTO INNOVADOR**

El presente capitulo hace mención sobre la importancia del talento humano y sobre todo innovador para que las empresas automotrices alcancen la productividad deseada y tengan una gran competitividad.

### **2.1. Importancia de la Comunicación Interna.**

Actualmente, la Comunicación Interna es una de las herramientas fundamentales para el buen entendimiento de las actividades que se realizan dentro de las organizaciones, por lo cual, es de vital importancia hacer partícipes a todos los integrantes de la organización para que la toma de decisiones, sea el objetivo a todos los niveles, en beneficio de la organización.

La comunicación interna, ayuda a la participación de los empleados en la información constante de los procesos que vive la organización en un entorno cambiante, lo que determina la importancia que se le concede a cada uno según su rol, para el buen desarrollo de la empresa.

“Los miembros de una organización deben conocer y compartir los principios y valores de la compañía para generar sentido de pertenencia y sentirse integrados en esa compañía. La empresa que explica internamente por qué toma decisiones económicas, institucionales, etc., ofrece una dirección y un sentido hacia dónde dirigirse” (Salazar, 2013)<sup>6</sup>.

Para un responsable de comunicación interna es muy difícil justificar una inversión para un plan de comunicación con los empleados, ya que supone un costo importante para la organización y no tiene un efecto claro y visible de carácter inmediato.

El costo de realizar acciones de comunicación a nivel interno se puede justificar relacionándolo directamente al costo que implicaría No Comunicar o bien comunicar de forma ineficiente, incoherente o defectuosa.

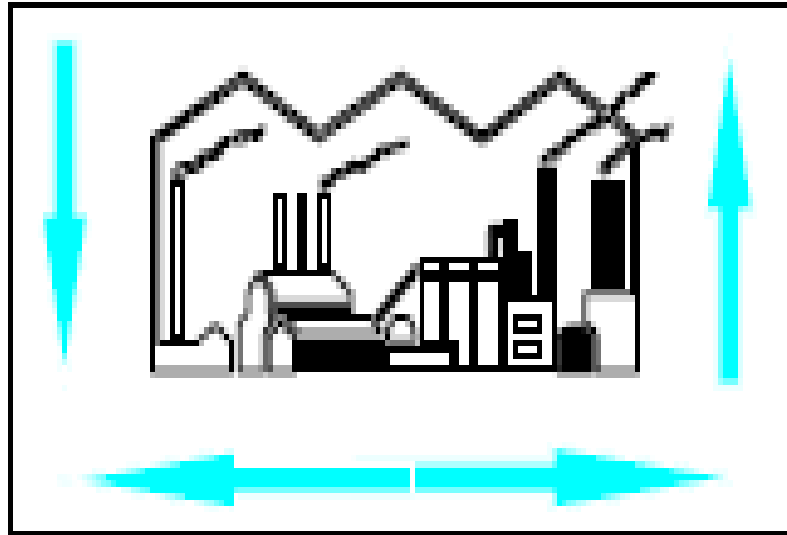
La Dirección de la organización debe estar convencida de la importancia y de la rentabilidad que puede tener el realizar una comunicación activa y eficiente a nivel interno, ya sea en cuestiones de funcionamiento interno, mejora de las relaciones internas entre los miembros de la organización, como también de los resultados económicos que se puedan derivar de ese mejor funcionamiento, mayor productividad, menores defectos, mayor calidad, etc.

La comunicación interna, es el intercambio de información entre todos los niveles de una organización. Esto se aprecia en la Figura No.8.

---

<sup>6</sup> Talento Humano Espejo Empresarial, recuperado el 13 de Octubre en:  
<http://www.degerencia.com/articulo/talento-humano-espejo-empresarial>

**Figura. No. 8. Intercambio de Información entre todos los niveles de la organización**



Fuente. Capriotti (1998)

## **2.2. La educación, vital para la formación de talento.**

Un país, es el reflejo del nivel educativo de su población, por lo que es indispensable crear institutos y centros de capacitación donde se puedan desarrollar el recurso humano talentoso e innovador.

De acuerdo a lo que requiere el mundo en cuanto a formación del talento, es necesario la implementación de reformas educativas, con base en una buena pedagogía que impulse el talento innovador. De la misma forma, mejorarán la selección del personal docente, los procedimientos de admisión de alumnos de acuerdo a sus habilidades.

Según Rimari (2003), se tiene que diseñar un tamaño óptimo de los Centros Escolares, la adaptación de espacios y tiempos escolares, el uso múltiple y flexible de los mismos, mobiliario, instrumentos didácticos, formas de aprendizaje de los estudiantes, aprovechamiento de recursos instrumentales, como laboratorios de aprendizaje lingüístico, laboratorios de ciencias experimentales, talleres de tecnología y formación profesional, bibliotecas escolares, aulas de informática, instalaciones deportivas, etc. También señala la importancia de organizar las actividades educativas dentro de un marco temporal, fragmentado en periodos o módulos, definir la jornada escolar y la duración de cada clase.

Simón (2014), señala, que en muchos países se han implementado, programas de alfabetización tecnológica a edades muy tempranas lo que ha generado que los niños estén cada vez más cercanos a la formación que requieren las industrias automotrices, esto hará que se incrementen estos perfiles en el futuro.

“Actualmente, las Universidades no están formando aquello que demanda la empresa automotriz, por lo que es necesario crear perfiles profesionales muy especializados en ingenierías y tecnologías. Se debe estimular este tipo de vocaciones en los Colegios e Institutos. Otro tipo de profesionales necesarios, son los dedicados a la venta de habilidades comerciales y son los que actualmente demandan los empleadores, debido al crecimiento del consumo “(Simón, 2014).

Es necesario combatir el hecho, de que las empresas ponen como requisito el nivel licenciatura, por lo que muchos jóvenes rechazan la formación tecnológica porque no les permite llegar a un nivel de status alto.

En la actualidad, existen datos muy interesantes en cuanto a que se está apoyando al nuevo talento innovador en su formación académica.

Como en el caso actual de la BUAP, que está apoyando de manera importante la formación de recursos humanos de primer nivel, en el ramo automotriz.

El rector de la BUAP, Alfonso Esparza Ortiz, en la Reunión del Grupo Nacional de Instituciones Académicas y Centros de Investigación de la Industria Automotriz, informó que el Complejo Interinstitucional de Formación e Innovación para la Industria Automotriz (CIFIIA), entrará en funciones en agosto de 2016 en San José Chiapa, Puebla y será uno de los programas universitarios más innovadores en la formación de recursos humanos de calidad, para el desarrollo tecnológico de México.

En esta reunión, también asistieron Eduardo Solís Sánchez, presidente ejecutivo de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), Patricia Vázquez del Mercado Herrera, secretaria de Educación Pública del estado, y Bernardo Huerta Couttolenc, rector de la Universidad Tecnológica de Puebla, se presentó el proyecto CIFIIA: un esfuerzo coordinado por la BUAP, en coordinación con instituciones educativas, gobierno e iniciativa privada, cuyo objetivo es incrementar la competitividad industrial de Puebla .

Este centro de formación, se construirá en 60 hectáreas en donde se implementará un modelo educativo para la formación de recursos humanos de

primer nivel y la certificación de los mismos en investigación aplicada, desarrollo tecnológico, innovación y emprendimiento. Es un complejo atractivo a la inversión y desarrollo nacional; mientras que por la derrama económica que representará la planta Audi, San José Chiapa, se proyecta como la segunda ciudad más importante del estado.

Destacaron algunos aspectos que sustentan el prestigio de la BUAP, como su número de Cuerpos Académicos Consolidados, el más alto del país, y sus importantes nichos de producción científica, como el Laboratorio Nacional de Supercómputo del Sureste de México, aseguró el compromiso de la Universidad con el aumento de la competitividad del país en entornos internacionales, a través de proyectos compartidos.

El rector afirmó, “requerimos que las inversiones se traduzcan en empleos productivos. Aspiramos a que las respuestas que la población y los sectores industriales demandan surjan de las aulas y laboratorios; queremos generar alternativas para la solución de las necesidades colectivas, cadenas de valor que aporten componentes nacionales a los productos y que la transferencia que impulse el desarrollo tecnológico, salga de las instituciones de educación superior” (Boletín BUAP, 2015).

Podrán participar estudiantes y académicos, en programas con otras instituciones educativas y empresas nacionales e internacionales, lo que permitirá atraer talentos del país y del extranjero. Estará conformada, de un centro escolar, bachillerato, universidad tecnológica bilingüe y el campus de Ingenierías de la BUAP.

El proyecto, está orientado a la formación de recursos humanos en Ingenierías y tecnologías en la industria automotriz, lo cual requiere de modelos específicos de vinculación universidad-industria, para detonar la innovación y desarrollo de la tecnología y educación intensiva en la práctica, mediante modelos duales de formación, entre organismos públicos y privados.

“De este modo, el esfuerzo conjunto entre la industria, instituciones educativas y centros de investigación, configura un nuevo modelo de desarrollo para el ecosistema de la industria automotriz mexicana, útil para las armadoras y proveedoras de todo el país “ (BUAP, 2015) .

Este concepto, de educación a lo largo de la vida o el de aprendizaje permanente, son muy antiguos en la historia del pensamiento pedagógico. Han sido estudiados por movimientos y corrientes educativas en diversos tiempos y países. En el caso de América Latina, se ha apoyado la educación de los adultos.

“ Es en el marco de los desafíos de la postmodernidad y de la sociedad del conocimiento que estos conceptos han sido promovidos a nivel internacional y asumidos como principios de política educativa, muy especialmente por los países en desarrollo, gracias a los análisis y aportes de los estudios de Philips Coombs sobre La crisis mundial de la educación (1968 y 1985), los informes de las comisiones presididas por Edgar Faure, Aprender a Ser (1972), y Jaques Delors, La educación encierra un tesoro (1969), y de distintos documentos posteriores de la OCDE y de UNESCO” (Bruni, Aguirre y otros, 2008).

### **2.3 Talento innovador, pieza fundamental en la productividad y competitividad.**

En este mundo, en donde las empresas están en constante competencia una con otras, es indispensable que se enfoquen en el factor que las llevará al éxito. El talento innovador, que muy pocas veces cuenta con el apoyo necesario para desarrollar todo su potencial a favor de las organizaciones, es indispensable para que las organizaciones sigan a la vanguardia del gran avance tecnológico.

*“La innovación es lo que distingue a un líder de los demás”*

*Steve Jobs*

Chiavenato (2000), menciona que los individuos como seres integrales y únicos, no solo aportan conocimientos, habilidades y actitudes en las organizaciones, sino que, de acuerdo a la demanda y competitividad organizacional y a las exigencias del rol que desempeñe, necesitará mayor cuidado de los procesos psicológicos: motivación, inteligencia, percepción, atención, emociones, lenguaje, entre otros; que interactúan con las variables contextuales y determinan su conducta organizacional.

El mismo autor, nos hace el análisis del siguiente caso: Roberto Cerqueira, ingeniero en Beta Industria S.A. ahora ha sido promovido a gerente del Departamento de nuevos productos. Durante su carrera se ha acostumbrado a trabajar con medidas exactas, números, dimensiones y materiales físicos; sin embargo, nunca trató con personas. El nuevo cargo lo convirtió en responsable de 30 empleados bajo su mando.

Su principal desafío es cambiar su manera lógica, matemática y cuantitativa de ver el trabajo. Así comienza el desafío de aprender a tratar con personas, para alcanzar el éxito en su nuevo cargo.

La Gestión de Recursos Humanos, es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo.

“Las empresas se dieron cuenta de que tratar a las personas como recursos organizacionales, es desperdiciar el talento y la mente productiva e innovadora, por lo tanto, para proporcionar una nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo por la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa” (Chiavenato, 2000).

“Sin embargo, para las empresas no es suficiente que los candidatos cuenten con certificaciones y experiencia laboral. Las habilidades de comunicación, la inteligencia emocional, el trabajo en equipo, la innovación, el emprendimiento y sobre todo la actitud son muy importantes para acceder a puestos de trabajo estratégicos. Un candidato que demuestra estar dispuesto a aprender y a contribuir al desarrollo de la empresa siempre será mejor a un candidato que no tiene esa actitud positiva a pesar de que pueda tener el mejor currículum” (HAYS, 2015).

Se cuenta con una mano de obra experimentada en la industria automotriz y con costos laborales bajos. En las plantas más eficientes en México estos costos llegan a ser hasta un cuarto del costo laboral en Estados Unidos.

Desde las empresas grandes, hasta las pequeñas están despertando acerca de la importancia que tienen hoy el talento humano, sobre todo en la innovación y creación de nuevos proyectos.

Por lo que muchas buscan fórmulas para involucrar al personal con los objetivos de la organización, a la vez que buscan la satisfacción del empleado consiguen la suya propia.

Siempre que se lleve una relación conciliatoria se conseguirán resultados satisfactorios, para nadie es un secreto que los resultados vienen de una buena gestión del talento humano, para conseguir una alta productividad y mantener su competitividad.

“La empresa es un personaje central en innovación y tecnología, que necesita mucho liderazgo para atender las macro tendencias e cómo incorporarlas en compañías. El talento nacional seguirá entre las preferencias empresariales, porque conocen el mercado, pero sí tienen experiencia internacional tendrán mejores posibilidades de colocarse. En algunos casos, la falta de inglés, puede ser una limitante. Para reducir la escasez de talento se requiere involucrar a universidades y a empresas en el tema de becarios. Los programas de estrategia global a veces forman gente ejecutiva, pero no con capacidades estratégicas y de gestión de equipos” (HAYS, 2015).

Considerando el análisis del autor, es de vital importancia que lo gobiernos establezcan centros de formación y capacitación para jóvenes que lograrán el desarrollo en la empresa en que laboren logrando el éxito tanto personal como de la misma organización y al mismo tiempo lograr el impulso de su país.

Así mismo, deberán crear retículas o programas de estudio acordes a las necesidades de los diferentes sectores industriales.

El talento innovador será la pieza clave para que las empresas alcancen grandes niveles de competitividad y sigan a la vanguardia del gran desarrollo tecnológico que se está viviendo en la actualidad.

Al encontrarnos en la era de la innovación es necesario que se ponga la mirada en el personal que tiene ideas innovadoras y que está en constante creación de nuevos modelos y diseños de autos amigables con el medio ambiente, con lo cual lograrán grandes creaciones con gran sofisticación.

También es necesario saber retener el talento que innova, para que las empresas logren sus máximas ganancias al contar con empleados sumamente creativos.

En la figura No. 9, se hace una comparación en la forma de manejar el capital humano en la antigua y nueva economía.

**Figura No. 9. Comparativa entre la antigua y nueva economía**

	<i>Vieja economía</i>	<i>Nueva economía</i>
<i>Características generales</i>		
Mercados .....	Estables.	Dinámicos.
Ámbito de la competencia.....	Nacional.	Global.
Estructura organizativa .....	Jerárquica, burocrática.	En red.
<i>Industria</i>		
Organización de la producción .....	Producción en masa.	Producción flexible.
Principales motores de crecimiento.....	Capital/Mano de obra.	Innovación/Conocimiento.
Principales motores tecnológicos.....	Mecanización.	Digitalización.
Fuentes de ventajas competitivas.....	Reducción de costes vía economías de escala.	Innovación, calidad, tiempo de acceso a mercados.
Importancia de la investigación y la innovación.....	Bajo/Moderado.	Alto.
Relaciones con otras empresas.....	Muy poco frecuentes.	Alianzas, colaboraciones.
<i>Capital humano</i>		
Objetivos políticos .....	Pleno empleo.	Salarios e ingresos más elevados.
Aptitudes.....	Específicas al puesto de trabajo.	Aptitudes más generales.
Requisitos educativos .....	Titulación o técnica concreta.	Formación continua.
Relaciones laborales .....	Jefe-Empleado.	Colaborativas.
Empleo.....	Estable.	Marcado por el riesgo y la oportunidad.
<i>Gobierno</i>		
Relaciones Gobierno-empresarios.....	Requerimientos impositivos.	Fomentar las oportunidades de crecimiento.
Reglamentación .....	Dominar y controlar.	Flexibilidad.

Fuente: González (2010)<sup>7</sup>

<sup>7</sup> González, 2010, LA INNOVACIÓN UN FACTOR CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS.

## **2.4. Gestión del talento humano en las empresas.**

En la actualidad, se han hecho análisis sobre la importancia que representa el capital humano, que anteriormente se encontraba prácticamente en el olvido, ya que se le daba mayor importancia al capital de la empresa, a la producción y a las ventas.

Sin embargo, estos análisis indican que si las empresas desean mantener su productividad y competitividad a la vanguardia, es necesario que implementen una eficiente gestión del talento humano.

“De acuerdo al nuevo esquema de competitividad, se plantea la necesidad de analizar los conceptos de supervivencia, crecimiento, rentabilidad, productividad y desarrollo, aspectos que están íntimamente ligados a los factores de éxito de las empresas, como son los cambios tecnológicos, productivos y organizacionales, lo cual lleva a la justa distribución de la riqueza y de relaciones laborales estables y a la participación democrática de los trabajadores. Todo esto unido al nuevo paradigma productivo llamado “mentefactura”, contrario a la manufactura; este nuevo estilo conduce al capital humano, representado por los trabajadores especializados, operarios o analistas más sobresalientes, que constituyen el activo más valioso de las organizaciones” (Mejía y Jaramillo, 2006).

Por lo tanto, según Mejía y Jaramillo (2006), las organizaciones que logran éxitos de la gestión del talento dan importancia a dos cuestiones:

- Dedicar tiempo para entender las tendencias del mercado laboral en el que se mueven, además de analizar su propia organización actual y futura para definir qué talento marca la diferencia, en su tipo de organización.

- Actúan en toda la cadena de la gestión del talento, no sólo en la atracción y retención, prestan especial atención a identificar, el desarrollo de personas que ya forman parte de la empresa, superando las barreras de procesos específicos como la selección, formación o compensación, que a menudo determinan una visión parcial para planificar y evaluar los resultados.

En la Figura No. 10, se muestran las diversas áreas que abarca el proceso de gestión del talento.

**Figura No. 10. Gestión estratégica del talento**



Fuente: Mejía y Jaramillo (2006)

Este capítulo ayudará a identificar el talento innovador dentro y fuera de la empresa para el éxito de la misma, así como desarrollarlo, impulsarlo y retenerlo. Por lo que a continuación se analizarán los factores que impulsan al talento innovador para lograr los objetivos de las organizaciones.

## **CAPÍTULO III: FACTORES QUE IMPULSAN EL TALENTO INNOVADOR EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL PARQUE INDUSTRIAL FINSA 1 EN PUEBLA.**

Es importante identificar, atraer y retener personas talentosas, para la construcción de equipos que generen resultados positivos. Por lo tanto se analizarán los factores que influyen en el talento innovador, para lograr el éxito en las empresas, que es el principal tema del presente estudio.

Bajo estos criterios, el talento innovador debe ser motivado e incentivado, capacitado, desarrollado y premiado, para que se obtengan resultados que beneficien a las empresas del sector industrial en Puebla y las hagan exitosas.

A continuación se mencionan los principales factores que intervienen en el talento innovador, de acuerdo a la información recabada.

### **3.1. La motivación**

En definitiva, las personas necesitan a cada momento sentirse motivadas para la realización de cualquier actividad. Por lo tanto, las organizaciones no deben perder de vista este factor tan importante para que logren el éxito.

“Se puede definir a la motivación como el proceso que desencadena, dirige y mantiene el comportamiento humano hacia lo que considera importante. Por ésta razón se puede afirmar que la motivación es un factor muy importante en la vida, ya que es el comportamiento que lleva a la satisfacción” (Galindo, 2011).

Según Galindo (2011), Cuando se realiza una actividad, ya sea dar un simple paso, terminar un estudio y/o terminar una carrera, entre estas y otras, existe algún impulso o alguna necesidad que conlleva a realizar esfuerzo para lograr cumplirlas, ya que las necesidades son los motores de la conducta, son las fuerzas que mueven al individuo a buscar su satisfacción. De esta manera, al entrar en el tema de la motivación, se referirá al impulso que permite lograr y mejorar nuestras expectativas de vida, un impulso emocional el cual permite dar un plus en nuestras actividades cotidianas.

Dice el mismo autor que, una motivación puede surgir por un motivo o una necesidad fisiológica, incluyendo factores emocionales que originan una actitud de superación y del querer lograr el éxito, las cuales pueden surgir en nuestro alrededor; de tal manera que, la motivación se origina tanto por factores personales como por la interacción con el medio.

También menciona que, en el medio laboral e industrial, se considera a la motivación como una herramienta principal bajo la cual, el empleado como la empresa son los beneficiados al generar una buena relación de trabajo. Y esta comprende tanto los procesos laborales que llevan a un trabajador a actuar y que se relacionan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que sirven para que tanto los motivos del trabajador como de la empresa vayan en la misma dirección.

“Para lograr esta estrecha relación y generar una motivación en el empleado la empresa es quien debe inyectar esa motivación, llenando algunas de las necesidades fisiológicas, emocionales y personales; ya que en muchas ocasiones la motivación laboral no se presenta como un proceso aislado, sino que se presenta con temas administrativos, como salarios, incentivos,

promociones, diseño del puesto, premios, bonos, prestaciones, seguridad social, etcétera.

Es bien sabido, que una persona motivada es una persona feliz, por lo tanto, el dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero es el elemento básico de la motivación humana. Esto mejora el desempeño de las personas al percibir recompensas justas "(Chiavenato, 2000).

Otros autores definen la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción».

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

“En forma más precisa y de una manera más práctica, la motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (Quintanar, 2005).

El mismo autor señala que la motivación es uno de los sentimientos más vitales en el ser humano porque aporta una gran energía.

Este sentimiento surge como resultado de un alto grado de implicación en la consecución de una meta que nos estimula de verdad. Normalmente, por pura ley

natural, tendemos a sentirnos más motivados en el inicio de un nuevo proyecto que cuando llevamos un tiempo embarcados en esa aventura.

Por ejemplo, la mayoría de los trabajadores se sienten muy implicados durante las primeras semanas en un nuevo trabajo mientras que, con el paso de los meses, su nivel de implicación puede descender si no reciben la motivación extrínseca adecuada por parte del jefe.

También dice que, la motivación es un motor interno que conecta mente y voluntad en la consecución de un plan de acción que conecta con un fin que la persona visualiza de un modo frecuente para reafirmarse a sí misma en la importancia de llevar a cabo ese esfuerzo necesario.

Algo muy importante que debemos considerar, según Quintanar (2005), es que la motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino más bien, por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

La motivación no siempre tiene que ser remunerada en forma económica, puede ser de diferentes formas.

“La motivación extrínseca es aquella que está producida por un factor externo a nosotros mismos. Por ejemplo, en el contexto laboral, las felicitaciones

que el jefe realiza a su equipo por haber hecho un buen trabajo, ejemplifican a la perfección este tipo de refuerzo externo que ayuda a que los trabajadores se sientan más valorados y se esfuercen todavía más en el cumplimiento de sus funciones.

Otra forma de motivación externa es el recurso del premio que es una forma de compensación.

Por el contrario, la motivación también puede ser intrínseca. Es decir, nace del interior de uno mismo. Sin duda, esta actitud es muy importante ya que mientras que la motivación externa no depende de uno mismo, por el contrario, automotivarte a través de determinadas medidas, sí depende de nosotros” (Quintanar, 2005).

También menciona que, como signo de inteligencia emocional para ser feliz no debes responsabilizarte de aquello que no está en tus manos decidir, esto es lo que ocurre cuando muchas personas se frustran y se desmotivan porque quedan a la espera del reconocimiento ajeno.

Dice que, podemos alimentar nuestra motivación a través de un proceso de coaching en el que el cliente concreta cuál es su objetivo, establece un plan de acción personalizado y aumenta su nivel de introspección para conocer cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la consecución de ese reto.

También deduce Quintanar (2005), que los empleados para sentirse parte de una empresa, no solo se centran en las remuneraciones económicas percibidas, sino también en un salario emocional, que va ligado a las recompensas emocionales que reciben a cambio de la prestación de un trabajo. Por ello confían en los planes de igualdad, la flexibilidad y los beneficios sociales y emocionales que ofrecen las empresas en sus políticas retributivas y motivacionales.

Junto con lo anterior, también la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral y el buen ambiente de trabajo forman parte de los instrumentos de motivación que pueden apoyar a la empresa en su camino hacia la flexibilidad.

En definitiva, la incorporación de las nuevas tecnologías utilizadas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo, lograrán que las empresas cuenten con empleados motivados y productivos, por lo que su éxito se verá reflejado en los resultados de la empresa.

### **3.1.1 Signos de la motivación**

La motivación está directamente relacionada con el pensamiento positivo, la visión esperanzada del futuro, la alegría y las ganas de avanzar.

Por el contrario, la desmotivación viene acompañada por el aburrimiento, la frustración, el pensamiento negativo y la visión oscura del mañana.

La motivación adquiere sentido en cualquier situación de la vida, no solo en el plano profesional o en los estudios sino también, en el plano personal. Por ejemplo, cuando una persona se enamora y es correspondida se siente mucho más motivada para cuidar esa relación que cuando sufre una crisis de pareja.

Cuando las personas están alegres y contentas también se sienten más identificadas con su propia historia, que cuando atraviesan un capítulo de tristeza y dolor.

### **3.2 Nivel salarial**

Cuando se menciona la palabra “Salario”, nos viene a la mente la idea de un pago, que consiste en la suma de bienes o recursos económicos que recibimos de forma periódica, por nuestro trabajo por un cierto periodo de tiempo.

También viene a la mente la idea de que la experiencia, habilidad y buen desempeño en el trabajo, permitirá tener una mayor remuneración económica que, de acuerdo con el planteamiento de las organizaciones y del lugar, generará un “Nivel Salarial”.

Lo anterior a su vez permitirá, como trabajadores, pensar en un Plan de Carrera y Vida, que motivará a seguir adelante, con buen desempeño y entusiasmo dentro del trabajo. Es decir, ser trabajadores Motivados.

“Se trata del desarrollo de una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, que construyan una relación sólida entre empresa y empleado” (Gutiérrez, 2010).

“En los países, el efecto neto del aumento o el descenso de los salarios depende de la dirección y de la magnitud relativa de los efectos de los salarios en el consumo de los hogares, las inversiones y las exportaciones netas. Los analistas han señalado que la reducción o el estancamiento de los salarios aumenta el riesgo de deflación. En algunas economías emergentes y en desarrollo se ha atribuido más atención a los salarios como componente fundamental de las estrategias generales de reducción de la pobreza y la desigualdad “(Informe Mundial Sobre Salarios, 2015).

### **3.2.1 Objetivos de una Política Salarial**

Se entiende como Política Salarial un conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones.

Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco conceptual común con base a la cual se determinan todos los salarios del personal de la organización.

Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa.

Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa y oportunidades de crecimiento.

Entre los objetivos al definir una política salarial están los siguientes:

- Atraer a las personas mejor calificadas disponibles, con el fin de lograr la misión de la organización;
- Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo a las funciones que desempeñan y a las responsabilidades asignadas;
- Motivar y estimular a los empleados a mejorar su nivel de desempeño;
- Alentar la retención y productividad del personal calificado;
- Comunicar al personal los parámetros básicos que se emplean para fijar los niveles salariales.

“Establecer una política salarial constituye una función crítica de la administración de recursos humanos que sirve para apoyar al activo más valioso de la organización, sus recursos humanos. Una política salarial debería ser equitativa, estructurada y comprendida claramente. Una organización puede reflexionar sobre su política salarial pasada y presente y establecer una política salarial sólida “(Stacey, 1999).

“Se trata del desarrollo de una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, que construyan una relación sólida entre empresa y empleado” (Gutiérrez, 2010).

La Figura No. 11, muestra el sueldo que se obtiene a nivel Dirección y Gerencia en forma anual.

**Figura No. 11. Promedio de Sueldos al año**

**Promedios de sueldos anualizados (sueldos brutos en pesos mexicanos)**

PUESTO	SALARIO ANUALIZADO*
Director de Compras Nacional	\$1'530,000 - \$1'950,000
Director de Compras Global	\$2'480,000 - \$3'240,000
Gerente de Logística	\$900,000 - \$1'200,000
Director de Operaciones	\$1'300,000 - \$1'800,000
Director de Servicio Técnico	\$1'400,000 - \$1'600,000
Director de S&OP	\$1'300,000 - \$1'500,000
Commodity Manager	\$800,000 - \$1'000,000
Director de Supply Chain	\$1'800,000 - \$2'000,000
Gerente Customer Service	\$1'000,000 - \$1'200,000
Gerente de Planeación	\$1'000,000 - \$1'400,000

HAYS REPORTE LABOR

Fuente. Hays (2015)

### 3.2.2. Salario mínimo

Se entiende por salario mínimo a la cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales.

En general, el establecimiento de un salario mínimo no anula el derecho de los trabajadores a demandar salarios superiores al mínimo establecido.

“El método para establecer un salario mínimo mediante una negociación colectiva adolece, sin embargo, de una seria limitación, puesto que los acuerdos derivados de la negociación colectiva sólo afectan a los trabajadores de una determinada fábrica, profesión, industria o área geográfica, y por lo tanto resulta inadecuado en aquellos casos en los que la tasa salarial predominante en todo un país ha caído hasta niveles demasiado bajos” (Downey, 1999).

Al darse cuenta de este fallo, los sindicatos de varios países empezaron, ya desde la década de 1890, a pedir a los gobiernos que desarrollaran programas de salarios mínimos, logrando que se aprobaran leyes regulando dichos salarios.

El salario mínimo en México está regulado por la Ley Federal del Trabajo, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de abril de 1970, la cual es reglamentaria del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Actualmente el salario mínimo diario es de **73.04** pesos (Diario Oficial, 2016).

### 3.2.3 Factores determinantes de los salarios

Según Downey (1999), los principales factores determinantes de los salarios, en relación al país y a la época, son los siguientes:

1. El costo de la vida: incluso en las sociedades más pobres los salarios suelen alcanzar niveles suficientes para pagar el coste de subsistencia de los trabajadores y sus familias; de lo contrario, la población activa no lograría reproducirse.

La mejora del nivel de vida en un país crea presiones salariales altas para que los trabajadores se beneficien de la mayor riqueza creada. Cuando existen estas presiones los empresarios se ven obligados a ceder ante las mayores demandas salariales y los legisladores aprueban leyes por las que establecen el salario mínimo y otras medidas que intentan mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

2. Los niveles de vida: los niveles de vida existentes determinan lo que se denomina el salario de subsistencia, y ello permite establecer los niveles de salario mínimo.

Mientras que cuando la oferta de mano de obra es relativamente abundante y excede la demanda, la competencia entre los trabajadores para conseguir uno de los escasos puestos de trabajo disponibles tenderá a reducir el salario medio.

3. La oferta de trabajo: cuando la oferta de mano de obra es escasa en relación al capital, la tierra y los demás factores de producción, los empresarios compiten entre sí para contratar a los trabajadores por lo que los salarios tienden a aumentar.
  
- 4.- La productividad: los salarios tienden a aumentar cuando crece la productividad. Ésta depende en gran medida de la energía y de la calificación de la mano de obra, pero sobre todo de la tecnología disponible. Los niveles salariales de los países desarrollados son hasta cierto punto elevados debido a que los trabajadores tienen una alta preparación que les permite utilizar los últimos adelantos tecnológicos.
  
- 5.- Poder de negociación: la organización de la mano de obra gracias a los sindicatos y a las asociaciones políticas aumenta su poder negociador por lo que favorece un reparto de la riqueza nacional más igualitario.

#### **3.2.4. Teoría de los salarios**

Casi todas las teorías relacionadas con el salario reflejan una inclinación hacia factor concreto determinante de los mismos. La primera teoría relevante sobre los salarios, la doctrina del salario justo del filósofo italiano santo Tomás de Aquino, subrayaba la importancia de las consideraciones de orden moral y la influencia de la costumbre. Definía el salario justo como aquel que permitía al receptor una vida adecuada a su posición social” (Gestión empresarial, 2011).

Según el autor, la teoría de santo Tomás es una visión normativa, es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial y no una visión positiva que se define por reflejar el valor real de los salarios.

La primera explicación moderna del nivel salarial, la teoría del nivel de subsistencia, subrayaba que el salario estaba determinado por el consumo necesario para que la clase trabajadora pudiese subsistir.

Esta teoría surgió del mercantilismo, y fue más tarde desarrollada por Adam Smith y sobre todo David Ricardo. Este último defendía que los salarios se determinaban a partir del coste de subsistencia y procreación de los trabajadores, y que los sueldos no debían ser diferentes a este coste.

Si los salarios caían por debajo de este coste la clase trabajadora no podría reproducirse; si, por el contrario, superaban este nivel mínimo la clase trabajadora se reproduciría por encima de las necesidades de mano de obra por lo que habría un exceso que reduciría los salarios hasta los niveles de subsistencia debido a la competencia de los trabajadores para obtener un puesto de trabajo.

### **3.3. Clima laboral**

En todas las empresas, es necesario crear un clima laboral agradable, para que el personal tenga menos problemas y se concentre de una manera proactiva en el desempeño de sus funciones.

“El clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta “(Redalyc, 2009<sup>8</sup>).

---

<sup>8</sup> (Arango, 2006) FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO (Redalyc).

Generar un buen clima laboral es responsabilidad directa de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión establecidos, prepararán el terreno adecuado para que éste se desarrolle.

Las políticas de personal y de recursos humanos mejora ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.

De esta manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento de los trabajadores.

El primer mecanismo indispensable para mejorar el clima laboral, es conocer perfectamente la situación en la empresa. En este caso, la herramienta más habitual para medir el ambiente laboral, es a través de encuestas realizadas a los trabajadores, que deben ser de forma anónima y deben combinar preguntas abiertas y cerradas, y hacer un recorrido por los aspectos fundamentales del trabajo del empleado.

Entre los principales factores determinantes del clima laboral podemos mencionar los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

“Un diagnóstico de clima laboral se aplica mediante cuestionarios anónimos que permiten registrar el sentimiento del personal hacia los temas que más inciden en los niveles de satisfacción y por ende de productividad” (Hernández, 2012).

Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima laboral y productividad de la organización. Y son las relaciones de ciertos factores, entre ellos se pueden encontrar:

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones sociales / Estructura
- Relaciones entre Empleado/ Jefe
- Relaciones entre Empleado/Empleado
- Motivación / Polarización del puesto
- Flexibilidad / innovación
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros.

Las afirmaciones antes marcadas, se ven mediatizadas por la buena o la mala forma en que interaccionen dichos grupos, esta situación va a tener repercusiones un tanto complejas, es decir, si la persona no se siente a gusto con lo que está viviendo con sus compañeros de trabajo, con la forma en que lo tratan o la manera en que se relaciona con su colegas, se va a reflejar en un espejo tan claro como lo es su rendimiento y en la satisfacción que tenga dentro de la empresa, dentro de su área y dentro de su grupo de compañeros trabajadores. Si no se cuida el clima laboral, se corre el riesgo de una fuga de talentos.

En resumen, el clima laboral representa un vínculo o puede resultar un gran obstáculo para el desempeño de la empresa.

### 3.3.1. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral está relacionada íntimamente con el clima laboral de una organización o empresa y con del desempeño laboral de sus trabajadores. Esta satisfacción laboral tan esperada por los trabajadores, es algo que resalta a la vista de cualquier empresario, pues es pieza vital en la mejora de la productividad de la organización.

“Concretamente la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.” (Torres, 2007).

Comenta Torres que la satisfacción laboral mejora la productividad global de la organización y reduce el agotamiento laboral. Así, el estudio del clima laboral, debe ser una acción necesaria para determinar qué factores inciden positivamente en el clima de trabajo de la organización o empresa. La satisfacción, se puede subdividir en:

- Satisfacción General: es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas: es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones

del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

Es claro que las empresas no tienen, regularmente un clima laboral de fiesta. Sin embargo, es importante que el personal se sienta relajado y cómodo al realizar sus actividades. Lo cierto es que su funcionalidad es un factor determinante para el éxito de las empresas.

Actualmente existen grandes empresas dedicadas a la evaluación e intervención del clima laboral organizacional, muchas de ellas han creado programas para evaluar virtualmente a las organizaciones e incluso brindar aportaciones, sugerencias o un plan de acción con base a sus resultados, sin haber estado físicamente en la empresa.

De acuerdo a Rodríguez (2013), un ejemplo es la empresa Great Place To Work, afirma que cualquier empresa puede ser un excelente lugar de trabajo, realizan sus actividades con la finalidad de ayudar a que lo sean. Tiene una misión única enfocada a la sociedad, esta empresa busca ayudar a las organizaciones a cambiar y mejorar su cultura organizacional. Los excelentes lugares de trabajo se destacan por el impacto de la confianza en las relaciones laborales y en la visión del líder.

En definitiva los programas de Great Place to Work® se han implementado exitosamente, en algunas de las organizaciones más innovadoras a nivel mundial como por ejemplo Google, Intel, Santander, Coca Cola, entre otras. Los pasos que siguen abarca los siguientes tres conceptos:

## 1. Evalúa.

A través de benchmarks, mide y compara la experiencia laboral de los empleados, comprende el impacto de los programas que hay en su cultura, identifica las áreas de oportunidad que más impactan la cultura. Alinea a los colaboradores en la estrategia y enfatiza la responsabilidad y la rendición de cuentas entre los líderes.

## 2. Cambia

Recomienda transformar tu lugar de trabajo. Dirige planes de acción productivos y que impacten a toda la organización. Apoya el cambio de comportamiento a través de los líderes, desarrollándolos y comprometiéndolos. Desarrollar y realizar grupos de liderazgo. Aprovecha tu experiencia para superar desafíos y retos de los colaboradores.

## 3. Aprende y comparte

Es necesario aplicar y publicar prácticas y políticas únicas e innovadoras. Conoce algunas mejores prácticas y comparte tu éxito. Inspira a la transformación a través del estudio de casos de éxito. Apoya los esfuerzos de transformación con mejores prácticas y consejos de liderazgo.

Se debe analizar la CONFIANZA a través de dos ejes. Llevan a cabo la investigación sobre la cultura de la organización a través de las respuestas que los empleados proveen en la encuesta de empleados, la encuesta Trust Index©, la cual trabaja sobre las cinco dimensiones que se encuentran en la visión del empleados.

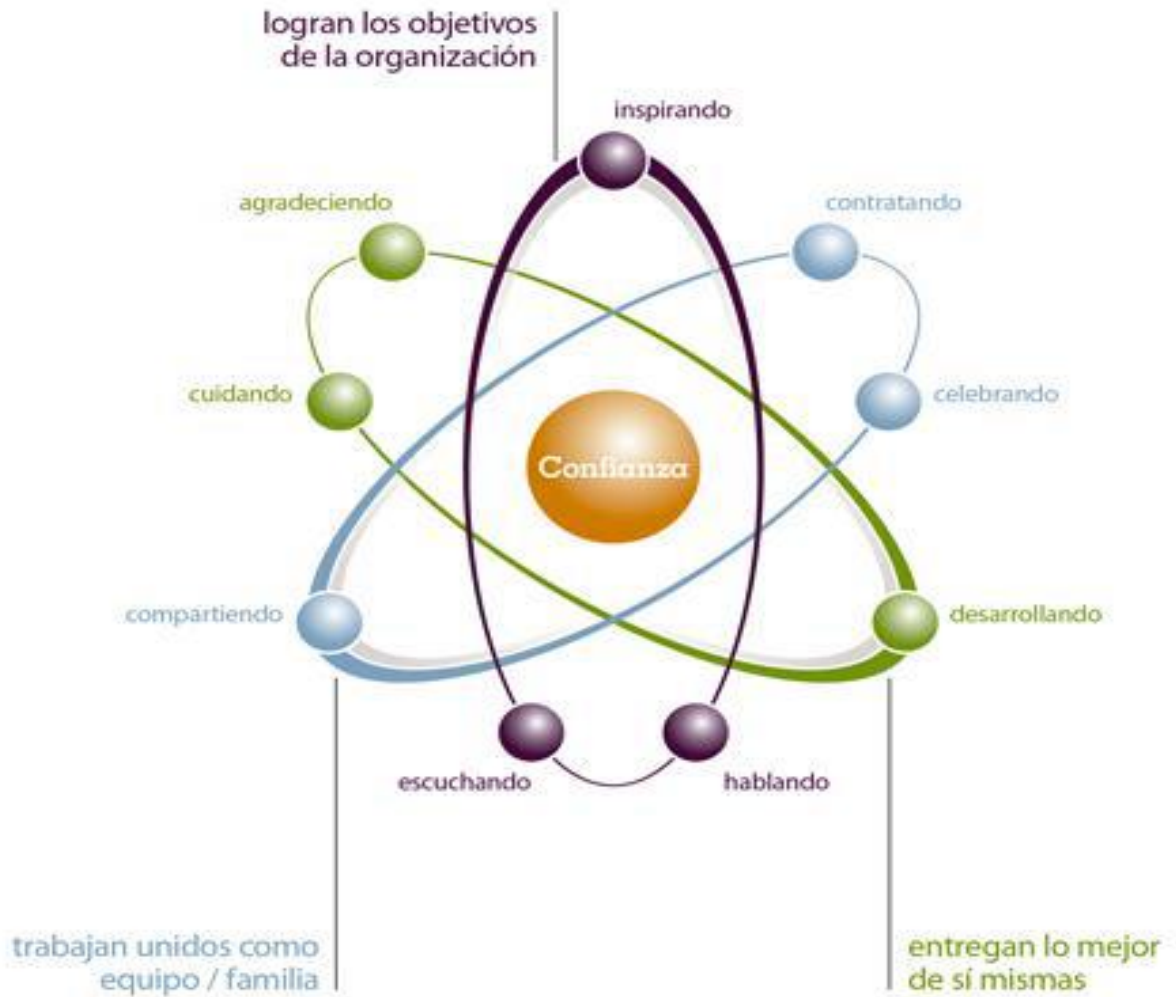
De la misma manera, observan su ambiente laboral a través de una investigación de su cultura, el Culture Audit©, que se organiza a través de las nueve áreas de prácticas definidas en la visión del líder, que son:

- ✓ Inspirando
- ✓ Contratando
- ✓ Celebrando
- ✓ Desarrollando
- ✓ Hablando
- ✓ Escuchando
- ✓ Compartiendo
- ✓ Cuidando
- ✓ Agradeciendo

Las áreas que el líder debe considerar son determinantes y fáciles de detectar, por lo que este sistema de mejorar el clima laboral es muy efectivo sobre todo para los empleados que requieren de un ambiente armónico y sobre todo agradable para lograr la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas. Sobre todo escuchando y compartiendo conocimientos para lograr un buen clima organizacional en cualquier empresa y sobre todo en la industria automotriz.

En la Figura No. 12, están claramente definidas las áreas en las que el líder debe enfocarse, para integrar al talento innovador a la cultura de la organización.

Figura No. 12. La visión del líder



Fuente: Rodríguez (2013) <sup>9</sup>

<sup>9</sup> (RODRÍGUEZ, 2013)

### **3.4. Implementación de sistemas de Evaluación del Desempeño**

Si bien, es cierto, que al escuchar la palabra “evaluación”, se cree que será algo negativo hacia el trabajador, sin embargo, es necesario que el departamento de Gestión de Recursos Humanos, sepa utilizar las evaluaciones para estimular el buen desempeño de las personas, mediante un pequeño bono o gratificación, la empresa no pierde nada porque son deducibles de impuestos y gana mucho al tener a su personal contento y valorado.

“Un Sistema de Evaluación del desempeño consiste en, registrar, evaluar y realizar seguimiento del nivel de ajuste entre el comportamiento de las personas y las exigencias de sus respectivos cargos. Esto permite entregar a cada trabajador retroalimentación con respecto de sus fortalezas y puntos de mejora, de manera de orientar su desarrollo y potenciar el aporte que hacen al logro de los objetivos organizacional, incrementando su interés y su participación en la autogestión de su desempeño. Lo que permitirá otorgarles premios e incentivos” (Hernández, 2012).

Así Hernández (2012) considera que, las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto-perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.

- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos etc.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

### **3.4.1. Beneficios de la Evaluación de Desempeño**

Según Espinoza, Naranjo y Vidal (2007) consideran, como lo mencionado anteriormente, que la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

Para el trabajador:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)

- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
- Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

También afirman que el jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.
- Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

Según los autores, la empresa se beneficia, ya que:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

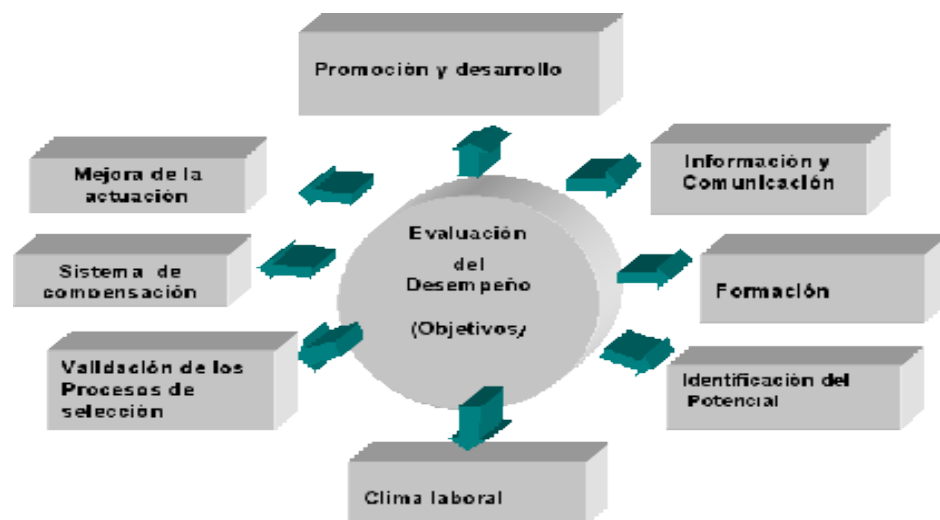
- Puede identificar a los trabajadores que requiera perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, cuando:

- Ofrece oportunidades a los individuos de crecimiento y desarrollo personal
- Estimula la productividad
- Mejora las relaciones humanas en el trabajo

En la Figura No. 13, se muestra que una buena política de recursos humanos, debe conocer los objetivos de la evaluación del desempeño.

**Figura No. 13. Los objetivos de la Evaluación del desempeño**



Fuente. Espinoza, Naranjo y Vidal (2007)

### **3.5 Capacitación y adiestramiento**

Para el personal de Recursos Humanos, el trabajador es el recurso más valioso de todo programa, por esto la necesidad de invertir en ellos con la finalidad de proporcionarle continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades y conocimientos, lo cual, se logra mediante la ejecución de un programa de Capacitación y Adiestramiento.

Lo anterior involucra el desarrollo del personal, que comprende aquellas actividades designadas a capacitar, adiestrar y motivar al trabajador, con el propósito de ampliar su conocimiento y habilidades que hagan que pueda desempeñar su trabajo eficientemente, en un ambiente de seguridad y de motivación que le permitirá aumentar sus responsabilidades dentro de la organización.

La capacitación tiene que ver con los métodos usados para proporcionar al personal de una empresa las habilidades que éstos necesitan para realizar su trabajo. Ésta comprende desde cursos sencillos sobre terminología hasta los cursos complejos que permiten entender el funcionamiento de un nuevo sistema; tales cursos pueden ser teóricos, prácticos, o bien una combinación de ambos.

“El adiestramiento es un proceso educacional a corto plazo, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El adiestramiento es, en primer lugar, la educación profesional que adapta al individuo para un cargo o función dentro de una organización. Éste

implica la transmisión de conocimientos, sea éste información de los productos, de los servicios, de la organización, de la política organizacional, etc. En segundo término, implica un desarrollo de habilidades entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que el personal va a ejecutar” (Intranet VWM, 2016).

### **3.5.1. Programa de Capacitación y Adiestramiento**

Cuando una persona ingresa por primera vez a un trabajo, es lógico que no conozca con exactitud los procesos y el ambiente laboral de la empresa, por lo que será necesario enseñarle mediante la capacitación y el adiestramiento, para el buen desempeño de sus actividades.

“Es necesario contar con un departamento que se dedique exclusivamente a esta actividad, cuyo personal tenga en mente que es de suma importancia aclarar todas las dudas de manera precisa, del nuevo personal. La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas” (Hernández, 2012).

Según Hernández (2012), los programas de capacitación y adiestramiento son el reflejo de las expectativas y necesidades de una organización en determinado período de tiempo. Éste corresponde a la realidad que se espera concretar efectivamente en un determinado plazo y, por lo mismo, debe estar vinculada a los recursos disponibles y las disponibilidades organizacionales.

La misma autora, considera que para crear un programa de capacitación y adiestramiento se pueden considerar, por lo menos, tres criterios:

1. Distribución personalizada de los recursos: El énfasis se enfoca en lograr que la mayor cantidad de funcionarios participen de la capacitación y adiestramiento. Implica determinar el presupuesto disponible y sobre esa base asignar la capacitación y el adiestramiento, se prioriza la cobertura de las actividades que se aprueben.

- 2. Distribución centrada en la capacitación y adiestramiento específicos: Aquella destinada a resolver brechas de competencias que están dirigidas a debilidades de la organización. Las acciones se orientan, a veces, a temas que están alejados de los intereses y motivaciones de los funcionarios.

- 3. Distribución orientada a la capacitación y adiestramiento específicos, que también da cuenta de la capacitación y adiestramiento general: En este tipo de escenarios los procesos de detección de necesidades dan cuenta de toda su fortaleza, en la medida que han sido capaces de considerar, sin exclusiones previas, todas las perspectivas y expectativas vigentes en la organización.

También la autora menciona que, es preciso concordar que los programas de capacitación y adiestramiento comprenden cuatro subsistemas:

- 1. Detección de las necesidades.
- 2. Diseño del programa.
- 3. Ejecución de la capacitación y adiestramiento.
- 4. Evaluación de los resultados de la capacitación y adiestramiento.

Según Hernández (2012), la planificación del programa de capacitación y adiestramiento debe incluir los siguientes aspectos:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación y adiestramiento.
- División del trabajo a ser desarrollado. en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación y adiestramiento considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación y adiestramiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado y/o adiestrado. Se debe considerar:
  - Número de personas.
  - Disponibilidad de tiempo.
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
  - Características personales de comportamiento.
  - Lugar donde se efectuará la capacitación y adiestramiento considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Periodicidad de la capacitación y adiestramiento considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación y

adiestramiento, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

Según Hernández (2012), concluye que los programas de capacitación y adiestramiento, sean éstos a medio o largo plazo, poseen siguientes las fases:

- Investigar y analizar el programa a implementar.
- Diagnosticar la situación.
- Planificar y proponer una serie de acciones para solucionar el problema.
- Poner en marcha las acciones.
- Seguir la evolución del programa.
- Adaptar y corregir.

### **3.5.2. Principios fundamentales de la capacitación y adiestramiento**

De acuerdo a Intranet VWM, (2016), el contenido de la capacitación involucra cuatro tipos de cambios de comportamiento, a saber:

- 1. Transmisión de informaciones: Distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos.
- 2. Desarrollo de habilidades: Destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual. Es una capacitación orientada de manera directa a las tareas y operaciones del trabajador.
- 3. Desarrollo de actitudes: Se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión.
- 4. Desarrollo de conceptos: la capacitación y adiestramiento pueden estar orientadas a elevar los niveles de abstracción y conceptualización de ideas, ya sea

para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización.

El contenido de los programas de capacitación y adiestramiento conduce a establecer principios fundamentales inherentes a éstos, entre los cuales tenemos:

- Las necesidades de las personas.
- El crecimiento individual.
- La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- Los conocimientos y experiencias de los participantes revalorizan y refuerzan el aprendizaje existente, al incorporar nuevos conocimientos.
- La capacitación en equipo que permite mayor posibilidad de interacción e intercambio.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.
- La persona aprende mejor cuando está motivada para aprender.
- La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Aumenta la rentabilidad de una empresa.

De acuerdo a Intranet VWM, (2016), desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades, cualidades y beneficia a la organización al incrementar las habilidades del personal de manera costo-efectivo.

La capacitación y el adiestramiento hacen que el trabajador sea más competente y hábil. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

### **3.6. Apoyo del nivel superior**

Para lograr plenamente el desarrollo del personal, es necesario brindarle el apoyo necesario para que pueda realizar sin conflictos sus proyectos. Por lo que los Directivos y personal de mayor jerarquía en la organización deberán estar conscientes de esta labor que tendrán que realizar con toda disponibilidad.

Se debe buscar una solución mutuamente aceptable, basada en metas o necesidades compartidas. De tal manera que el empleado se sienta respaldado por su jefe (Hernández, 2012).

En cierto modo, se trata de algo más que “estar ahí”. Un jefe debe ser proactivo, apoyar a cada individuo y al equipo en sus esfuerzos individuales y

colectivos y buscar soluciones y no culpables cuando algo no va bien. No sólo dar órdenes que deban cumplirse sin ni siquiera cuestionarlas. Una cultura basada en el apoyo y en dar lo mejor de cada uno, consigue un mayor compromiso emocional del personal, con la organización.

### **3.7. Planeación de carrera y vida**

La Planeación de Carrera y Vida es un Plan estructurado que comprende varios aspectos profesional, intelectual, social, familiar, etc.

Cada uno debe tener una meta específica, pues cada día se representan diferentes roles.

“El Plan de Carrera y Vida es un estímulo hacia la meditación integradora de la vida presente de cada persona, valores, intereses, capacidades y experiencias. Consiste en desarrollar profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad, ya sea dentro de la misma área o entre áreas y departamentos diferentes (movilidad horizontal y diagonal). Esto lo llevan a cabo las empresas que cuentan con una gestión eficaz y sistemática del talento” (Gutiérrez, 2010).

#### **3.7.1. Elaboración de un Plan de Carrera y Vida**

Para la elaboración de un plan de carrera y vida, es necesario:

1.- Analizar los antecedentes. ¿Cuál es mi situación?, ¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades? Éstas u otras preguntas proporcionarán una reflexión. No se trata de elaborar un juicio, sino de hacer una introspección.

2.- Establecer metas. Se debe establecer un plan objetivo. Una meta se piensa tomando en cuenta el contexto personal, así como lo que se desea. Debe redactarse en forma clara para que sea útil en la toma de decisiones.

3.- Fijar las estrategias o acciones. Las acciones deben ser claras, con secuencia lógica.

4.- Determinar un indicador. Una meta sin un indicador es solamente un buen deseo. Por tal razón, es necesario establecer un proceso para evaluar cómo va el avance.

Un Plan de Carrera y Vida bien estructurado permite tomar una decisión ante una oportunidad. Se aprecia en la figura No. 14.

**Figura 14. Plan de Carrera y Vida**

Metas	Área	Objetivo	Acción	Indicador	Fecha límite
Iniciar la maestría	Profesional	Obtener el grado en el menor tiempo posible	Preparar admisión; Obtener financiamiento	Haber iniciado en agosto de 2007	En 24 meses a partir de la inscripción
Mejorar condición física	Salud	Reducir 10% mi peso actual	Contactar nutriólogo; Correr diario	Reducir 3% cada mes	Mayo de 2007
Ampliar conocimientos	Intelectual	Aprender más de áreas profesionales distintas a mi carrera	Buscar y comprar libros interesantes	Leer un libro cada mes	Diciembre de 2008
No tener adeudos innecesarios	Económica	Dejar en "cero" el saldo de la tarjeta	No "sobrecargar" la tarjeta; Ahorrar 20% del sueldo	Reducir 30% el monto de adeudo mensual	Marzo de 2007
Buena comunicación familiar	Familia	Mejorar la comunicación	Hablar todas las semanas	Cuando menos, hablar una vez por semana	Todo el tiempo
Evolucionar mis competencias	Profesional	Capacitarme continuamente	Buscar financiamiento	Cursar un diplomado en el Tec	Enero de 2007

Fuente. Montoya (2010)<sup>10</sup>

<sup>10</sup> (Montoya, 2010) Plan de Vida y Carrera.

### **3.8. La autoestima.**

Otro factor determinante para el buen desempeño de las funciones del personal, es la autoestima que se tenga de sí mismo. La cual dará la seguridad en el trabajo. Por lo que será necesario aplicar pruebas psicológicas antes de la contratación para tener la seguridad de que se está identificando gente equilibrada y personal con talento.

El significado primordial de la autoestima es la confianza en la eficacia de la propia mente, en la capacidad de pensar, de tomar decisiones de vida y de búsqueda de la felicidad.

Nathaniel Branden, psicoterapeuta canadiense, da la siguiente definición de autoestima: “La autoestima, plenamente consumada, es la experiencia fundamental de que podemos llevar una vida significativa y cumplir sus exigencias.

Más concretamente, podemos decir que la autoestima es lo siguiente:

1. La confianza en nuestra capacidad de pensar, en nuestra capacidad de enfrentarnos a los desafíos básicos de la vida.
2. La confianza en nuestro derecho a triunfar y a ser felices; el sentimiento de ser respetables, de ser dignos, y de tener derecho a afirmar nuestras necesidades y carencias, a alcanzar nuestros principios morales y a gozar del fruto de nuestros esfuerzos (Branden, 1995).

La Tabla No. 1, menciona los aspectos para alcanzar una buena autoestima.

**Tabla No.1. Claves para alcanzar una buena autoestima**

<b>Concepto clave</b>	<b>Análisis/Desarrollo</b>	<b>Conclusión</b>
1) El juicio personal	Comprender el haber y el debe, los aspectos positivos y negativos, lo ya conseguido y lo que queda por alcanzar.	El análisis debe culminar en una <b>AFIRMACIÓN POSITIVA</b> que le de valor a las ganancias sobre las pérdidas.
2) La aceptación de uno mismo	Se alcanza un estado de paz relativa; uno se acepta a pesar de las limitaciones, los errores, las frustraciones (expectativas no cumplidas)	Uno está de acuerdo con su persona cuando sume sus aptitudes y las limitaciones.
3) El aspecto físico	Comprende la morfología corporal (belleza, estatura,...) y las características fisiológicas (enfermedades físicas, psicológicas, congénitas o adquiridas)	Hay que integrar el aspecto físico a la aceptación de nuestra personalidad.
4) El patrimonio	Involucra la conformación de un estilo personal integrado por: los pensamientos.	La personalidad debe ser percibida como positiva en su totalidad.
5) El entorno socio-cultural	Es el ámbito en donde se desarrollan los recursos para la comunicación interpersonal y lo que de ella se deriva.	Tener relaciones sociales saludables es indicativo de una autoestima buena.
6) El trabajo	Es importante la identificación con el trabajo que se realiza y que se realice con compromiso, amor y dedicación.	El trabajo debe ser fuente de satisfacción personal, tanto por el trabajo en sí o por las ventajas que el trabajo nos proporciona. (Ej. Llevar adelante a nuestra familia, etc.)
7) Evitar la envidia o compararse con los demás	Compararse con los demás es cotejar superficies, no profundidades y si la interpretación de la vida del otro nos agrada entonces se debe transformar.	Tener un proyecto de vida propio y satisfactorio es que realiza la confianza en uno mismo.

8) Desarrollar la empatía, el ponerse en el lugar del otro.	Es importante la mirada comprensiva, indulgente y tolerante hacia la propia persona y hacia los demás.	Un signo de madurez es la capacidad para saber perdonarse y perdonar a quienes nos rodean.
9) Hacer algo positivo por los demás.	El acto de entrega hacia los demás, de dar algo por propia voluntad que el otro necesita, es motivo de cierta armonía interior.	La entrega hacia los demás, mezcla de generosidad y de satisfacción personal, es otro indicador de buena autoestima cuando no implica un autosacrificio o anulación personal.

Fuente: Branden (1995)

“La imagen de sí mismo, se refiere al concepto interno de identidad y valor” (Hernández, 2012).

### 3.9. La familia

El talento innovador, recibe gran impulso por parte de la familia, debido a que al sentirse estimados, apoyados y al ser escuchados, pueden desarrollar con mayor facilidad su creatividad, que es de donde surgirán sus ideas innovadoras.

De la misma manera, el simple hecho de saber que la innovación que realicen traerá grandes beneficios a su familia, logrará que se detone al máximo su potencial.

Según CELEP (1990), en una familia cada persona es considerada como fuente de estímulos para los demás miembros de la familia, la cual a su vez constituye el modelo más cercano al niño, por ende exterioriza el estilo de vida de su familia bajo cuya influencia el menor planifica y organiza sus actos. La familia es el fundamento del desarrollo integral de la persona. Son los cimientos que

tanto necesita la persona para vivir y desarrollarse cada vez más, sobre todo para innovar. Mencionan algunos de los principales factores que pueden influir de manera efectiva en dicho aprendizaje:

- 1.- Formas de crianza y tipos de familia, el ejemplo como forma de educar.
- 2.- Ambiente familiar integrado, unido y solidario.
- 3.- Comunicación y armonía en la familia.
- 4.- Roles familiares definidos.
- 5.- Sentido proporcionado de independencia con responsabilidad.
- 6.- Cuidado y respeto hacia el menor.
- 7.- Organización para un mejor aprendizaje.
- 8.- Estabilidad familiar y relación armoniosa de pareja.
- 9.- Comprensión y apoyo sin caer en la sobreprotección.
- 10.- Buen uso del tiempo libre, horarios para la TV e Internet.
- 11.- Participación de otros miembros de la familia o niñera en la crianza.

Cuando los padres son autoritarios los hijos hacen las cosas por temor y estudian por presión, pero aprenden fácilmente a mentir y llegada la adolescencia se rebelan contra la autoridad de los padres. Si somos conscientes debemos cambiar esta situación para que evitar que llegue a mayores consecuencias.

Si el caso es que somos padres democráticos que es lo más recomendable, existe mucho orden, los hijos son considerados muy importantes en el hogar, participan en dar opiniones para la solución de problemas, se desarrollan más equilibrados emocionalmente y tienen interés para lograr un buen futuro en sus estudios.

### **3.9.1. La Familia como agente Educativo.**

La familia es el grupo humano más importante en la vida del hombre, la institución más estable de la historia de la humanidad. El hombre vive en familia, aquella en la que nace y posteriormente, la que el mismo crea y en la que se desarrollará y surgirá el talento innovador.

Cada hombre o mujer al unirse como pareja, aportan a la familia recién creada su manera de pensar, sus valores y actitudes; transmiten luego a sus hijos los modos de actuar con los objetos, formas de relación con las personas, normas de comportamiento social, que reflejan mucho de lo que ellos mismos en su temprana niñez y durante toda la vida, aprendieron e hicieron suyos en sus respectivas familias, para así crear un ciclo que vuelve a repetirse.

“Algunos científicos, varios de ellos antropólogos, afirman que las funciones que cumple la familia, persisten y persistirán a través de todos los tiempos, pues esta forma de organización es propia de la especie humana, le es inherente al hombre, por su doble condición de SER individual y SER social y, de forma natural requiere de éste, su grupo primario de origen” (CELEP, 1990).

Menciona CELEP (1990), que los estudios e investigaciones más recientes de las neurociencias revelan las enormes posibilidades de aprendizaje y desarrollo del niño en las edades iniciales, y hacen reflexionar a las autoridades educacionales acerca de la necesidad de optimizar ese desarrollo, de potenciar al máximo, mediante una acertada dirección pedagógica, todas las potencialidades que la gran plasticidad del cerebro humano permitiría desarrollar.

El autor afirma que si se parte de que, en el transcurso de la actividad y mediante la comunicación con los que le rodean un ser humano puede hacer suya la experiencia histórico – social, es obvio el papel que la familia asume como mediador, facilitador de esa apropiación y su función educativa es la que más profunda huella dejará precisamente porque está permeada de amor, de íntima comunicación emocional.

También menciona que la especificidad de la influencia familiar en la educación infantil está dada porque la familia influye, desde muy temprano en el desarrollo social, físico, intelectual y moral de su descendencia, todo lo cual se produce sobre una base emocional muy fuerte.

En primer lugar es necesario reconocer la existencia de la influencia educativa de la familia, que está caracterizada por su continuidad y duración. La familia es la primera escuela del hombre y son los padres los primeros educadores de sus hijos.

“La seguridad y bienestar que se aporta al bebé cuando se le carga, arrulla o atiende en la satisfacción de sus necesidades, no desaparece, sino que se modifica según este va creciendo. La ternura, el cariño, y comprensión que se proporciona le hace crecer tranquilo y alegre; la comunicación afectiva que en esa primera etapa de la vida se establece ha de perdurar porque ese sello de afecto marcará de los niños que, en su hogar, aprenderán, quienes son, que pueden y que no pueden hacer, aprenderán a respetar a los adultos, a cuidar el orden, a ser aseados, a jugar con sus hermanitos, pero, además, aprenderán otras cuestiones relacionadas con el lugar donde nacieron, con su historia y sus símbolos patrios.

Todo eso lo van a asimilar sin que el adulto, en algunas ocasiones, se lo proponga” (CELEP, 1990).

De acuerdo al autor, el niño en su hogar aprenderá a admirar lo bello, a decir la verdad, a compartir sus cosas, a respetar la bandera y la flor del jardín ajeno y ese aprendizaje va a estar matizado por el tono emocional que le impriman los padres, los adultos que le rodean, por la relación que con él establezcan y, muy especialmente, por el ejemplo que le ofrezcan.

Según CELEP (1990), mucho antes de que surgiera con F. Froebel (1782-1852) un sistema para la educación social de los niños preescolares (instituciones educativas) ya pedagogos ilustres se habían referido a la importancia de las edades tempranas para todo el desarrollo ulterior del niño y a la familia –a la madre fundamentalmente- como primera e insustituible educadora de sus hijos. Baste señalar –entre otros- a J. A. Comenius (1592-1670) que subrayó el papel de la Escuela Materna, como primera etapa de la educación, que ocupa los primeros seis años de la vida del niño, considerados por él como un período de intenso crecimiento físico y de desarrollo de los órganos de los sentidos y a E. Pestalozzi (1746-1827) que, en su propuesta de educación para el desarrollo armónico del niño: físico, intelectual, moral y laboral defendió como mejor y principal educador a la madre para las cuales escribió un manual “Libro para las Madres” o “Guía para las Madres” en el cual orientaba como desarrollar la observación y el lenguaje de sus menores hijos.

A partir de entonces y hasta la fecha, muchos estudios e investigaciones han revelado las potencialidades de desarrollo del niño desde que nace y se

ofrecen variadas formas para su estimulación desde el seno del hogar para aumentar su creatividad, mas también se ha corroborado el papel decisivo de la familia en las primeras edades, en lo referente a la formación o asimilación de hábitos de vida y de comportamiento social en sus pequeños hijos.

Este período se considera “sensitivo” para la formación de los mismos y para lograr en un futuro grandes talentos dedicados a la innovación y al desarrollo de su comunidad y de su país.

### **3.9.2. La familia y la formación de hábitos de vida.**

Educar correctamente al niño exige que, desde muy temprana edad se le enseñen ciertas normas y hábitos de vida que garanticen tanto su salud física y mental como su ajuste a la sociedad y que se logre impulsar al talento innovador desde la familia.

De acuerdo a CELEP (1990), las personas en cada una de las etapas de su vida, debe comportarse de una manera adecuada, pero, para que así sea, es indispensable sentar previamente ciertas bases de organización de la vida familiar que le permitan tener las condiciones mínimas para lograr un desarrollo físico y psíquico adecuado.

También señala que frecuentemente se les pide que no riegue, que se peine y lave las manos, que no se manche la ropa, etc. Si no actúa

adecuadamente, es porque no se han formado estos hábitos desde su más tierna infancia.

“De ocurrir esto se ha educado erróneamente al niño y esta falla hay que atribuírsela a los padres. Un hábito no es más que la forma de reaccionar frente a una situación determinada, que se obtiene a través de un entrenamiento sistemático; o sea, es la tendencia que existe de repetir un acto que se ha realizado previamente y que, una vez establecido, se realiza automáticamente, sin necesidad de analizar qué se está haciendo” CELEP (1990).

El autor menciona que para que se adquieran las normas y hábitos necesarios es indispensable que los padres organicen su vida, es decir, que le establezcan un horario de vida. Si se desea que el niño forme un hábito, primeramente hay que mostrarle cómo debe actuar. El ejemplo que ofrecen los padres y demás adultos que viven con él es muy importante. Además, es fundamental ser persistente, constante y tener la suficiente paciencia para no decaer en el logro de este propósito.

También dice el mismo autor, que si las personas que rodean al niño se caracterizan por ser sosegadas, tranquilas, cariñosas, el niño adquiere con facilidad el hábito de hablar en voz baja. No es lógico pedirle al niño que sea aseado si a su alrededor sólo ve personas sucias, que no cuidan de su aseo personal ni del orden y limpieza de la vivienda.

Afirma que, una vez que se han garantizado las condiciones y mostrado al niño con el ejemplo lo que debe hacer, debe explicársele la utilidad del mismo, o sea, los beneficios que va a obtener cuando lo adquiera.

Después será necesaria la repetición de esta actividad para que se fije en su conducta. Por último, los adultos los padres, principalmente, aprovecharán estas primeras acciones del niño para reforzarlas y estimularlas de manera de crear en él motivaciones de hacer las cosas de esta manera.

No cabe duda que esta formación es responsabilidad de los adultos, quienes tienen que organizar sus propias vidas, teniendo en cuenta a sus hijos para no interferir el desarrollo de sus actividades. Hay niños que sufren de pérdida del apetito, alteraciones en el sueño, etc., por falta de organización de la vida familiar. Por lo tanto, es necesario formar a las personas desde su más tierna infancia a tener confianza en ellas, en sus ideas y desarrollar al máximo su creatividad, con lo cual se logrará obtener talento innovador.

### **3.9.3. La familia y la formación de hábitos sociales.**

No cabe la menor duda que la familia es el lugar donde surgen los talentos y logran alcanzar el éxito profesional y laboral. Por lo tanto, se considera la familia un factor que influye de gran manera en la personalidad y en el desarrollo de cada individuo. Por lo que el talento innovador tiene su gran apoyo en la familia.

“Nadie desea formar un hijo que no se ajuste, por sus conductas, a la vida en sociedad. Todos quieren que sus hijos sean aceptados por sus compañeros, sean capaces y agradables, lo que les posibilite poder establecer relaciones sociales armónicas con sus semejantes. De ahí, lo importante que resulta enseñar los hábitos sociales indispensables desde los primeros años” (CELEP, 1990).

La conducta social que manifiestan las personas, está estrechamente influida por las normas de conducta que se practiquen en el hogar.

Es en la familia, donde se deben aprender y practicar los hábitos y normas positivas de convivencia social. Esto es posible a través de las relaciones que se establecen entre sus miembros. Son las relaciones familiares basadas en el amor y respeto mutuos las que ayudan a formar los hábitos sociales.

Los padres se preocupan por crear buenos hábitos de sueño, alimentación, etc., pero, a veces, no toman el interés necesario para enseñar al hijo los mejores hábitos de cortesía y las formas correctas de convivencia social que se utilizan en la vida en sociedad y que permiten expresar el respeto que se siente hacia las demás personas.

Cuando los padres tienen hábitos de convivencia social, ofrecen manifestaciones de cortesía, de respeto, comprensión, cooperación y solidaridad para con las personas con quienes conviven, constituyendo verdaderos ejemplos

de buena educación. Este ejemplo es muy provechoso, pues el niño se comporta tal como ve actuar a los demás.

Es necesario tener buenas relaciones de afecto y respeto entre las personas mayores del hogar, abuelos y padres, la cortesía hacia las figuras femeninas, el respeto a los ancianos e imposibilitados físicos, hacen que el niño adquiera buenos patrones de relación con sus semejantes.

Corresponde a los padres, empezar por brindar estas manifestaciones de afecto a su hijo, que van desde darle un beso cuando despierta hasta preguntarle cómo le va en el juego, o si le gustó el paseo que recién diera. Ningún padre puede esperar que su hijo sea cortés, si sus manifestaciones de cariño y amabilidad son limitadas e inexpresivas.

Al convivir con personas de distintas edades y criterios, los padres deben enseñarle con palabras y ejemplos que abuela y abuelo, al igual que ellos, mamá y papá, deben ser respetados por sus años y experiencia y que resulta inadmisibles una frase desdeñosa, un gesto o conversación en alta voz, aunque lo que ellos planteen esté lejos de los criterios y opiniones infantiles. Las observaciones que se hagan de las opiniones de las personas mayores, deben ser hechas con respeto y consideración.

“Dentro del hogar hay que utilizar expresiones adecuadas, amables con todos, tales como: “hazme el favor”, “muchas gracias”, “si fueras tan amable”, etc.,

que facilitan la armonía familiar y lo educan en la gentileza y cortesía” (CELEP, 1990).

Por lo tanto, estas normas y hábitos sociales no deben quedarse limitadas al hogar. Merecen respeto y consideración los vecinos a quienes se considerarán como personas cercanas que nos solicitan y prestan su cooperación y afecto.

La cortesía y, en general, los hábitos sociales, deben practicarse en todas partes, en todas las actividades. Al hacer una visita, se debe saludar a las personas, preguntarles cómo están, no intervenir en las conversaciones que sostienen los adultos, despedirse respetuosamente. Esta misma actuación la deben observar las personas que lo acompañan. Todo esto debe explicársele cuidadosamente y hacer lo posible porque él comprenda los beneficios que se derivan de este comportamiento.

Igual conducta debe tener en otros paseos lugares públicos, restaurantes, teatros, etc. Saber esperar pacientemente que sus padres se sienten y luego hacerlo él. En estos paseos es donde se pone más en evidencia la educación de las personas. Un niño que llega bruscamente al restaurante o cafetería, se sienta antes que sus padres, y tan pronto preguntan qué desean comer, pide sin tener en cuenta a sus padres, lo que da muestras de que en el hogar no se han trabajado estos aspectos de su educación.

Dentro de los hábitos sociales hay que enseñarle a cuidar sus cosas y respetar las ajenas. Así debe cuidar las pertenencias de sus familiares, y en caso de necesitarlas, pedir las, teniendo especial cuidado de no dañarlas. Una vez que las devuelve debe agradecer el servicio que los mismos le han prestado.

Algo muy importante, es el comportamiento que debe adoptar el niño en los lugares públicos, como pueden ser teatros, veladas, celebración de conmemoraciones, etc. Se le debe enseñar desde pequeño, que existen actos que por su solemnidad exigen una conducta determinada. Los padres le explicarán que, durante los mismos, deben mantenerse en silencio, en actitud atenta y que cualquier manifestación de ausencia o desgano, da muestras de irrespetuosidad. Deben enseñarle el respeto por los símbolos de su Patria bandera, himno y escudo, así como sus mártires y líderes, para que forme sólidos sentimientos que lo capaciten como futuro ciudadano.

Con el ejemplo ha de enseñarse a cuidar la naturaleza, los animales y las plantas, a no dañarlos; a cuidar la limpieza no sólo del hogar, sino de otros lugares que se frecuentan o simplemente se transita por ellos calles, parques, museos, áreas verdes en general.

### **3.10. Valores humanos**

Se dice que el conjunto de estos valores constituye un pilar muy importante en una organización. Se debe añadir que no se trata sólo de talento, interesa también el desarrollo de la honestidad, la solidaridad, el compañerismo, la lealtad, el respeto,

la amabilidad, la generosidad, etc., esto hace que se tenga confianza en el personal que los posee.

“Además del talento, su capacidad de innovación y su posibilidad de resolver problemas complejos, todo esto acompañado de la consistencia ética que perciben los demás” (Schlemenson, 2002).

"El talento y los valores morales aseguran un liderazgo más sólido y trascendente"

Contra esta visión simplificadora del esfuerzo humano, de sus complejidades y agregados, tanto culturales como espirituales, productivos como lúdicos, es necesario plantear una visión más humanista (Mejía y Jaramillo, 2006).

“La innovación es de vital importancia para lograr habitar el mundo, pues se requiere crear. Inventar estrategias, procesos, productos, servicios, sí, pero no de consumo sino para forjar comunidades, sociedades, familias. La primera empresa es la convivencia social y posteriormente la económica. He insistido muchas veces en que en la medida en que se tenga una idea del hombre a partir de lo económico, entonces todo lo demás que se defina estará viciado por la idea del valor agregado, la producción y el intercambio de lo material. La innovación principalmente trata de implementar la armonía, la fraternidad, la belleza, para establecer mejores relaciones sociales y posteriormente mejores oportunidades de vida. Primero el bienser y luego el bienestar. Nuevamente es lo útil vs lo trascendente, y en esto el orden sí altera el producto. Si forjamos una sociedad

basada en lo útil, las consecuencias serán distintas a si lo forjamos desde aquello que nos hace más humanos. El resultado que se ha obtenido es el consumismo, el individualismo, la competencia desleal, la pobreza, el rezago educativo, las brechas en tecnología” (Guerrero, 2014).

Si bien, la autora define con claridad que la innovación debe ir acompañada de grandes y fuerte valores humanos, lo cual hará que el talento pueda ser confiable y desarrollar ideas para beneficio de la humanidad.

Por tal motivo en la Tabla No. 2 (UNAM, 2013), se señalan los principales valores que una persona con talento innovador debe poseer.

**Tabla No. 2. Valores humanos**

<b>VALOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
LEGALIDAD	Consiste en actuar de acuerdo con las normas y leyes que nos rigen. La legalidad no es perfecta ni inmutable, pero es la única forma de lograr la convivencia pacífica y justa, poniendo límites a las acciones que dañan a otros.
CREATIVIDAD	La cualidad para encontrar algo nuevo en lo conocido implica una virtud pero también un esfuerzo. Gracias a la creatividad, es posible evitar la repetición y la copia buscando una manera diferente y mejor de hacer las cosas, así como nuevas soluciones a las situaciones conocidas.

CUIDADO DEL AMBIENTE	Es la responsabilidad humana –individual y social- de procurar y proteger el mundo en el que vivimos, Este valor se basa en el imperativo de no dañar más al planeta, del que dependemos, así como en el objetivo de asegurar el bienestar de todos los seres vivos con los que compartimos la vida en la Tierra.
LEALTAD	Consiste en cumplir con los compromisos que asumimos para responder a los que creen en nosotros, manteniendo fidelidad a nuestros ideales y a los de nuestra comunidad, para no traicionar nunca, la confianza que los demás han depositado en nosotros.
INNOVACIÓN	Es el esfuerzo para utilizar el conocimiento, o generarlo si es necesario, para crear nuevos productos, servicios y procesos que ayuden a mejorar la vida en el terreno institucional o político, económico, industrial, educativo, de la salud, del cuidado ambiental, etc.
PAÑÓN	Se suele valorar a quien hace bien las cosas, pero más aún a quien las hace bien con entrega y entusiasmo que contagia a los demás.
PERSEVERANCIA	Consiste en seguir valientemente el camino que hemos elegido, la tarea que tenemos por delante. Nos permite enfrentar los retos y las dificultades con valor, sin dejarse vencer fácilmente, sino, por el contrario, superando estos retos, sin perder de vista nuestros objetivos y metas.
SOLIDARIDAD	Todos somos interdependientes y vulnerables, pero a veces actuamos como si no lo supiéramos. La solidaridad crea redes de apoyo para ayudar a quienes lo necesitan, cuando lo necesitan.

IGUALDAD	Si bien las personas somos diferentes y debemos ser valoradas en nuestras particularidades, la igualdad es la aspiración a que las necesidades de todos sean tomadas en cuenta con la misma importancia, sin privilegiar a unos o discriminar a otros.
RESPONSABILIDAD	Apela a la capacidad de las personas de responder por las consecuencias de sus actos. Esto implica el desarrollo de cualidades como la madurez, la sensatez, la honradez y el valor, asumir o reparar esas consecuencias, sobre todo cuando implican efectos negativos para los demás.
RESPECTO	Implica tener consideración por los otros, cercanos y no cercanos, humanos y no humanos. El respeto marca los límites a nuestras acciones para que no perjudiquen a los demás.
HONESTIDAD	Ser honesto es el actuar con transparencia y sinceridad siendo congruente entre lo que se dice y lo que se hace. Por ello, quien es honesto es digno de confianza, pues no simula o engaña a los demás, ni viola las normas de convivencia o toma lo que no le corresponde.
TOLERANCIA	Se ha definido tradicionalmente como la capacidad de “soportar” o admitir las diferencias que tenemos con los demás, en cuanto a nuestras opiniones, creencias, orientación sexual, preferencias, formas de vida, de hablar y de actuar.

Fuente: UNAM (2013)

### 3.11. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es uno de los pilares principales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren ser competitivas e impulsar la innovación.

Lozano (2007), comenta que la cultura organizacional describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores personales y culturales de una organización.

Y dice que se ha definido, como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Se puede decir que la cultura organizacional se manifiesta en:

1. Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general
2. El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal
3. Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía
4. La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.
5. La cultura organizacional está íntimamente relacionada el término cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los

fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.

6. La alta dirección puede tratar de determinar la cultura corporativa. Es posible que quieran imponer los valores corporativos y normas de comportamiento que reflejan específicamente los objetivos de la organización. Pero también habrá también una cultura interna existente dentro de los empleados.

### 3.11.1 Elementos que componen la cultura organizacional

De acuerdo a Lozano (2007), existen algunos elementos que ayudan a obtener una buena cultura en la organización, que a continuación se señalan:

- **Comportamientos:** La cultura organizacional es la forma en que los trabajadores se comportan en su relación con los demás mediante el proceso de producción y servicios que conforman la vida de la organización. Incluye la manera de decir las cosas, las costumbres y modos de hablar, abarca además los modismos del lenguaje, las manifestaciones de respeto y cortesía.
- **Las normas:** Conjunto de reglas formales que constituyen hábitos y pueden formar parte de los Reglamentos de instituciones.
- **Valores:** Dominantes aceptados por la organización como la calidad del producto o servicio profesionalidad y disciplina.
- **Filosofía:** Como orientación de la política de la empresa respecto a sus empleados y clientes.

- **Las reglas del juego:** Para progresar en la empresa, las pautas o hilos conductores que un recién llegado debe de aprender para poder ser aceptado como miembro.
- **El clima interno:** Formas en que se relacionan y conviven los integrantes de la organización, dado por su distribución física y la forma en que se relacionan con los clientes u otros terceros.

Ciertamente, dice Lozano (2007), la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la organización.

La cultura organizacional recoge concepciones fundamentales de sus integrantes, sus presunciones creencias constituidas y aprendidas durante el proceso de desarrollo de la organización. Es decir, implica una visión compartida del mundo, un conjunto de significados compartidos.

“Las empresas culturales deben continuar trabajando en la consecución de una visión renovada del trabajo con personas talentosas; además de considerar el capital humano como un factor estratégico y transversal, es importante tenerlo presente y entender que ha de apostarse más por el desarrollo de las personas, ya que son estas el factor fundamental del cambio organizacional. Una organización en cultura funciona si sus personas funcionan, si ellas se conectan con la realidad para tener una mejor empresa; si fallan las personas, falla todo un proyecto cultural “(Lozano, 2007). Esto se muestra en la figura No. 15.

**Figura No.15. Código de Cultura Organizacional**



Fuente. Lozano (2007)

La principal puerta a la innovación es la cultura organizacional de cada empresa. Lo que tienen en común las empresas jóvenes y exitosas como Facebook o Google con otras ya veteranas, como Apple, 3M o General Electric, es que todas ellas, sea a través de una visión de mundo diferente o de su capacidad de reinventarse, han tenido la tenacidad para colocarse entre las empresas más innovadoras del mundo. No ha sido gracias al capital o la dedicación, sino a través de una cultura empresarial innovadora y sólida.

### **3.11.2 La cultura corporativa innovadora**

De acuerdo a COBIANMEDIA (2014), los investigadores que han estudiado más de 700 empresas innovadoras, han llegado a la conclusión que la base de su éxito radica en la cultura empresarial.

Según unos estudios realizados en la Universidad de Babson en Massachusetts, todas las culturas innovadoras tienen 6 pilares que las sostienen: recursos, procesos, valores, comportamientos, clima y éxito. Están ligadas unas a las otras y la modificación de una de ellas sin duda tendrá efectos sobre las demás.

De acuerdo a COBIANMEDIA (2014), se le ha dado mayor importancia a los recursos, procesos y medición del éxito, que son fáciles de analizar en términos cuantitativos. Y por el contrario, aquellos factores más difíciles de evaluar, como los valores, comportamientos o clima, han quedado en un segundo plano. Estos valores vinculados a los aspectos humanos, por ser intangibles suelen ser los más difíciles de medir, evaluar y gestionar. Sin embargo, son los aspectos fundamentales para construir una cultura organizacional de innovación.

## **Valores**

Una empresa no es innovadora porque así lo exprese. Lo importante está en los hechos, las prioridades y las decisiones que están siempre guiadas por los valores corporativos. Una empresa genuinamente innovadora es la que decide invertir tiempo y dinero en emprender nuevos proyectos y promover la creatividad y el aprendizaje continuo.

## **Comportamientos**

La forma de comportarse describe la conducta de los miembros de la empresa en función de la innovación. Será tarea de un líder innovador buscar la forma de conseguir productos nuevos que acaben con los ya existentes, saber transmitir sus planes de futuro para animar a los empleados y tener estrategias

para luchar contra burocracia. A su vez, los empleados deben demostrar **persistencia** para resolver las dificultades técnicas, saber hacer malabares con presupuestos escasos y estar siempre atentos a las opiniones de los clientes.

## **Clima**

Es el ambiente que se respira en el lugar de trabajo. **Un clima innovador promueve el compromiso y el entusiasmo**, el aprendizaje y pensamiento independiente.

## **Recursos**

En cuanto a las personas, los proyectos y los sistemas. De estos tres, **las personas** son el elemento fundamental ya que impactan directamente en los valores y el clima empresarial.

## **Procesos**

Éstos son los caminos que va tomando la innovación a medida que se va desarrollando. Puede incluir lo que se llaman embudos de innovación, utilizados para captar y analizar ideas, o sistemas estructurados en etapas para priorizar proyectos.

## **Éxito**

El éxito se manifiesta en 3 niveles diferentes: **externo, corporativo y personal**. El reconocimiento externo nos indicará que los clientes y la competencia

consideran que la empresa es innovadora, a la vez que servirá para mostrar si una innovación ha sido económicamente rentable. Este éxito contribuirá a fortalecer los valores, comportamientos y procesos de la compañía, que a su vez guiarán decisiones tales como qué personal contratar y premiar, o qué proyectos tendrán prioridad.

. “El mundo se mueve a un ritmo muy acelerado y cada día nacen más empresas con modelos disruptivos que pueden cambiar el panorama de negocio en el que operas. La única manera de estar listo es si construyes una organización innovadora que te permita abrazar los cambios y evolucionar. Bien lo dijo Jack Welch, \* **Cambia antes de que lo necesites**\* “ (COBIANMEDIA, 2014).<sup>11</sup>

Con el análisis de este capítulo se ha determinado que la cultura empresarial, es fundamental para lograr e impulsar la innovación y que los 6 pilares mencionados crean un clima innovador que promueve el compromiso, el entusiasmo, el aprendizaje y pensamiento independiente para la generación de ideas que lleven a todos a lograr el éxito tanto personal como organizacional.

En el siguiente capítulo podremos aclarar la importancia de la innovación para mantener las empresas en la competitividad y llevarlas a la conquista de los mercados internacionales.

---

<sup>11</sup> (COBIANMEDIA, 2014) , Cómo-crear-una-cultura-organizacional-de-innovación

## **CAPITULO IV: LA INNOVACIÓN**

En este capítulo se determinará la importancia que tienen las ideas innovadoras que para llevar a la empresas al éxito y a la competitividad. Debido a que en este mundo en constante avance tecnológico, es necesario identificar el talento innovador para impulsarlo y lograr mantenerse a la vanguardia y a la delantera en el ambiente automotriz.

### **4.1. Concepto de innovar**

Ante el gran avance de la tecnología en el mundo, es indispensable contar con ideas innovadoras. Con respecto al significado de la innovación, se dice que es la creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado.

Otra definición de Innovatec, “Actualmente se está viviendo la Era de la Innovación. La palabra Innovación aparece como sinónimo de progreso, de desarrollo tecnológico, de creación de empleo, de mejora de las condiciones de vida. Se habla de innovación en los ámbitos económicos, como es en la innovación tecnológica en las empresas; y en los ámbitos sociales como sanidad, ocio, condiciones laborales, transportes, etc.” (Innovatec, 2003).

De acuerdo al Manual de Oslo (2005): “Una innovación, es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio) de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

En Europa, la incorporación de una cultura de la innovación en todos los sectores sociales y económicos, se plantea como una necesidad.

“Innovar significa introducir modificaciones en la manera de hacer las cosas, para mejorar el resultado final. Así, una innovación puede ser desde una acción sobre el precio de un artículo para conquistar un mercado, hasta la mejora de un producto antiguo o el descubrimiento de un nuevo uso para un producto ya existente” (Ferrer Salat, 1984).

“Por lo que se deduce que las empresas necesitan identificar el talento innovador con el que cuentan, impulsarlo y desarrollarlo. Y los gobiernos de los países deben implementar sistemas educativos que desde temprana edad vayan formando el talento futuro” (González, 2010).

#### **4.1.1 Creatividad e innovación**

Con respecto a la creatividad es necesario entender que van unidas tanto la mente creativa como la innovadora, para lograr el éxito en las empresas.

Según Chiavenato (2000), considera que la administración de la innovación, tanto de procesos como de productos o servicios, incluye el apoyo intensivo a la invención (acto de descubrir) y la aplicación (acto de usar). La invención se relaciona con el desarrollo de nuevas ideas; en consecuencia, los gerentes deben crear nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas en las personas.

#### **4.1.2 Cómo estimular la creatividad en la organización**

Para lograr estimular en el talento innovador, la creatividad, Chiavenato (2000), nos da a conocer una serie de sugerencias que a continuación se describen:

1. Incentive las sugerencias en la organización
2. Desarrolle grupos de generación de ideas (brainstorming)
3. Ponga en marcha talleres de creación o gerencia de conceptos
4. Ponga en marcha centros de creatividad en la organización
5. Desarrolle círculos de calidad y creatividad
6. Implante un mejoramiento continuo e incremento en la innovación
7. Lleve a cabo investigación y desarrollo de ideas con las personas
8. Realice con regularidad sesiones creativas
9. Desarrolle personas que actúen como facilitadores de la creatividad

#### **4.1.3 Proceso innovador**

Para lograr la innovación se requiere seguir ciertos procesos y de esta manera hacer que se logre la innovación, Chiavenato (2000) nos propone un efectivo proceso para innovar.

El proceso de innovación ocurre en cuatro etapas:

1. **Creación de ideas.** Proporciona nuevas formas de conocimiento a través de descubrimientos, ampliación de conocimientos actuales o creatividad espontánea, gracias a la inventiva de las personas y la comunicación con los demás.

2. **Experimento inicial:** las ideas se prueban mediante análisis con otras personas, clientes, consumidores y técnicos, o en forma de prototipos o muestras.

3. **Determinación de la viabilidad:** la aplicación práctica y el valor financiero de las ideas se determinan mediante estudios formales de viabilidad que identifican costos y beneficios potenciales, así como mercados y aplicaciones potenciales.

4. **Aplicación final.** Ocurre cuando el nuevo producto se comercializa y se pone a la venta en el mercado abierto, o cuando el nuevo proceso se implementa como parte de la rutina operativa normal.

#### **4.1.4 Sugerencias para estimular la creatividad organizacional**

Como la innovación se da principalmente en la organización, Chiavenato (2000) nos da, una serie de sugerencias para estimular la creatividad en la misma.

1. **Desarrolle la aceptación del cambio.** Los miembros de la organización deben creer que el cambio traerá beneficios a ellos y a la organización, por ejemplo: seguridad en el empleo.

2. **Estimule nuevas ideas.** Los gerentes, desde la cúpula hasta los supervisores de primera línea, deben asumir con claridad, en palabras y hechos, que están totalmente abiertos a nuevas ideas y enfoques.

3. **Permita mayor interacción.** Se puede promover un clima permisivo y creativo que dé a las personas la oportunidad con otros miembros de su grupo de trabajo o de otros grupos.

**4. Tolere los errores.** Muchas ideas nuevas pueden parecer inútiles o sin aplicación práctica, aunque estas no conduzcan a ninguna solución.

**5. Defina objetivos claros y conceda libertad para alcanzarlos.** Las personas deben tener un propósito y dirección para su creatividad.

**6. Ofrezca reconocimiento.** Las personas creativas trabajan motivadas, incluso en tareas duras o que no les interesan.

De acuerdo a lo que menciona Chiavenato (2000), cuando en una organización se quiere innovar, se encontrarán ciertos tipos de barreras que a continuación se señalan:

#### **Imposición de barreras a la innovación.**

Aislamiento de la administración de la cúpula.

- ❖ Intolerancia frente a las diferencias.
- ❖ Intereses ocultos
- ❖ Recorte de los horizontes de tiempo
- ❖ Imposición del pensamiento racional
- ❖ Incentivos inadecuados
- ❖ Burocracia excesiva

En una organización es necesario cambiar la forma de pensar para lograr avanzar en la innovación, es de vital importancia no poner obstáculos de ningún tipo al talento innovador, ya que tanto la organización como todo el personal saldrán beneficiados cada vez que la empresa innove.

#### **4.2. La innovación, clave de éxito en la industria automotriz.**

Ante la imperiosa necesidad de productos amigables con el medio ambiente, FUMEC (2012), deduce que México puede reafirmar su posición entre los mejores en el escenario automotriz global. La innovación, será, sin duda factor clave para conseguirlo, aspecto en el que el sector público y el sector privado compartiremos esfuerzos.

- ❖ En este sentido, el compromiso deriva de una idea básica, la innovación es una herramienta indispensable para elevar la competitividad, atender los requerimientos en materia ambiental y protección a la salud humana, así como de la integridad de las personas.
- ❖ La Innovación es un factor clave para desarrollar e implementar tecnologías ambientales y soluciones inteligentes para mantener una buena estrategia de negocio.

“La innovación y mejora continua de los procesos es, en buena medida, fruto de la iniciativa y entusiasmo de las ideas de nuestros colaboradores. En Volkswagen de México se reconoce ese involucramiento e implementación de sus iniciativas con atractivos premios, de acuerdo al impacto que hayan obtenido las ideas, ya sea en el producto, en el servicio al cliente o en su proceso. Esto con el fin de mejorar y mantener la calidad en nuestros productos” (Reporte VW, 2012).

En nuestro país, existe gente con mucha creatividad e innovación solamente que requiere del apoyo de las empresas y del gobierno para poder desarrollar sus ideas que proporcionen el avance tecnológico necesario.

“La innovación es el motor de las transformaciones que se buscan en la competitividad de la economía mexicana. México está muy atrás de muchos de sus aliados y competidores en los indicadores relacionados con la innovación. Es urgente acelerar el paso en los ecosistemas tecnológico-empresariales que apoyan la innovación en las empresas” (FUMEC, 2012).

Al apoyar la innovación tanto las empresas como el gobierno, están ayudando a ir a la vanguardia del desarrollo y el avance tecnológico sobre todo en el sector automotriz, el cual requiere innovar constantemente en los diseños, motores, sistemas ecológicos, etc.

En la Figura No.16, se aprecia la continua innovación en el diseño de los autos <sup>(12)</sup>.

**Figura No. 16. Innovación automotriz**



Fuente: Alex (2016)

---

<sup>12</sup> Historia del automóvil (Alex, 2016). Recuperado el 8 de junio 2016 de:  
<https://es.scribd.com/doc/29146715/Historia-Del-Automovil-MECANICA-AUTOMOTRIZ>

“Se está haciendo con mayor énfasis, tanto en el ámbito europeo como nacional, el hecho de qué tan importante como la propia Innovación en sí misma, es la creación de un ambiente propicio a la innovación y el promover en la sociedad una verdadera cultura de la Innovación. Tal y como señala el Primer Plan para la Innovación en Europa, Innovar exige en primer lugar una disposición de espíritu por la que se asocia creatividad, voluntad de emprender, gusto por el riesgo y aceptación de la movilidad social, geográfica o profesional” (Innovatec, 2003).

Una de las cuestiones que siempre se plantean a la hora de evaluar la capacidad innovadora de Europa frente a Estados Unidos y Japón es la comparativamente escasa capacidad europea de transformar los avances científicos y logros tecnológicos en éxitos industriales y comerciales, sobre todo en el caso de Estados Unidos, de transformar los conocimientos científicos en nuevos productos o procesos comercializables.

Según el informe de Innovatec (2003), esta cuestión se conoce como la “Paradoja Europea” y quiere reflejar el hecho de que a pesar de que los resultados científicos de la Unión Europea son excelentes si se comparan con sus competidores, los logros tecnológicos, industriales y comerciales en los sectores punteros, no están a la misma altura. Todos estos datos se pusieron de manifiesto en el Libro Verde de la Innovación, generado por la Comisión Europea en 1995 y dieron lugar a la puesta en marcha del Primer Plan de Acción para la Innovación en 1996.

En este capítulo se logró analizar la importancia de la innovación a nivel mundial ya que es el motor de las transformaciones, por lo que es necesario impulsar el talento dedicado a la innovación, para el logro del éxito en las organizaciones.

## **CAPÍTULO V. METODOLOGÍA**

En el presente capítulo, se realiza un análisis de la forma en que se llevó a cabo la investigación, cuál fue el método de investigación empleado, cómo se recabó la información de campo y los instrumentos de investigación utilizados para obtener los resultados, realizar las conclusiones y poder hacer las recomendaciones.

### **5.1. Método**

El método de investigación es cuantitativo, porque incluye estadísticas de los factores que influyen en el talento para innovar e incluye una revisión documental. También, se realizó de forma deductiva ya que se presentó la identificación del problema de manera general y se aplicó de manera particular, a las empresas automotrices ubicadas en el Parque Industrial Finsa 1 en Puebla.

### **5.2. Enfoque**

Como ya se señaló, el enfoque de la investigación es cuantitativo, porque se hicieron estadísticas las cuales nos ayudaron a medir el grado de desarrollo de los factores que influyen en el talento innovador, para lograr el éxito en el sector automotriz. Este enfoque registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables definidas, en términos cuantitativos, se captura verdaderamente la realidad que se desea capturar, aunque no hay medición perfecta, el resultado se acerca todo lo posible a la representación del concepto que se tiene en mente.

### **5.3. Tipo de investigación**

En esta investigación cuantitativa, se analizaron las diferentes fuentes de información secundarias con el objetivo de poder razonar los temas y subtemas relacionados con el origen de la investigación. Este estudio, pretendió tomar un rumbo explicativo al realizar un análisis el cual nos señaló la situación actual de las empresas automotrices del Parque FINSA 1 en Puebla y los principales factores que influyen en el talento innovador para lograr el éxito en las mismas.

### **5.4. Investigación documental**

La información documental se obtuvo de libros, periódicos, revistas, tesis y páginas electrónicas. Así como de fuentes primarias como el cuestionario.

Se procedió en primer término a recopilar la información de las fuentes citadas previamente, posteriormente se procedió a la selección de información, de autores conocedores del tema, como son Idalberto Chiavenato, Dante Sica, Janeth Lozano, Innovatec, Secretaría de Economía, CONACYT, revista de Harvard, etc., una vez seleccionada y elegida se elaboraron resúmenes, síntesis, cuadros comparativos, tablas y análisis con lo que se logró la construcción teórica del tema que se desarrolló y que posteriormente sirvieron como puntos de partida para elaborar el cuestionario, analizar los resultados y hacer las conclusiones y recomendaciones.

## **5.5 Investigación de campo**

La investigación de campo se realizó a 22 empresas automotrices del Parque Industrial FINSA 1 en Puebla, como TB&C, HBPO, Faurecia, Kautex, FER Mexicana, MECAPLAST, INTEVA entre otras y se contó con el apoyo de fuentes primarias, es decir con las opiniones del personal de Mandos Medios y Directivos. Para este caso se tomó como herramienta principal el cuestionario de elaboración propia, basado en los principales factores que se encontraron en el análisis del problema.

## **5.6. Instrumento para la obtención de información**

El instrumento que se utilizó para la investigación de campo fue el cuestionario realizado al personal a nivel Mandos Medios y Alta Dirección que labora en las empresas automotrices del Parque FINSA 1, en diferentes días del mes de Septiembre y Octubre del 2016. También, se envió de manera electrónica, ya que fue más fácil responderlo.

El primero se aplicó a Mandos Medios y está estructurado de la siguiente manera, nombre de la empresa, subsector, datos generales como puesto, edad, sexo, objetivo del cuestionario, indicaciones e ítems. Posteriormente se encuentran 12 preguntas en las que se detallan los factores que influyen en el desempeño laboral para innovar. La escala Likert es D=Demasiado, M=Mucho, R=Regular, P=Poco y N=Nada (Anexo 1).

El segundo se aplicó a la Alta Dirección y está estructurado de la siguiente forma, nombre de la empresa, sector, subsector, datos generales como puesto,

edad, años, sexo, objetivo del cuestionario, indicaciones e ítems. Enseguida se encuentran 10 preguntas que dan a conocer el nivel de desarrollo del talento innovador en la empresa y el apoyo que le brinda la misma. La escala Likert es D=demasiado, M=mucho, Regular=regular, Poco=poco y N=nada (Anexo 2).

### **5.6.1. Población**

Según datos de la Secretaría de Economía (SE, 2012), en México existen aproximadamente 618 empresas de autopartes. De acuerdo a información obtenida, con el personal de las empresas automotrices del Parque FINSA 1, basada en las visitas realizadas a las mismas, aproximadamente existen 25 empresas que corresponden al sector automotriz.

### **5.6.2. Muestra**

Para determinar la muestra adecuada para realizar el cuestionario, se utilizó la herramienta de muestreo aleatorio simple como a continuación se describe:

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito).

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso).

E= Nivel del error dispuesto a cometer.

N= Tamaño de la población

De acuerdo a la fórmula de muestreo aleatorio simple y no conociendo la población se determinó lo siguiente:

Fórmula sin conocer la población:

$$n = \frac{Z^2 p * q}{E^2}$$

Valores:

Z=95% equivale a la desviación estándar= 1.96

E= 21 %= 0.21

p=0.5

q=0.5

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5 * 0.5)}{(0.21)^2}$$

Solución: n= 22

Fórmula conociendo la población (618 empresas de autopartes en México):

$$n = \frac{Z^2 p * q N}{E^2 N + Z^2 p * q}$$

Valores:

Z=95% equivale a la desv. est. = 1.96

N= 618

E= 21%

p=0.5

q=0.5

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5 * 0.5) * 618}{(0.21)^2 (618) + (1.96)^2 (0.5 * 0.5)}$$

Solución: n= 22

Como resultado de la determinación de la muestra, se pudo observar que considerando la población que es de 618 empresas de autopartes que existen en México, según datos de la Secretaría de Economía (SE, 2012), la muestra requerida era de 22 empresas. De las empresas a entrevistar se decidió aplicar el cuestionario a 22 directivos y 70 a mandos medios, en total 92 sujetos.

## **CAPITULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

De acuerdo al estudio realizado en el presente trabajo, se determinó que el talento innovador se encuentra principalmente a nivel Mandos Medios.

Se analizan los dos niveles mencionados anteriormente por considerar que el talento innovador se encuentra en mayor proporción en los Mandos Medios. Y a la Alta Dirección, porque se determinará el nivel de apoyo que brinda a sus subordinados.

Al realizar el análisis estadístico, se elaboró una tabla donde se colocaron las sumas de cada uno de los ítems del cuestionario que en total fueron cinco, según la escala de Likert: demasiado, mucho, regular, poco y nada y que demostraron el grado de desarrollo de los factores que influyen en el talento innovador, para lograr el éxito de la industria automotriz.

También se hizo el análisis estadístico y de la misma forma se realizó una tabla donde se colocaron las sumas de los cinco ítems que contiene el cuestionario y que son: demasiado, mucho, regular, poco o nada y que demostraron el grado de apoyo que reciben de la Alta Dirección.

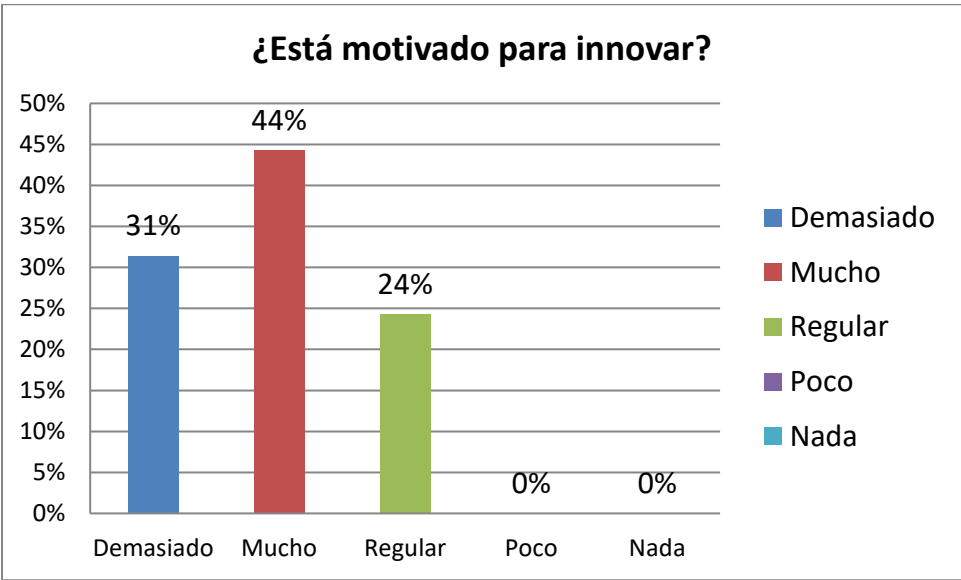
De estos resultados obtenidos se realizaron las siguientes gráficas que muestran la forma en que impactan los factores del presente estudio, para que el talento innovador logre desarrollar al máximo su capacidad creativa.

### 6.1. Resultados del nivel Mandos Medios

#### Factor motivación

En relación a la forma en que impacta el factor motivación al talento innovador para el éxito del sector automotriz en el parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.3.

**Gráfica No. 3 El factor de motivación para innovar**



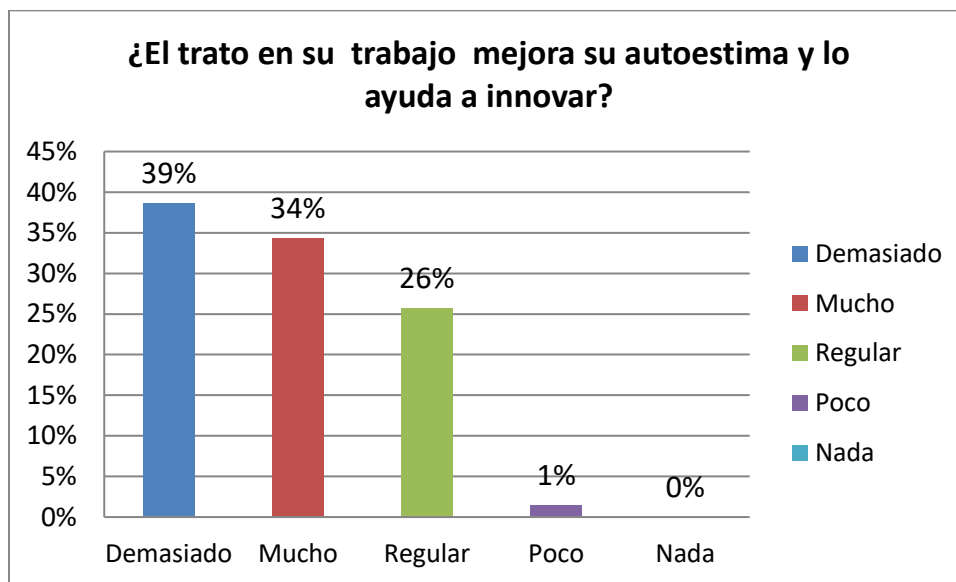
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si los empleados se sienten motivados para innovar, en la Gráfica No. 3, se muestra el grado de motivación en el que se encuentran; el 44% manifiesta tener mucha motivación, otro 32% dice que demasiada, sin embargo sólo el 24% dice que es regular, el grado de motivación que reciben para innovar . El resultado de mayor porcentaje nos indica un **44%**, lo que demuestra que los empleados se encuentran en el ítem de cuentan con **MUCHA** motivación para innovar.

## Factor autoestima

En relación a la forma en que impacta el factor motivación al talento innovador para el éxito del sector automotriz en el parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.4.

**Gráfica No. 4, El factor de la autoestima para innovar**



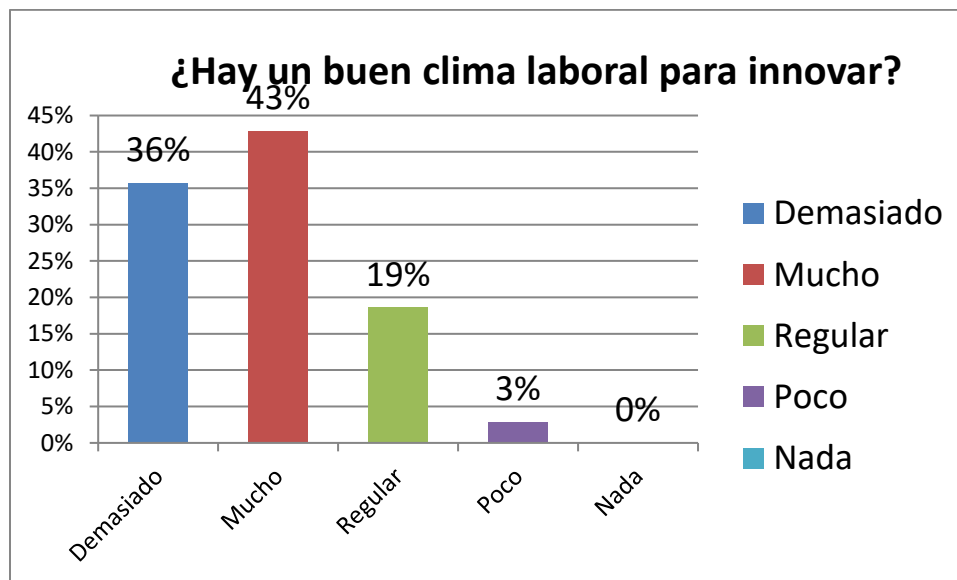
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si los empleados se sienten con autoestima para innovar, en la Gráfica No. 4, se muestra el grado de autoestima en el que se encuentran, el 39% manifiesta que en su trabajo apoyan demasiado su autoestima, otro 34% dice que mucho, sin embargo sólo el 1% dice que es poco, el grado de autoestima que reciben para innovar. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **39%**, lo que demuestra que los empleados se encuentran en el ítem de DEMASIADA autoestima para innovar.

## Factor clima laboral

En relación a la forma en que impacta el factor clima laboral, al talento innovador para el éxito del sector automotriz en el parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.5.

**Gráfica No. 5. El factor del clima laboral para innovar**



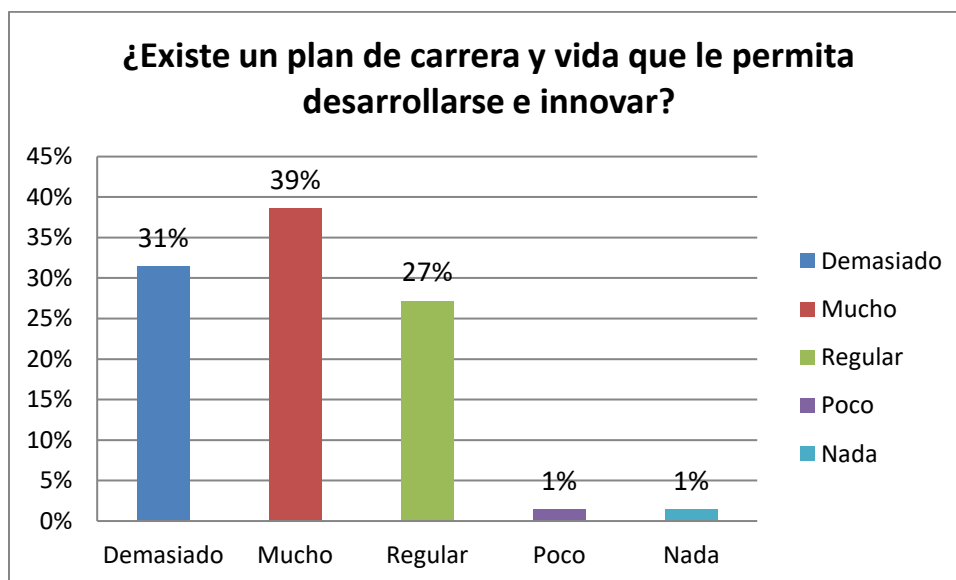
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si los empleados se encuentran en un buen clima laboral para innovar, en la Gráfica No. 5, se muestra el grado del clima laboral en el que se desarrollan, el 43% manifiesta que en su trabajo hay un buen clima laboral, otro 36% dice que demasiado, sin embargo sólo el 19% dice que es regular, el clima laboral en el que se encuentran para innovar. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **43%**, lo que demuestra que los empleados se encuentran en el ítem de MUCHO, es decir, tienen un buen clima laboral para innovar.

## Factor plan de carrera y vida

En relación a la forma en que impacta un plan de carrera y vida, al talento innovador para el éxito del sector automotriz en el parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.6.

**Gráfica No. 6. El factor Plan de carrera y vida para innovar**



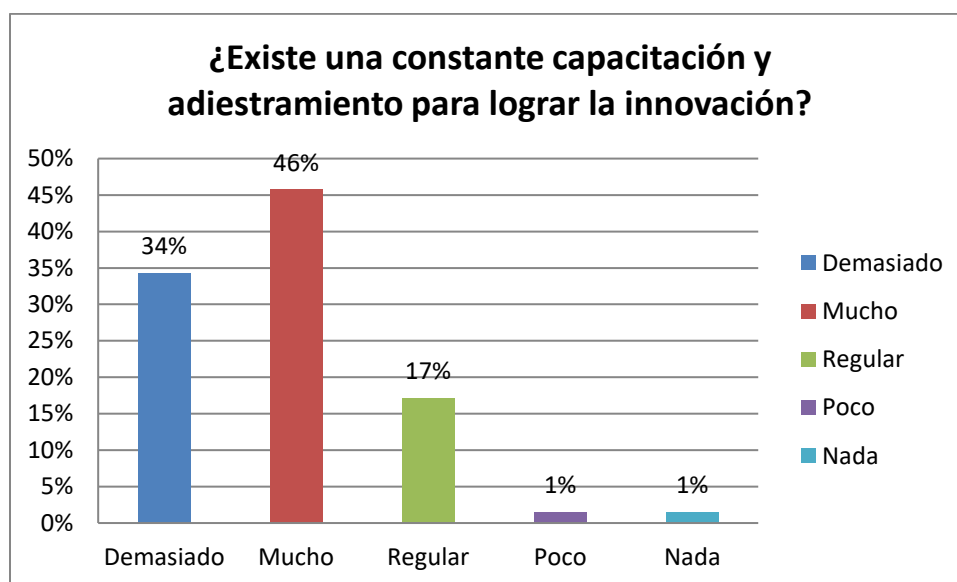
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si los empleados tienen un Plan de carrera y vida para innovar, en la Gráfica No. 6, se muestra si existe un Plan de carrera y vida, el 39% manifiesta que en su trabajo hay mucha oportunidad para tener un Plan de carrera y vida, otro 31% dice que demasiado, sin embargo sólo el 1% dice que es nada, la oportunidad para tener un Plan de carrera y vida para innovar. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **39%**, lo que demuestra que los empleados se encuentran en el ítem de MUCHO, es decir, tienen mucha oportunidad de desarrollar un Plan de carrera y vida.

## Factor capacitación y adiestramiento

En relación a la forma en que impacta la capacitación y el adiestramiento, al talento innovador para el éxito del sector automotriz en el parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.7.

**Gráfica No. 7. El factor capacitación y el adiestramiento para innovar**



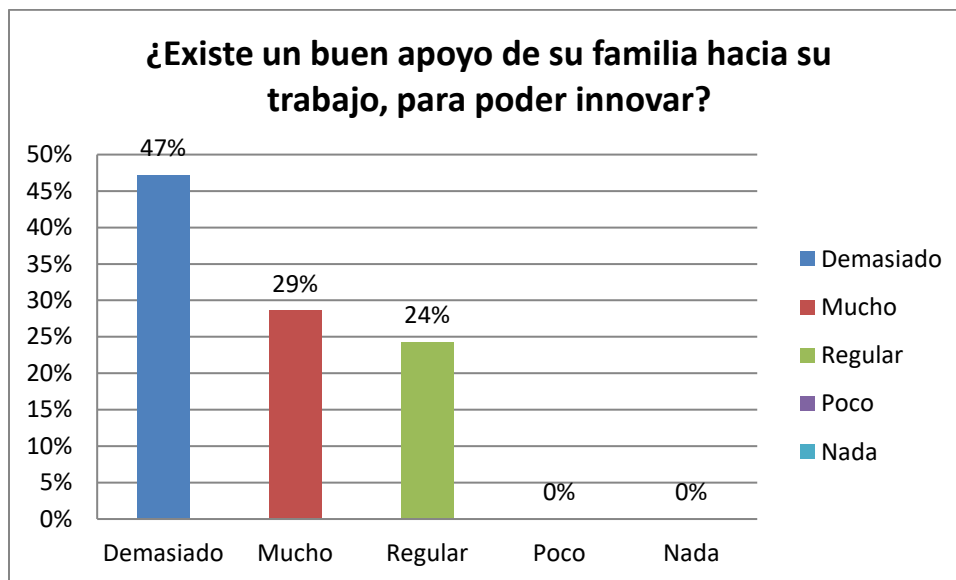
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si los empleados tienen capacitación y adiestramiento para innovar, en la Gráfica No. 7, se muestra si existe la debida capacitación y adiestramiento, el 46% manifiesta que en su trabajo hay mucha capacitación y adiestramiento, otro 34% dice que demasiado, sin embargo sólo el 1% dice que no cuentan con capacitación y adiestramiento para innovar. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **46%**, lo que demuestra que los empleados cuentan con MUCHA capacitación y adiestramiento para la innovación.

## Factor la familia

En relación a la forma en que impacta la FAMILIA, al talento innovador para el éxito del sector automotriz en el parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.8.

**Gráfica No. 8. El factor Familia para innovar**



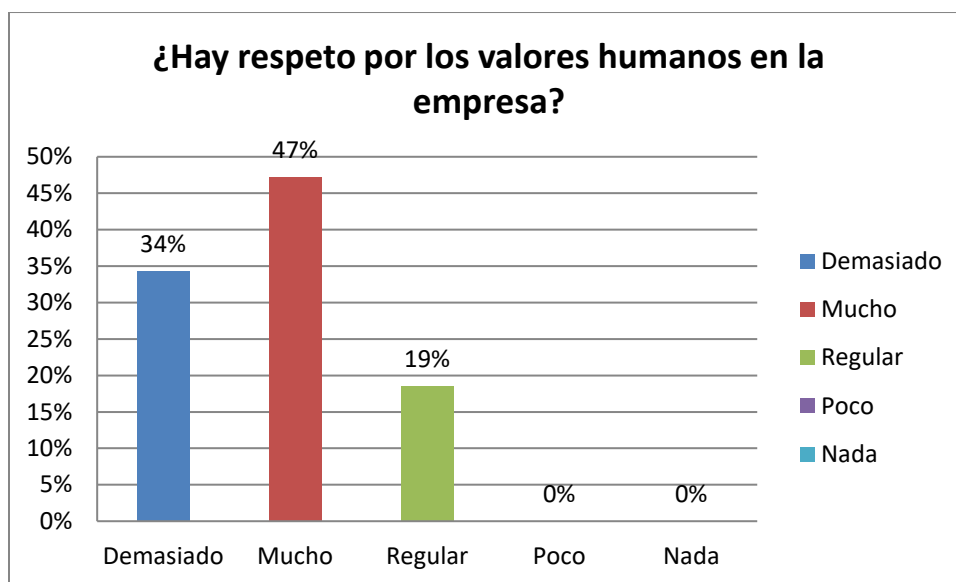
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si los empleados tienen apoyo de su familia para innovar, en la Gráfica No. 8, se muestra si existe el apoyo por parte de la familia, el 47% manifiesta que en su trabajo tienen demasiado apoyo de su familia, otro 29% dice que mucho, sin embargo sólo el 24% dice que regular. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **47%**, lo que demuestra que los empleados cuentan con **DEMASIADO** apoyo de su familia para innovar.

## Factor valores humanos

En relación a la forma en que impactan los valores humanos, al talento innovador para el éxito del sector automotriz en el parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.9.

**Gráfica No. 9. El factor valores humanos para innovar**



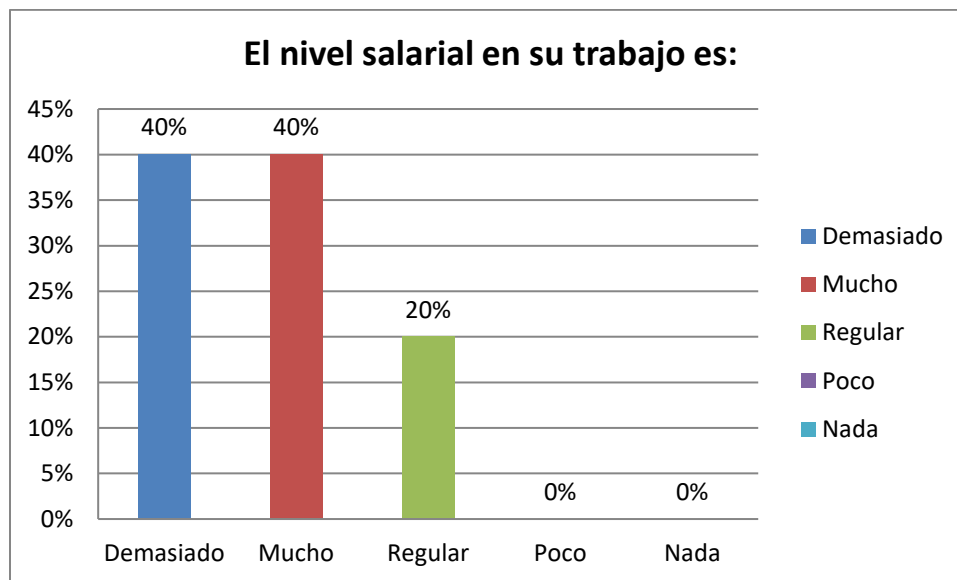
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si en la empresa hay respeto por los valores humanos para innovar, en la Gráfica No. 9, se muestra si, el 47% manifiesta que existe mucho respeto por los valores humanos, otro 34% dice que demasiado, sin embargo sólo el 19% dice que es regular el respeto por los valores humanos. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **47%**, lo que demuestra que los empleados cuentan con **MUCHO** respeto por los valores humanos para la innovación.

## Factor nivel salarial

En relación a la forma en que impacta el nivel salarial, al talento innovador para el éxito del sector automotriz en el parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.10.

**Gráfica No. 10. El factor nivel salarial para innovar**



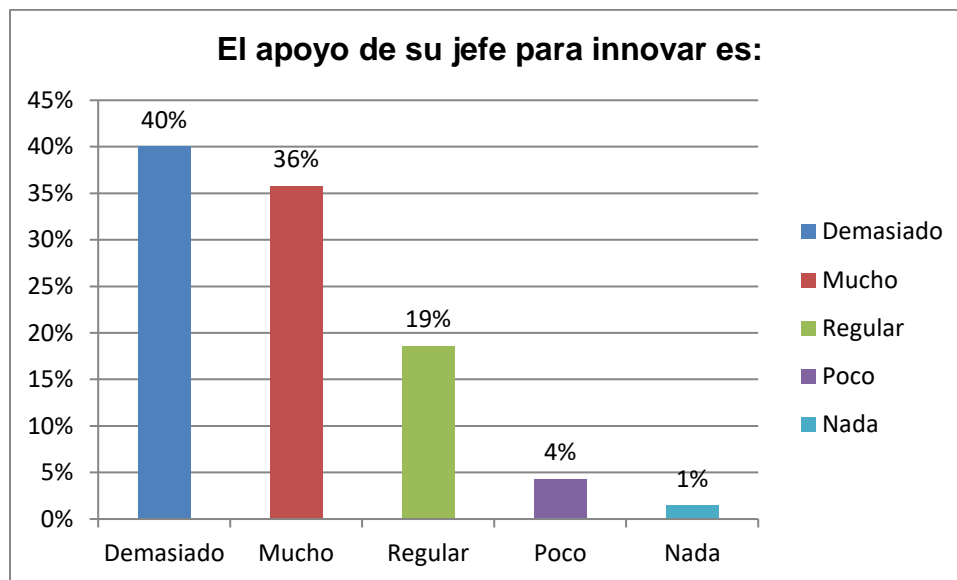
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si los empleados tienen un buen nivel salarial para innovar, en la Gráfica No. 10, se muestra si existe la debido nivel salarial, el 40% manifiesta que en su trabajo hay demasiado apoyo a su nivel salarial, otro 40% dice que mucho, sin embargo sólo el 20% dice que es regular el apoyo a su nivel salarial para innovar. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **40%**, lo que demuestra que los empleados cuentan con DEMASIADO Y MUCHO apoyo a su nivel salarial, para la innovación.

## Factor apoyo del nivel superior

En relación a la forma en que impacta el apoyo del jefe, al talento innovador para el éxito del sector automotriz en el parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.11.

**Gráfica No. 11. El factor apoyo del nivel superior**



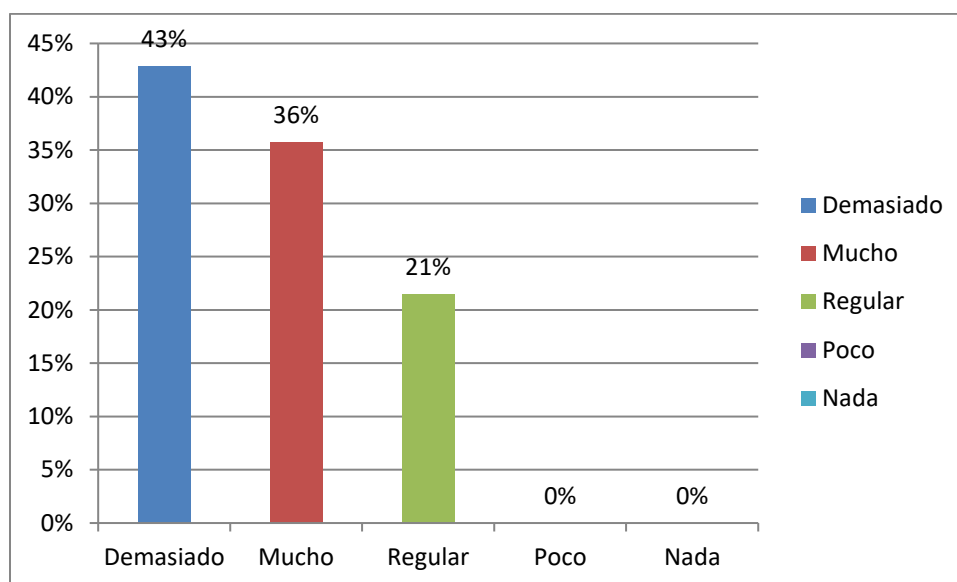
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si los empleados tienen el apoyo de su jefe para innovar, en la Gráfica No. 11, se muestra el resultado. El 40% manifiesta que en su trabajo hay demasiado apoyo del jefe, otro 36% dice que mucho, sin embargo sólo el 1% dice que no cuentan con el apoyo de su jefe para innovar. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **40%**, lo que demuestra que los empleados cuentan con DEMASIADO apoyo del nivel superior para la innovación.

## Factor evaluación del desempeño

En relación a la forma en que impacta la evaluación del desempeño, al talento innovador para el éxito del sector automotriz en el parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.12.

**Gráfica No. 12. El factor evaluación de desempeño para innovar**



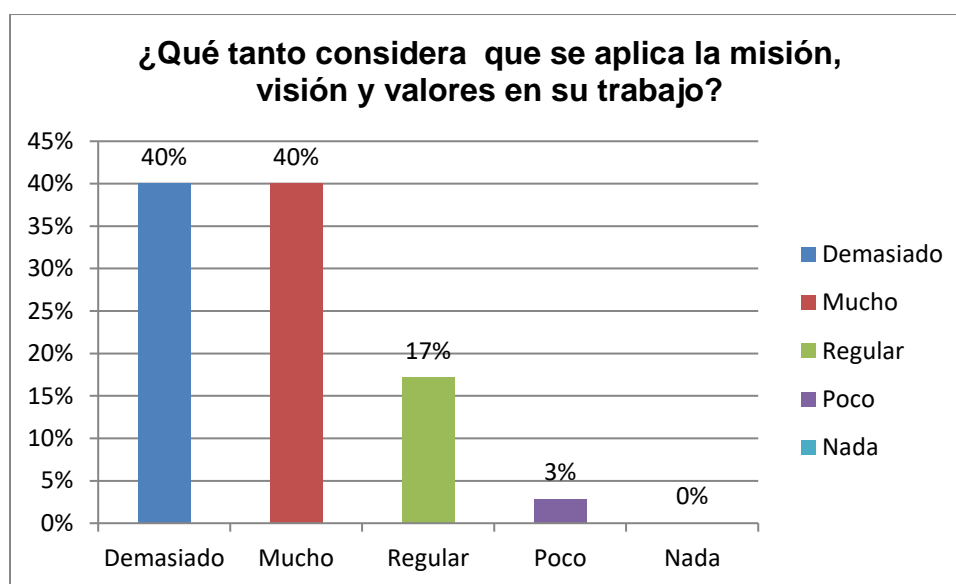
***Fuente: Elaboración propia***

Dentro del análisis realizado para conocer si los empleados tienen una correcta evaluación del desempeño para innovar, en la Gráfica No. 12, se muestra si existe la debida evaluación del desempeño, el 43% manifiesta que en su trabajo hay demasiado cuidado en la evaluación del desempeño, otro 36% dice que mucho, sin embargo sólo el 21% dice que es regular la evaluación del desempeño para innovar. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **43%**, lo que demuestra que los empleados cuentan con DEMASIADO cuidado en la evaluación del desempeño para la innovación.

## Factor cultura organizacional

En relación a la forma en que impacta la cultura organizacional, al talento innovador para el éxito del sector automotriz en el parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.13.

**Gráfica No. 13. El factor Cultura Organizacional para innovar**



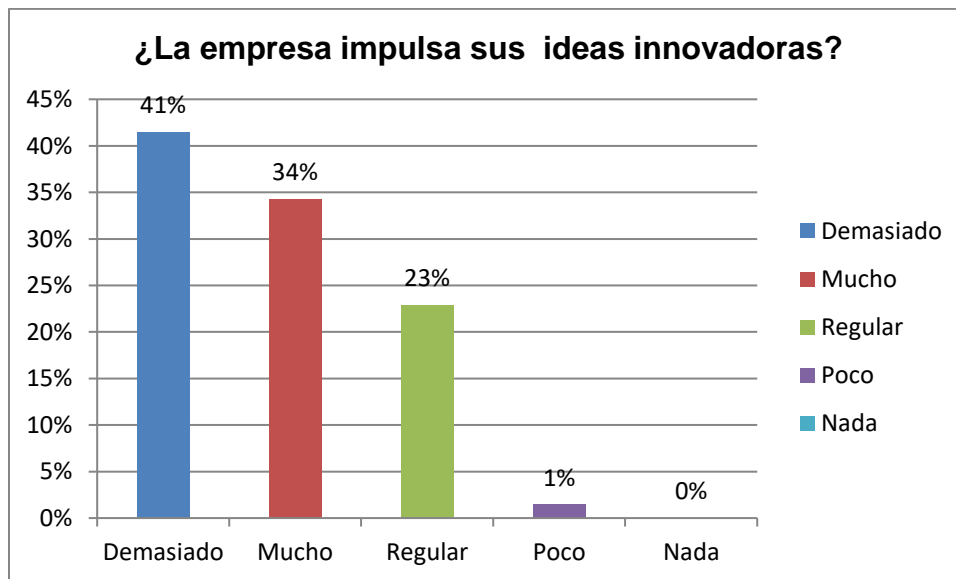
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si existe buena cultura organizacional para innovar, en la Gráfica No. 13, se muestra. El 40% manifiesta que en su trabajo se aplica la misión, visión y valores en la organización, otro 40% dice que mucho, sin embargo sólo el 3% dice que hay poca cultura organizacional, para innovar. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **40%**, lo que demuestra que en la empresa se vive DEMASIADO la misión, visión y valores para lograr la innovación.

## Impulso de las empresas a las ideas innovadoras

En relación a la forma en que impacta el impulso a las ideas innovadoras, al talento de la empresa para el éxito del sector automotriz en el parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.14.

**Gráfica No. 14. Impulso a las empresas a las ideas innovadoras**



**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si los empleados cuentan con impulso a sus ideas innovadoras, en la Gráfica No.14, se muestra si existe el debido impulso a sus ideas innovadoras, el 41% manifiesta que en su trabajo hay demasiado impulso a sus ideas innovadoras, otro 34% dice que mucho, sin embargo sólo el 1% dice que es poco el impulso a sus ideas innovadoras. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **41%**, lo que demuestra que los empleados cuentan con DEMASIADO impulso a sus ideas innovadoras.

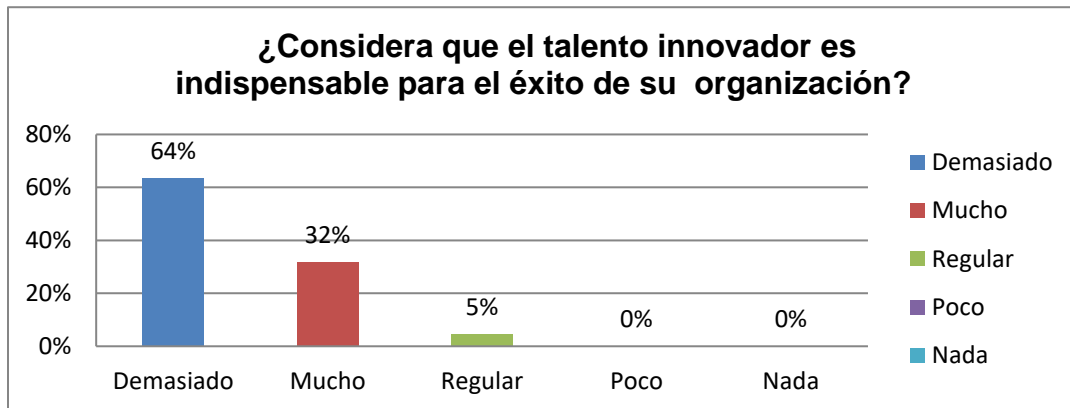
## 6.2. Resultados de la Alta Dirección

Las respuestas de los Directivos y Gerentes al cuestionario de Alta Dirección, indicará el apoyo que se le da al talento innovador en las empresas del sector automotriz, del Parque Industrial FINSA 1 Puebla.

### El talento innovador indispensable para el éxito de la organización

En relación a la forma en que impacta el apoyo al talento innovador que es indispensable para el éxito del sector automotriz, en el Parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.15.

**Gráfica No. 15. Talento innovador, indispensable para el éxito de la organización**



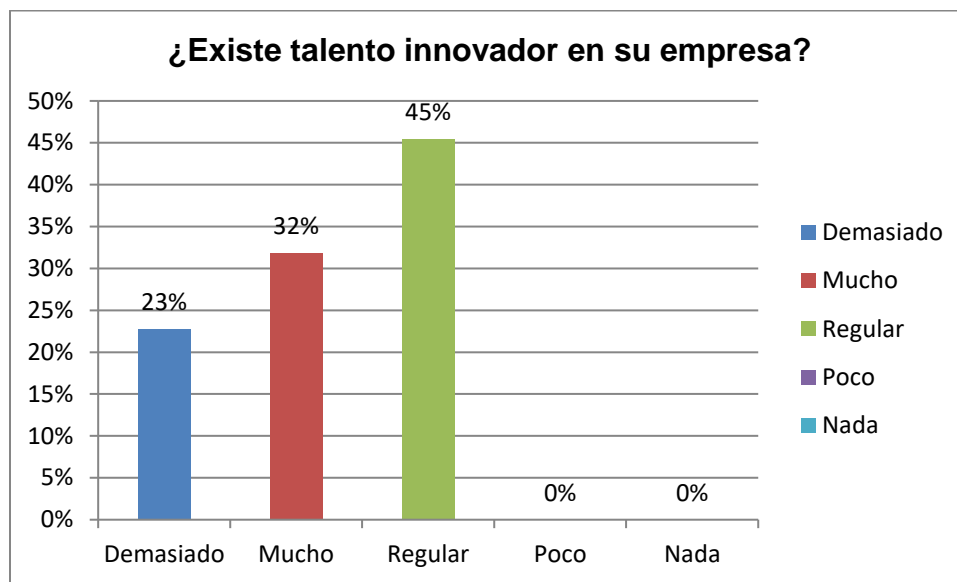
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si los Directivos creen que el talento innovador es indispensable para el éxito de su organización, en la Gráfica No.15, se muestra. El 64% manifiesta que es demasiado indispensable, otro 32% dice que es mucho, sin embargo sólo el 17% dice que es regular que exista talento innovador en la empresa. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **64%**, lo que demuestra que los Directivos consideran que es DEMASIADO indispensable el talento innovador para el éxito de su organización.

## Existe talento innovador en la empresa

En relación a la forma en que impacta la existencia del talento innovador para el éxito del sector automotriz en el Parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.16.

**Gráfica No. 16. Existencia del talento innovador en la empresa**



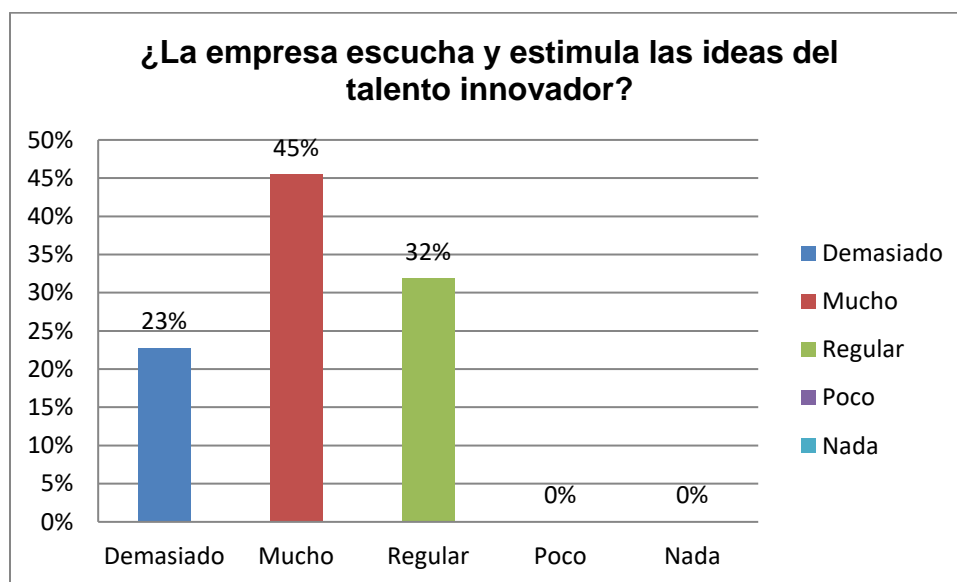
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si los Directivos creen que la existencia del talento innovador es indispensable para el éxito de su organización, en la Gráfica No. 16, se muestra que el 45% manifiesta que es regular la existencia del talento, otro 32% dice que es mucha, sin embargo el 23% dice que es demasiado el talento innovador en la empresa. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **45%**, lo que demuestra que los Directivos consideran que es regular la existencia del talento innovador en su organización.

## Escucha y estímulo de las empresas al talento innovador

En relación a la forma en que impacta la escucha y el estímulo al talento innovador, que es indispensable para el éxito del sector automotriz en el Parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.17.

**Gráfica No. 17. Escucha y estímulo al talento innovador en la empresa**



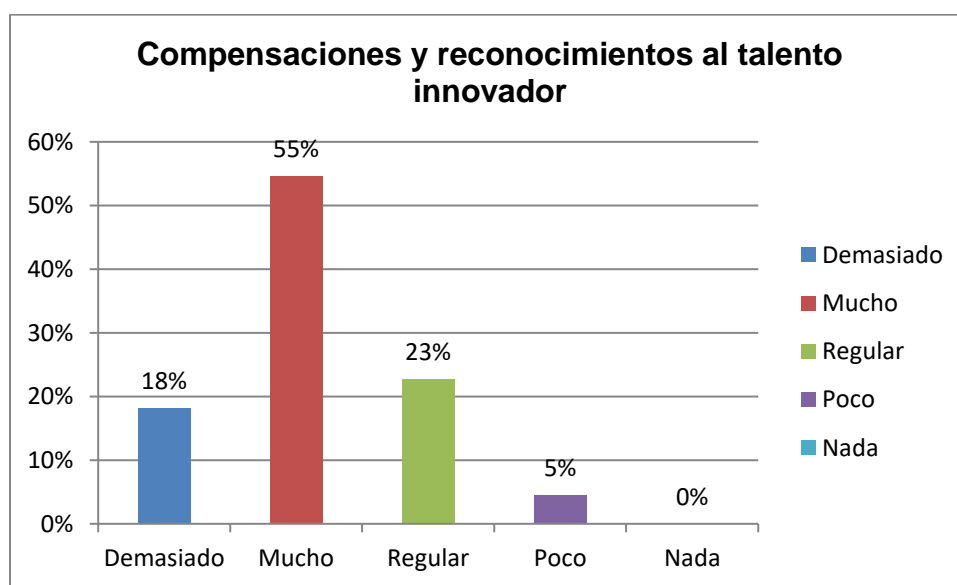
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si los Directivos brindan la debida escucha y estímulo al talento innovador, en la Gráfica No. 17, se muestra el resultado. El 45% manifiesta que es mucha la escucha y el estímulo para innovar, otro 32% dice que es regular, sin embargo 23% dice que hay demasiada escucha y estímulo al talento innovador. El resultado de mayor porcentaje nos indica un 45%, lo que demuestra que los Directivos consideran que es mucha la escucha y estímulo al talento innovador en su organización.

## Compensaciones y reconocimientos al talento innovador

En relación a la forma en que impacta las compensaciones y reconocimientos al talento innovador, para el éxito del sector automotriz en el Parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.18.

**Gráfica No. 18. Compensaciones y reconocimientos al talento innovador**



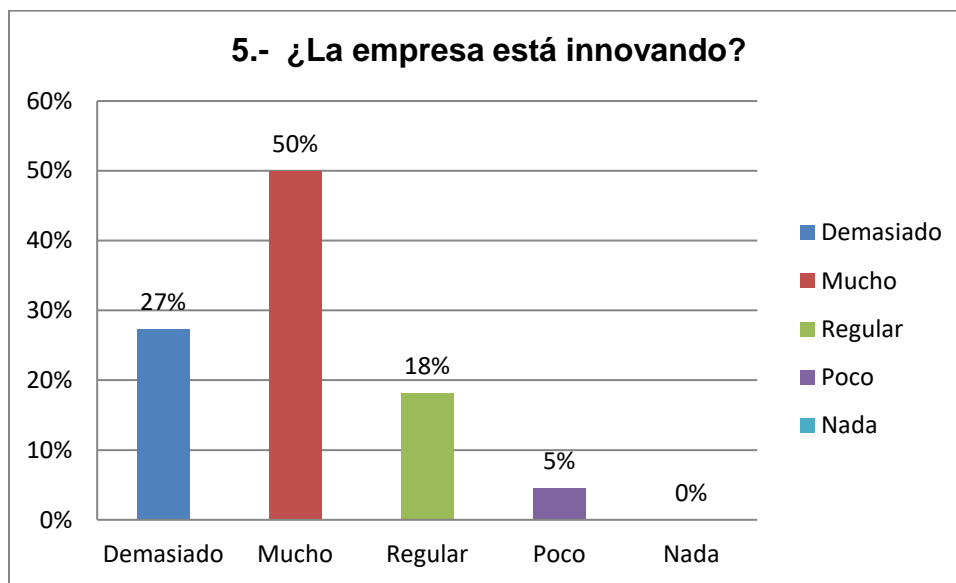
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si los Directivos otorgan compensaciones y reconocimientos al talento innovador en la empresa, en la Gráfica No. 18, se muestra el resultado. El 55% manifiesta que hay muchas compensaciones y reconocimientos, otro 23% dice que es regular, sin embargo 5% dice que hay poca compensación y reconocimiento para innovar. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **55%**, lo que demuestra que los Directivos consideran que ofrecen muchas compensaciones y reconocimientos para lograr la innovación en su organización.

## Grado de innovación de las empresas automotrices

En relación a la forma en que impacta si la empresa está innovando, para lograr el éxito del sector automotriz en el Parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.19.

**Gráfica No. 19. Grado de innovación de las empresas automotrices**



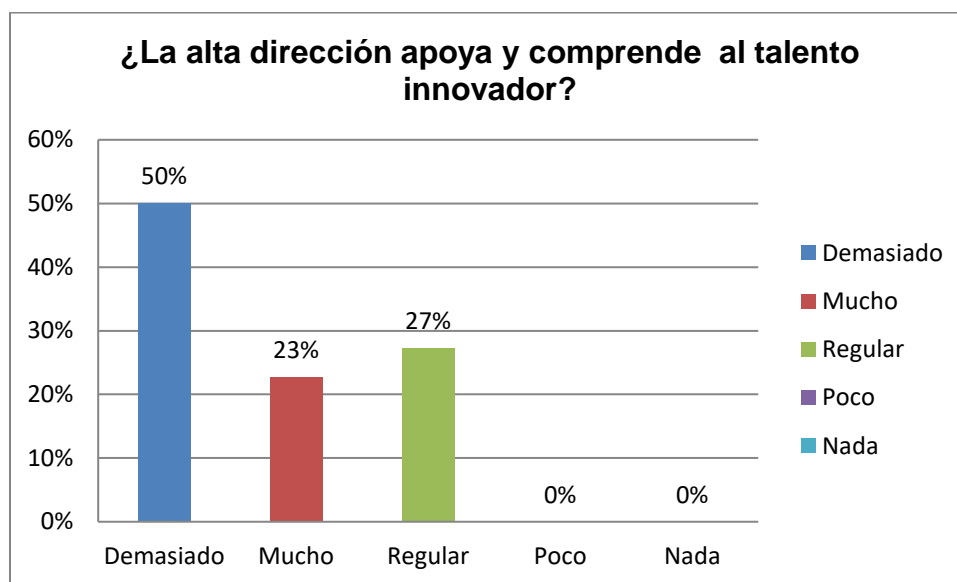
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si las empresas del sector automotriz están innovando, en la Gráfica No. 19, se muestra el resultado. El 50% manifiesta que hay mucha innovación, otro 18% dice que es regular, sin embargo un 5% dice que hay poca innovación. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **50%**, lo que demuestra que existe mucha innovación en las empresas del sector automotriz.

## Apoyo y comprensión de la alta dirección al talento innovador

En relación a la forma en que impacta si la Alta Dirección apoya y comprende al talento innovador, para lograr el éxito del sector automotriz en el Parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.20.

**Gráfica No. 20. Apoyo y comprensión de la Alta Dirección al talento innovador**



**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si la Alta Dirección apoya y comprende al talento innovador, en la Gráfica No. 20, se muestra el resultado. El 50% manifiesta que hay demasiado apoyo y comprensión al talento innovador, otro 27% dice que es regular, sin embargo un 23% dice que hay mucho. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **50%**, lo que demuestra que existe demasiado apoyo y comprensión al talento innovador en las empresas del sector automotriz.

## Cultura de aportación de ideas en la industria automotriz

En relación a la forma en que impacta si existe cultura de aportación de ideas en las Industrias automotrices del Parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.21.

**Gráfica No. 21. Cultura de aportación de ideas en la industria automotriz**



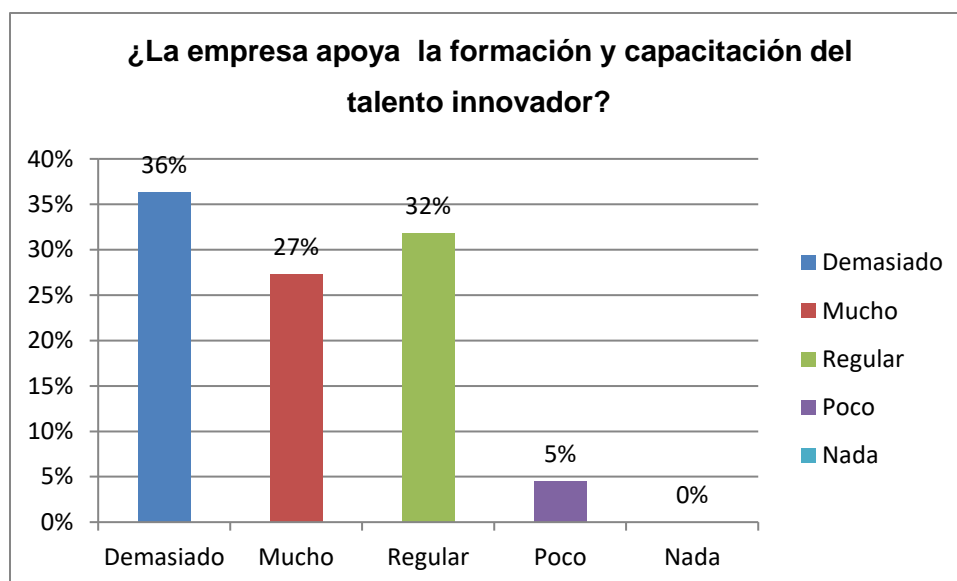
**Fuente: Elaboración propia**

Dentro del análisis realizado para conocer si existe una cultura de aportación de ideas en el sector, en la Gráfica No. 21, se muestra el resultado. El 45% manifiesta que hay mucha aportación de ideas para la innovación, otro 27% dice que es demasiada, sin embargo un 14% dice que hay poca aportación de ideas para innovar. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **45%**, lo que demuestra que existe mucha aportación de ideas innovadoras en las empresas del sector automotriz.

## Apoyo a la formación y capacitación del talento innovador

En relación a la forma en que se apoya la formación y capacitación del talento innovador, en las Industrias automotrices del Parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.22.

**Gráfica No. 22. Apoyo a la formación y capacitación del talento innovador**



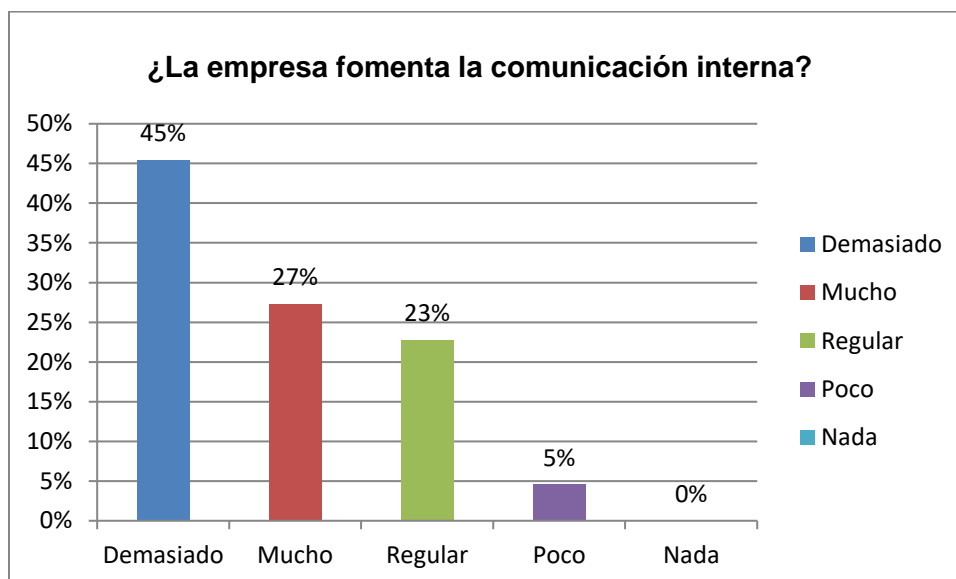
***Fuente: Elaboración propia***

Dentro del análisis realizado para conocer si existe apoyo a la formación y capacitación del talento innovador, en la Gráfica No. 22, se muestra el resultado. El 36% manifiesta que hay demasiado apoyo a la formación y capacitación del talento innovador, otro 32% dice que es regular, sin embargo un 5% dice que hay poco apoyo a la formación y capacitación del talento innovador. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **36%**, lo que demuestra que existe demasiado apoyo a la formación y capacitación para innovar en las empresas del sector automotriz.

## Comunicación interna en las empresas del sector automotriz

En relación a la forma en que se apoya la comunicación interna, en las Industrias automotrices del Parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.23.

**Gráfica No. 23. Comunicación interna en las empresas del sector automotriz**



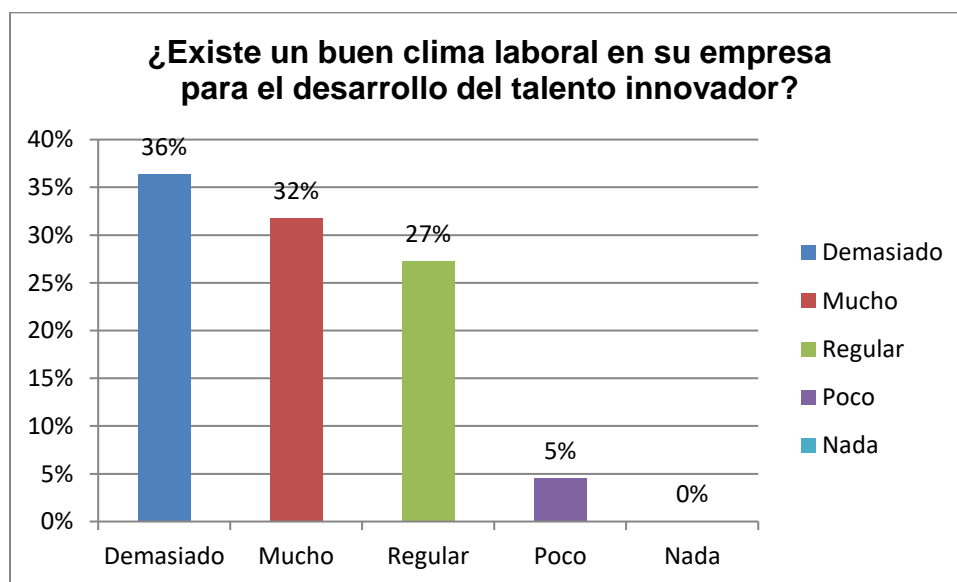
***Fuente: Elaboración propia***

Dentro del análisis realizado para conocer si se fomenta la comunicación interna en la industria automotriz, en la Gráfica No. 23, se muestra el resultado. El 45% manifiesta que hay demasiada comunicación interna, otro 27% dice que hay mucha, sin embargo un 5% dice que hay poca comunicación interna en la organización. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **45%**, lo que demuestra que existe demasiada comunicación interna en las empresas del sector automotriz.

## Clima laboral en las empresas automotrices para el desarrollo del talento innovador

En relación a la forma en que existe un buen clima laboral en la industria automotriz, para el desarrollo del talento innovador del Parque Industrial FINSA 1 Puebla, los resultados se muestran en la Gráfica No.24.

**Gráfica No. 24. Clima laboral en las empresas automotrices para el desarrollo del talento innovador**



***Fuente: Elaboración propia***

Dentro del análisis realizado para conocer si existe un buen clima laboral en la industria automotriz para el desarrollo del talento innovador, en la Gráfica No. 24, se muestra el resultado. El 36% manifiesta que se encuentran en el ítem de demasiado con respecto a si existe buen clima laboral, otro 32% se ubicó en el ítem de mucho, sin embargo un 5% dice que no existe buen clima laboral en la empresa. El resultado de mayor porcentaje nos indica un **36%**, lo que demuestra que existe buen clima laboral en las empresas del sector automotriz.

### 6.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS BAJO EL PRINCIPIO DE PARETO

De los factores analizados en los Mandos Medios de las empresas del ramo automotriz, del Parque Industrial FINSA 1 Puebla que influyen en el talento innovador, agrupando los conceptos de “Demasiado y Mucho”, como valores aceptables y de igual manera agrupando los conceptos de “Regular, POCO y Nada” como valores con un “nicho de oportunidad”, podemos observar que de acuerdo con la aplicación del principio de Pareto, es decir con la regla del 80-20, se observa que dos factores en color rojo que son autoestima y plan de carrera y vida, obtuvieron 11 y 12 de porcentaje, dividiendo  $27 \cdot 100 / 249$  y  $29 \cdot 100 / 249$  y son los que más se acercan al 20% lo cual significa que resolviendo estos dos factores se resuelve el 80% de la totalidad del problema.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TALENTO INNOVADOR		ÍTEMS CON ALTO VALOR (DEMASIADO / MUCHO) (%)			ÍTEMS CON BAJO VALOR (REGULAR / POCO / NADA) (%)				% DE NICHOS DE OPORTUNIDAD
		DEMASIADO (%)	MUCHO (%)	TOTAL (%)	REGULAR (%)	POCO (%)	NADA (%)	TOTAL (%)	
1	MOTIVACION	31	44	75	24	0	0	24	10
2	AUTOESTIMA	39	34	73	26	1	0	27	11
3	CLIMA LABORAL	36	43	79	19	3	0	22	9
4	PLAN DE CARRERA Y VIDA	31	39	70	27	1	1	29	12
5	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	34	46	80	17	1	1	19	8
6	APOYO DE LA FAMILIA	47	29	76	24	0	0	24	10
7	VALORES HUMANOS	34	47	81	19	0	0	19	8
8	NIVEL SALARIAL	40	40	80	20	0	0	20	8
9	APOYO DEL NIVEL SUPERIOR	40	36	76	19	4	1	24	10
10	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	43	36	79	21	0	0	21	8
11	CULTURA ORGANIZACIONAL	40	40	80	17	3	0	20	8
								249	

De los factores analizados en la Alta Dirección y que de igual manera, tienen repercusión directa sobre el talento innovador y utilizando la misma técnica del principio de Pareto, se concluye que los Directivos requieren poner mayor énfasis en la formación y capacitación, ya que fue el factor que obtuvo el 20% en el recuadro de color rojo, valor que se obtuvo con la operación  $37 \times 100 / 185$ .

Recordemos que de acuerdo a esta técnica de análisis, mejorando el 20% de los nichos de oportunidad encontrados, mejorarán el 80% de las competencias, cualidades, habilidades y destrezas del total de los valores más bajos, de todos los factores analizados.

		ÍTEMS CON ALTO VALOR (DEMASIADO / MUCHO) (%)			ÍTEMS CON BAJO VALOR (REGULAR / POCO / NADA) (%)				% DE NICHOS DE OPORTUNI DAD
		DEMASIA DO (%)	MUCH O (%)	TOTAL (%)	REGULA R (%)	POCO (%)	NADA (%)	TOTA L (%)	
1	ESCUCHA Y ESTIMULO	23	45	68	32	0	0	32	17
2	COMPENSACIONES Y RECONOCIMIENTOS	18	55	73	23	5	0	28	15
3	CULTURA DE APORTACION DE IDEAS PARA LA INNOVACION	27	45	72	14	14	0	28	15
4	APOYO A LA FORMACION Y CAPACITACION	36	27	63	32	5	0	37	20
5	COMUNICACIÓN INTERNA	45	27	72	23	5	0	28	15
6	CLIMA LABORAL	36	32	68	27	5	0	32	17
								185	

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De acuerdo a las estadísticas, los factores que influyen en el talento innovador para lograr el éxito en la industria automotriz son salario, apoyo del jefe, autoestima, clima laboral.

Como resultado de esta investigación los Directivos opinan que los factores que impulsan al talento innovador son la buena comunicación, la capacitación y el adiestramiento, las compensaciones y los reconocimientos. Los Mandos Medios opinan que los factores que impulsan al talento innovador son la motivación, plan de carrera y vida, el apoyo de su familia, los valores humanos y la cultura organizacional.

De igual manera, se requerirá seguir desarrollando estos factores que impulsan al talento innovador, para mantenerse a la vanguardia del gran avance tecnológico sobre todo en la industria de autopartes, que está teniendo un crecimiento acelerado en esta era de la innovación. Y lograr el éxito de las empresas del sector automotriz en el Parque Industrial FINSA 1 en Puebla.

Hay que tener presente que el Talento Innovador requiere siempre de una mejora continua y que ésta, nunca termina. Se requiere continuar con el apoyo al talento innovador para generar ideas que permitan sistematizar una cultura innovadora que fomente la creatividad y la colaboración, que mejoren el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo en beneficio de las organizaciones y de su factor humano.

Principalmente se recomienda a la Alta Dirección, poner mayor empeño en desarrollar los factores de Plan de carrera y vida y la autoestima, ya que se tiene un nicho de oportunidad para dar mayor impulso al talento innovador, con el que cuentan y lograr el éxito en su organización.

Por lo que se valida la hipótesis planteada inicialmente al cumplirse el objetivo, de que además de que existen factores como salario, apoyo del jefe, autoestima y clima laboral, también hay otros factores como son motivación, plan de carrera y vida, capacitación y adiestramiento, apoyo de la familia, valores humanos y cultura organizacional que influyen en el talento innovador para lograr el éxito en la industria automotriz.

## REFERENCIAS

- Alex, d. (2016). *Historia Del Automovil*. Recuperado el 8 de Junio de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/29146715/Historia-Del-Automovil-MECANICA-AUTOMOTRIZ>
- Arango, A. M. (2006). FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO. *REDALYC*, 40.
- BRANDEN, N. (1995). Desarrollo de la autoestima. En N. BRANDEN, *Desarrollo de la autoestima* (pág. 27). Barcelona: Paidós.
- Bruni, A. y. (2008). *UNA MEJOR EDUCACIÓN PARA UNA MEJOR SOCIEDAD*. Madrid: Larricio Artes Gráficas.
- BUAP. (2015). *BUAP impulsa complejo educativo para formar recursos humanos de primer nivel en el ramo automotriz*. Puebla: Boletín, BUAP.
- CAPRIOTTI. (1998). LA COMUNICACION INTERNA. *CAPACITACION Y DESARROLLO*, 4.
- Carbajal, M. C. (2014). El sector automotriz en el Mundo y en México. *Economía Actual*, 6.
- Castillo, H. E. (Octubre de 2012). *pymesperuanas.blogspot.com*. Recuperado el 8 de Junio de 2016, de <http://pymesperuanas.blogspot.mx>
- CELEP. (1990). *La familia en el proceso educativo*.
- Chiavenato, I. (s.f.). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Mc. Graw Hill.
- Ciencia, F. M. (2013). Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de [www.fumec.org](http://www.fumec.org)
- COBIANMEDIA, C.-c.-u.-c.-o.-d.-i. (29 de Enero de 2014). *Cómo-crear-una-cultura-organizacional-de-innovacion*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://www.cobianmedia.com/2014/01/29/como-crear-una-cultura-organizacional-de-innovacion/>
- Cruz, Y. R. (Agosto de 2011).
- Downey, S. I. (1999). *DESARROLLO DE UNAPOLITICA SALARIAL*. USAID Cooperative Agreement .
- FINSA, S. (21 de Diciembre de 2011). *FINSA*. Recuperado el 2016 de Noviembre de 2016, de <http://www.finsa.net/?p=39>

- Galindo, J. (Febrero de 2011). <http://www.monografias.com/trabajos84/motivacion-laboral-empleados> . Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos84/motivacion-laboral-empleados> : [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Guerrero, L. (2014). Innovación una cuestión de osadía -Ideas y Valores. *Revista Fortuna*.
- HAYS. (2015). *TALENTO:LA VERDADERA ENERGÍA EN LA QUE MÉXICO DEBE INVERTIR*. México.
- Hernández García, A. L. (2012). Gestión innovadora de Recursos Humanos. 1-2. <http://www.revistalideres.ec/lideres/retencion-talento-humano-productividad-empresas.html>. (Octubre de 2014). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/retencion-talento-humano-productividad-empresas.html>.
- Innovatec, G. V. (2003). *La Innovación:un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid: CEIM.
- Jiménez, A., Hillier-Fry, C., & Díaz, J. (NOVIEMBRE 2008). Gestión del talento:una estrategia diferenciada para un entorno global. *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 1-14.
- July Andrea Copete, J. P. (Marte de Octubre de 2014). *CAPITAL HUMANO*. Recuperado el 8 de Junio de 2016, de <http://capitalhumanojji.blogspot.mx>
- LÍNEA, L. E. (2014). <http://www.biografiasyvidas.com/monografia/ford/fotos1.htm>. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de <http://www.biografiasyvidas.com/monografia/ford/fotos1.htm>
- Lozano Correa, L. J. (2007). EL TALENTO HUMANO UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS CULTURALES. *Revista EAN No. 60*, 147-164.
- Mesa Espinosa, N. P. (Enero de 2007). "*La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional*". Recuperado el 8 de Junio de 2016, de eumed.net: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>
- Mónica, G. S. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico. *REDALYC*, 20.
- Montoya, S. M. (15 de Junio de 2010). [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net). Recuperado el 8 de Junio de 2016, de <http://es.slideshare.net/marso2010/plan-de-vida-y-carrera>

- Morales, S. F. (2001). La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestión para las Empresas. En S. F. Morales, *La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestión para las Empresas*. (pág. 9). Barcelona, España.
- Manual de Oslo (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. OECD, Europa: Tragsa.
- Pérez, R. L. (s/f). *Historia de la Industria Automotriz*.
- Quintanar, G. (2005). *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso ubicado en un centro comercial de Pachuca, Hgo. Pachuca*.
- Rimari Arias, W. (2003). *La Innovación Educativa*. Lima, Perú.
- Rodríguez Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *APUNTES DEL CENES*, 193-226.
- RODRÍGUEZ, L. V. (Febrero de 2013). TESIS "ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PUBLICA". "ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PUBLICA". Nuevo León, México.
- Rojas, B. T. (24 de Abril de 2013). *Taller de motivación laboral*. Recuperado el 8 de Junio de 2016, de slideshare.net: [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Salazar, A. (2013). TALENTO HUMANO ESPEJO EMPRESARIAL. *GERENCIA.COM*, 1.
- SECRETARÍA DE ECONOMÍA (Monografía, 2. (MARZO de 2012). MONOGRAFÍA. *Industria Automotriz, Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología*. México: Secretaría de Economía.
- Simón, C. (2014). EL DINAMISMO DEL TALENTO PARA UNA ECONOMÍA EN MOVIMIENTO. *HAYS*, 17.
- Talents Reunidos. (23 de Septiembre de 2015). *Talents Reunidos*. Recuperado el 13 de Octubre de 2015, de [www.leliazapata@talentsreunidos.com](mailto:www.leliazapata@talentsreunidos.com)
- UNAM. (2013). *Valor UNAM*. México, D.F.
- VW. (2012). *Reporte de sustentabilidad de Volkswagwn de México*. Puebla.
- VWM, I. (2016). *Programa de Capacitación y Adiestramiento de VWM*. Puebla.

## GLOSARIO

---

**TALENTO:** Conjunto de facultades y aptitudes que se tienen para aprender rápido y desarrollar hábilmente una actividad.

**INNOVACIÓN:** Se refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias. Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

**FORMACIÓN:** Nivel de conocimientos que una persona posee sobre una determinada materia.

**COMPETENCIAS:** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

**PRODUCTIVIDAD:** Capacidad de la naturaleza o la industria para producir.

**CAPITAL INTELECTUAL:** Es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible que posee y que puede producir valor.

**COMPETITIVIDAD:** Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

**INDUSTRIA AUTOMOTRIZ:** Es un conjunto de compañías y organizaciones relacionadas en las áreas de diseño, desarrollo, manufactura, marketing, y ventas de automóviles.

**ORGANIZACIÓN:** Es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión.

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS:** Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez.

# ANEXOS

**CUESTIONARIO NIVEL MANDOS MEDIOS**

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

SUBSECTOR:    PLÁSTICOS         ENSAMBLADORA     PINTURA     LOGÍSTICA

PUESTO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ AÑOS        SEXO M     F

El objetivo de este cuestionario es conocer el nivel de desarrollo del talento innovador en su empresa.  
 Marque con un "X" la respuesta que considere más adecuada de acuerdo a las siguientes opciones:

D = Demasiado    M= mucho    R = regular    P = poco    N= nada

No.	Factores que influyen en su desempeño laboral para innovar:	D	M	R	P	N
1.	¿Está motivado para innovar?					
2.	¿El trato en su trabajo mejora su autoestima y lo ayuda a innovar?					
3.	¿Hay un buen clima laboral, para innovar?					
4.	¿Existe un plan de carrera y vida que le permita desarrollarse e innovar?					
5.	¿Existe una constante capacitación y adiestramiento para lograr la innovación?					
6.	¿Existe un buen apoyo de su familia hacia su trabajo, para poder innovar?					
7.	¿Hay respeto por los valores humanos en la empresa?					
8.	El nivel salarial en su trabajo es:					
9.	El apoyo de su jefe para innovar es:					
10.	¿Consideras justa su calificación de evaluación de desempeño?					
11.	¿Qué tanto considera que se aplica la misión, visión y valores en su trabajo?					
12.	¿La empresa impulsa sus ideas innovadoras?					

**Anexo 1**

## CUESTIONARIO ALTA DIRECCIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

**NIVEL:**

**DIRECTIVO**

SECTOR: AUTOMOTRIZ

**GERENTE**

SUBSECTOR: Plásticos  Ensambladora  Pintura  Logística

PUESTO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ AÑOS SEXO: M  F

El objetivo de este cuestionario es conocer el nivel de desarrollo del talento innovador en su empresa.

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada de acuerdo al siguiente rango de opciones:

D= demasiado M= mucho R=regular P= poco N= nada

	D	M	R	P	N
1.- ¿Considera que el talento innovador es indispensable para el éxito de su organización?					
2.- ¿Existe talento innovador en su empresa?					
3.- ¿La empresa escucha y estimula las ideas del talento innovador?					
4.- ¿Existen en la empresa las compensaciones y reconocimientos al talento innovador?					
5.- ¿La empresa está innovando?					
6.- ¿La alta dirección apoya y comprende al talento innovador?					
7.- ¿Existe una cultura de aportaciones de ideas en su industria?					
8.- ¿La empresa apoya la formación y capacitación del talento innovador?					
9.- ¿La empresa fomenta la comunicación interna?					
10.- ¿Existe un buen clima laboral en su empresa para el desarrollo del talento innovador?					

### Anexo 2

