

**Análisis de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las
organizaciones en el Siglo XXI**

Presentado por
Lina María Rey Camacho

Presentado a
Jackson Pereira Silva

Materia
Seminario de grado

**Universidad Militar Nueva Granada
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización en Alta Gerencia
Bogotá D.C
2016**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| 1. TITULO | 4 |
| 2. RESUMEN | 4 |
| 3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA | 4 |
| 4. ANTECEDENTES | 5 |
| <i>GRAFICA 1. ATRIBUTOS QUE DEBEN DESTACAR DE UN EMPLEO</i> | 5 |
| 5. JUSTIFICACIÓN | 6 |
| 6. OBJETIVOS | 6 |
| 6.1. OBJETIVO GENERAL | 6 |
| 6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 6 |
| 7. MARCO TEÓRICO | 7 |
| <i>GRAFICA 2. PREMISAS DE LA CONDUCTA</i> | 7 |
| 7.1. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW | 8 |
| <i>GRAFICA 3. PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW</i> | 9 |
| 7.2. TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG | 9 |
| <i>GRAFICA 4. ELEMENTOS DE LOS FACTORES DE INSATISFACCIÓN</i> | 10 |
| <i>GRAFICA 5. ELEMENTOS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES</i> | 11 |
| 8. DESARROLLO DEL TRABAJO | 11 |
| 8.1. HISTORIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | 11 |
| 8.2. ERAS DE LA ORGANIZACIÓN | 12 |
| 8.2.1. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA | 13 |
| <i>TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DE LA ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA</i> | 13 |
| 8.2.2. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA (1950 – 1990) | 13 |
| <i>TABLA 2. CARACTERÍSTICAS DE LA ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA</i> | 14 |
| 8.2.3. ERA DE LA INFORMACIÓN | 14 |

| | |
|--|-----------|
| <i>TABLA 3. CARACTERÍSTICAS DE LA ERA DE LA INFORMACIÓN</i> | 15 |
| <u>8.2.4 CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO HOY</u> | 16 |
| <u>8.2.5 EL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN</u> | 16 |
| <u>8.2.5.1 LA AGENDA DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO EN EL SIGLO XXI</u> | 17 |
| <u>BIBLIOGRAFÍA</u> | 19 |

1. Título

Análisis de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las organizaciones en el Siglo XXI

2. Resumen

Esta investigación presenta un recorrido sobre la historia y evolución de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones, pues esta se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna; haciendo énfasis en la incidencia que tiene en el desempeño laboral de las empresas del Siglo XXI.

3. Delimitación del problema

En el mundo actual empresarial las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, es por esto que en los últimos años la inversión realizada ha aumentado para los procesos de selección, formación, capacitación y compensación.

Si tenemos en cuenta esto, podemos decir que las personas siempre buscan estar en el lugar donde tengan en cuenta sus necesidades para poderse auto realizar. Para ser más claros, Abraham Maslow en 1943 en su obra “*A theory of human motivation*” expuso que las necesidades del ser humano son jerarquizadas en forma de pirámide, en la base se encuentran las necesidades primarias y en la cima las de orden psicológico. Cuando se cubren las necesidades vitales, el deseo de cada persona ordena las demás, modificándose algunas con el paso del tiempo. (Pardo, 2014)

Siendo así, en el Siglo XXI el talento humano es considerado como el elemento más importante en una organización, donde las personas deben ser motivadas para adoptar aquellas conductas que cada individuo perciba importante para la satisfacción de las necesidades; teniendo en cuenta el entorno y medio en el cual se desenvuelve cada una.

A partir de lo siguiente, se plantea la siguiente pregunta:

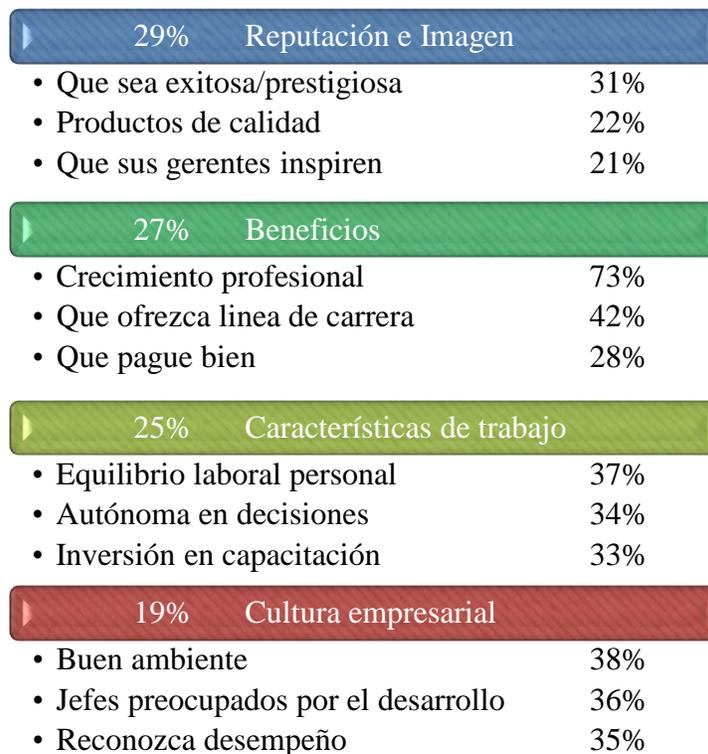
¿Cómo incide la gestión del talento humano en el desempeño laboral de las personas que conforman las empresas del Siglo XXI?

4. Antecedentes

Actualmente, 3 de cada 10 empresas tienen dificultad para conseguir el perfil que desean. Por ello, las estrategias están siendo enfocadas hacia la gestión del talento humano, donde deben favorecer un entorno motivador, tener en cuenta la diversidad, adaptarse a las nuevas formas de trabajo, entre otras (Ekos, 2015).

Es importante resaltar que las personas no solamente buscan una seguridad laboral, sino que también evalúan las oportunidades de aprendizaje, crecimiento, reputación de la empresa, retos y/o beneficios que esta les pueda brindar. Es claro que el sueldo atrae personal, pero hoy en día a las personas les interesa recibir otros beneficios que no solo sean monetarios. La Grafica 1. nos muestra específicamente los atributos que deben destacarse en un empleo.

Grafica 1. Atributos que deben destacar de un empleo



Elaboración propia a partir de (Rolando Arellano, 2015)

Debemos tener claro el panorama de la gestión del talento humano, según un estudio realizado por Ipsos (Organización de Investigación de Mercado) (2015) 4 de cada 10 ejecutivos creen que el tiempo adecuado de permanencia en una empresa es de 5 a 10 años, es decir, que después de este tiempo los gerentes no están preparados para retener talento; añadiendo a este

problema el 15% de tasa de rotación, pues los empleados no están dispuestos a estar más de 5 años, ya sea por el clima laboral, características del trabajo, beneficios, propuestas tentativas, entre otras.

5. Justificación

La gestión del talento humano siempre ha tenido importancia sobre el rendimiento laboral de los empleados, pues este permite lograr un trabajo en equipo, enfocando las competencias de cada persona hacia la tarea para la que mejor esté capacitado, orientando los resultados individuales hacia el logro de un resultado común.

Siendo así, todas las personas deben ser motivadas para realizar las actividades de la mejor manera, ya sea para lograr un objetivo personal o profesional. Cada persona trabaja por diferentes motivos, para satisfacer diferentes necesidades (Alzate, 2014)

Por tal motivo en las organizaciones, se debe saber qué es lo que los trabajadores esperan de su trabajo, para así diseñar estrategias de motivación y otras estructuras remunerativas, con el fin de que tanto el trabajador como la empresa queden satisfechas. (Alzate, 2014)

Por esto, es de gran importancia indagar como anteriormente era la gestión de las personas y como con el pasar de los años esta ha ido transformándose, convirtiéndose en parte primordial de las empresas.

6. Objetivos

6.1. Objetivo general

Determinar la incidencia que tiene la gestión del talento humano en el desempeño laboral de las organizaciones en el Siglo XXI.

6.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el rendimiento laboral de las personas en las organizaciones.
- Analizar la transición de las 3 eras de la organización a través del tiempo
- Analizar la teoría de la motivación en las organizaciones del siglo XXI para la gestión del talento humano

7. Marco teórico

En primer lugar debemos definir la palabra motivo, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera, este impulso está determinado por un estímulo externo (ambiente) y puede ser generado por los procesos mentales de una persona. (Chiavenato, 2007)

Cada individuo tiene diferentes motivaciones, y con el paso del tiempo cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. Aun teniendo todas estas diferencias, el proceso de la conducta es semejante en todas las personas; existen 3 premisas que explican esta conducta:

Grafica 2. Premisas de la conducta



Elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2007)

Este modelo básico, aunque suele ser el mismo en todas las personas, el resultado puede variar, ya sea por la percepción del estímulo y de las necesidades de cada una de estas.

Existen varias teorías relacionadas con la motivación, vamos a profundizar en dos: 1) Jerarquía de las necesidades de Maslow y 2) La teoría de los factores de Herzberg.

7.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. (Chiavenato, 2007)

Según esta teoría las necesidades pueden clasificarse en 5 tipos:

1. Necesidades fisiológicas: Son innatas, biológicas o básicas las cuales garantizan la supervivencia del individuo (vestimenta, hambre, sed)

2. Necesidades de seguridad: Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro (protección física, estabilidad, orden)

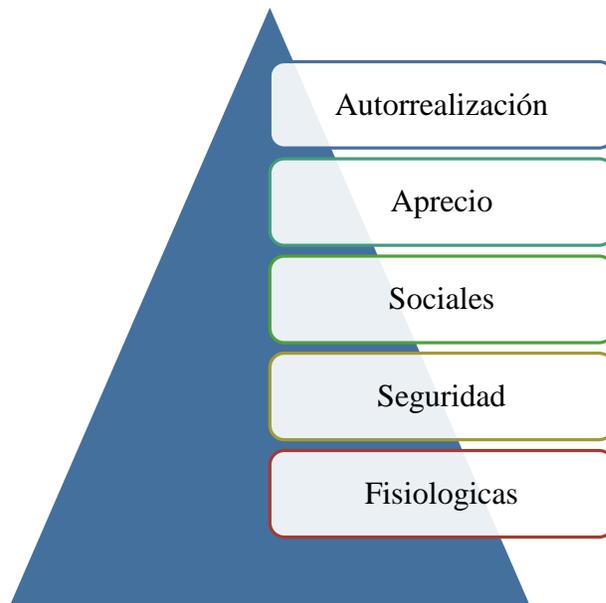
3. Necesidades sociales: Surgen de la vida social de un individuo (vida económica, social, aceptación, amor, afecto)

4. Necesidades de aprecio: La manera en la que la persona se ve y valora (autoestima, autovaloración, prestigio, admiración, respeto)

5. Necesidades de autorrealización: Emplear su propio potencial para así lograr sus máximas aspiraciones personales.

De esta manera, conforme se satisfacen las necesidades más básicas (base de la pirámide) las personas buscan la satisfacción de las necesidades que se encuentran en la punta de la pirámide (Graciá, 2011) como se muestra en el siguiente gráfico:

Grafica 3. Pirámide de las necesidades de Maslow



Elaboración propia a partir de (Maslow, 2012)

7.2. Teoría de los factores de Herzberg

Frederick Herzberg basa su teoría de la motivación para trabajar en el ambiente externo, la cual depende de dos factores:

1) *Factores higiénicos o extrínsecos*: Más conocidos como factores de insatisfacción, hacen relación a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, como lo son: las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el clima organizacional entre empleados y la dirección, reglamentos internos, etc. Estos factores tienen una muy limitada capacidad para influir de gran manera en la conducta de los trabajadores, pues estos son preventivos, destinados a evitar la insatisfacción. (Chiavenato, 2007)

Grafica 4. Elementos de los factores de insatisfacción



Elaboración propia a partir de (Pardo, 2014)

2) *Factores motivacionales o intrínsecos*: Son denominados factores de satisfacción y hacen referencia a las tareas propias del cargo, teniendo un efecto duradero y aumento de la productividad superior a los niveles normales. La motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, las cuales se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades las cuales son importantes en el trabajo. “Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios provocan la ausencia de satisfacción” (Chiavenato, 2007)

Grafica 5. Elementos de los factores motivacionales



Elaboración propia a partir de (Pardo, 2014)

8. Desarrollo del trabajo

8.1. Historia de la Gestión del talento Humano

La ARH se origina a comienzos del siglo XX, debido al impacto de la Revolución Industrial. Esta especialidad nació por el desarrollo y la dificultad de las tareas organizacionales con el nombre de Relaciones Industriales, mediando el vínculo entre las personas y las organizaciones, pues a pesar de estar interrelacionadas existía conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces se necesitaba un interlocutor ajeno a ambas partes para entenderse.

El concepto de Relaciones Industriales se transformó al pasar el tiempo. Hacia la década de 1950 se llamó Administración de Personal, ya que no sólo mediaban en los conflictos sino que se administraba las personas según la legislación laboral vigente. Para la década de 1960 esta legislación estaba obsoleta y los desafíos organizacionales crecían; las personas eran consideradas los principales recursos para enfrentar los desafíos y así las organizaciones obtuvieran éxito. (Chiavenato, 2007)

Para 1970 surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH), aunque todavía consideraban a las personas como recursos productivos y sus actividades debían ser planeadas y controladas según las necesidades de la organización.

Actualmente, con la globalización de la economía, la fuerte competitividad en los negocios, los cambios rápidos e inesperados y el ambiente dinámico, las organizaciones exitosas administran con las personas como socios, tratándolas como agentes activos y proactivos, inteligentes y creativos con iniciativa, decisión, habilidades y competencias y no administrando las personas como recurso. Las personas son un activo, impulsores de la creatividad organizacional, tal como lo hace el mercado o la tecnología. (Noe & Mondy, 2005)

El nuevo concepto contiene tres aspectos fundamentales:

- a) *Las personas son diferentes entre sí.* Cada persona tiene una historia, personalidad, habilidades, conocimientos, destrezas y competencias necesarias para administrar los recursos de la organización.
- b) *Las personas son los elementos vivos y promotores de la organización.* Tienen el don de crecer y desarrollarse personalmente dotando a la organización para transformarse y competir constantemente. Las personas son fuente de impulso propio y no agentes inertes o estáticos.
- c) *Las personas son socios de la organización.* Son capaces de llevarla al éxito y la excelencia. Las inversiones de las personas, como socios, en la organización es el esfuerzo, compromiso, responsabilidad y dedicación; y sus ganancias son los salarios, incentivos, crecimiento profesional, entre otros. Entre mayor sea la ganancia, la inversión aumenta. Esta es la correlación existente entre la persona y la organización.

8.2. Eras de la Organización

La organización cambia constantemente con la implementación de nuevas tecnologías, cambiando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas o sus internos. Las organizaciones presentan diferencias en sus procesos y estructura. Todos estos cambios producen un efecto en la vida de las personas y en la sociedad, acelerando los cambios ambientales. En el siglo XX las organizaciones pasaron por tres etapas:

8.2.1. Era de la industrialización clásica

Comprendida entre 1900 y 1950 inició con la Revolución Industrial. La estructura organizacional era piramidal y centralización de las decisiones en la alta dirección, habían reglas establecidas y regulaciones internas para estandarizar y tener disciplina en el comportamiento de los integrantes, departamentalización por funciones, modelo burocrático, la cultura organizacional se basaba en la conservación de tradiciones y valores. Dentro de los tres factores de producción (naturaleza, capital y trabajo) estaban incluidas las personas; debido a esto la administración de personas era llamada relaciones industriales. El mundo estaba cambiando y todo estaba al servicio de la tecnología. (Chiavenato, 2007)

Tabla 1. Características de la era de la industrialización clásica

| Periodo | 1900 - 1950 |
|---|--|
| Estructura organizacional predominante | Funcional, piramidal, burocrática, centralizada, rígida, inflexible |
| Cultura organizacional | Teoría X. Orientada al pasado, tradiciones y valores Mantener el Statu quo Valor a la experiencia |
| Ambiente organizacional | Previsible, estático, pocos cambios. Pocos desafíos ambientales |
| Manera de tratar a las personas | Personas como factores de producción (objeto) Sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen |
| Visión de las personas | Personas como proveedores de mano de obra |
| Denominación | Relaciones industriales |

Elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2007)

8.2.2. Era de la industrialización neoclásica (1950 – 1990)

Inicia a finales de la Segunda Guerra Mundial. Los cambios aumentaban rápidamente. Las transacciones comerciales pasaron de locales a internacionales. Con los movimientos y cambios que había en el ambiente el antiguo modelo (burocrático y funcional, centralizador y piramidal) era gradual y poco flexible. Entonces nació la organización matricial, con un esquema

lateral de departamentalización por productos o servicios el cual agilizaba y proporcionaba una estructura innovadora y dinámica con el fin de lograr mayor competitividad.

La antigua concepción de relaciones industriales fue reemplazada por la Administración de Recursos Humanos. Las personas eran recursos vivos y no factores inactivos de producción, la tecnología tuvo un gran desarrollo e influía en la vida de las organizaciones y de las personas que hacían parte de ellas. (Noe & Mondy, 2005)

Tabla 2. Características de la era de la industrialización neoclásica

| Periodo | 1950 - 1990 |
|---|---|
| Estructura organizacional predominante | Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización productos, servicios o unidades estratégicas de negocios |
| Cultura organizacional | Transición Orientada al presente y a lo actual Énfasis en la adaptación al ambiente |
| Ambiente organizacional | Intensificación de los cambios. Cambios con mayor rapidez |
| Manera de tratar a las personas | Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados |
| Visión de las personas | Personas como recursos de la organización |
| Denominación | Administración Recursos humanos |

Elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2007)

8.2.3. Era de la información

Comienza hacia 1990. La tecnología ocasionó desarrollos imprevistos, la información recorría todo el mundo en milésimas de segundos. La tecnología de la información causo el surgimiento de la globalización de la economía, la competitividad entre las organizaciones aumentó, el mercado de capitales emigró a todos los continente buscando nuevas oportunidades de inversión. La estructura matricial fue insuficiente para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de fuerte cambio. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que los departamentos que constituyen una organización, los cuales

se convirtieron en Equipos Multifuncionales de Trabajo, los cargos y funciones se redefinen continuamente debido a los cambios del entorno y la tecnología teniendo misiones específicas y objetivos definidos, igualmente los productos y servicios deben ajustarse a las necesidades del cliente.

Para un futuro las organizaciones no tendrán límites de espacio, tiempo o distancia. Existirán las organizaciones virtuales que funcionará mejor: electrónicamente, sin papeleo y más cercana al cliente. El conocimiento sobre cómo manejar y aplicar el capital financiero, será el recurso más importante. El empleo ahora se concentra en el sector de servicios, el trabajo es mental y no manual marcando el camino hacia la era posindustrial como base principal las personas, sus conocimientos y habilidades mentales. La Gestión del Talento Humano toma el lugar de la ARH. (Noe & Mondy, 2005)

La nueva concepción ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con ellas. El recurso más importante de la organización será el capital intelectual y no el financiero, el cual no se puede tratar como un simple recurso organizacional.

Tabla 3. Características de la era de la información

| Periodo | 1990 |
|---|--|
| Estructura organizacional predominante | Fluida, flexible, descentralizada. Énfasis redes de equipos multifuncionales |
| Cultura organizacional | Teoría Y Orientada al futuro |
| Ambiente organizacional | Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad |
| Manera de tratar a las personas | Cambiante, imprevisible, turbulento Personas como seres humanos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser motivados e impulsados |
| Visión de las personas | Personas como proveedores de conocimiento y competencias |
| Denominación | Gestión del talento humano |

Elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2007)

8.2.4 Contexto de la gestión del talento humano hoy

La primera característica de este contexto es la complejidad. La relación entre las personas y las organizaciones para alcanzar sus objetivos es diferente en cada organización. Algunas organizaciones se caracterizan por la democracia mientras que otras son retrogradadas a la hora de adoptar políticas.

La segunda característica es el cambio. El mundo se está transformando constantemente y a gran velocidad en varios aspectos, como son: culturales, demográficos, económicos, tecnológicos y sociales. Las organizaciones se tardan demasiado tiempo en incorporar a su estructura y comportamiento la innovaciones que ocurren en su ambiente; y muchas organizaciones se encuentran desinformadas de las constantes modificaciones y se olvidan de cambiar. (Pardo, 2014)

Actualmente el talento humano implica una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, con el fin de responder a los nuevos retos de globalización e internacionalización.

8.2.5 El talento humano como estrategia competitiva de la organización

Las organizaciones de países industriales están incorporando un modelo basado en la participación directa en las decisiones que influyan en el futuro de la organización para la gestión del talento humano. Entonces, para empezar una planeación estratégica renovada, se deben crear planes estratégicos del área que estén asociados al plan estratégico global. Esta planeación acentúa la relevancia del medio ambiente interno de la organización frente a la importancia del medio ambiente externo, representado en producto, mercado y tecnología. Para el logro y mantenimiento del éxito organizacional el medio ambiente interno es lo que exige a pensar en la magnitud del compromiso de las áreas. El área de talento humano debe cumplir la agenda de corto a mediano plazo; a continuación se mostrarán los aspectos fundamentales (Ekos, 2015)

8.2.5.1 La agenda del área del talento humano en el Siglo XXI

El éxito organizacional dependerá de la capacidad organizacional, por lo tanto propone una agenda de compromisos del área de gerencia de talento humano; debe incluir estos aspectos que son fundamentales:

- ✓ Los cambios demográficos de la fuerza laboral y su impacto, en cuanto a conocimientos y habilidades, para enfrentar las condiciones del medio ambiente externo.
- ✓ Crear un sentido de pertenencia por parte del personal de la organización, mejorando así la relación con los clientes. Por la poca estabilidad laboral de las organizaciones se debe fortalecer las relaciones interpersonales, el trabajo de equipo y ofrecer oportunidades de desarrollo.
- ✓ Prepararse para el cambio y las dificultades, anticipándose y promoviendo el cambio interno y luego externo, sin esperar la influencia del medio ambiente externo.
- ✓ Fomentar la unidad interna a través de propósitos, compromisos y valores compartidos, es decir, generar una visión estratégica renovada ofreciendo igual importancia a las etapas de formulación, ejecución y evaluación del plan.
- ✓ Ejercer el liderazgo para ejecutar todos los aspectos de la agenda y contar con la presencia del líder. (Alzate, 2014)

9. Conclusiones

Dependiendo de los recursos económicos de cada organización, es necesario idear estrategias para mantener a los trabajadores en un buen ambiente laboral, que les permita dar lo máximo de sus capacidades y por tanto aumente su productividad y creatividad, creando espacios adecuados para el desarrollo profesional y personal.

La incidencia que tiene hoy en día la gestión del talento humano ha sido importante en los resultados de las empresas, por tal motivo estas deben centrar la gestión en el ser humano, reconociendo en éste sus potenciales, y no solo en su tratamiento como un recurso descartable y enfocado solamente en la producción. Contribuyendo de manera decisiva, a que desde las empresas, se den procesos serios de aplicación de las tendencias de gestión humana de forma integral e integrada, en línea con los objetivos del negocio y en la vía del desarrollo humano.

Por otro lado, puedo concluir que a través del tiempo, el trabajador ha tomado importancia en las empresas y ha dejado de ser un objeto, un recurso, siendo utilizado como activo de las organizaciones y parte primordial de esta.

Si las organizaciones quieren tener personal de alta calidad, en el sentido profesional y personal, para esto deben modernizar equipos, ampliar mercados, optimizar procesos, de tal manera que perfeccionen los niveles de desempeño de sus trabajadores. De aquí surge para la Gerencia la necesidad de crear condiciones competitivas en el mercado laboral.

En la actualidad, a las condiciones profesionales y laborales del empleado en general se agrega una expresión integral de la persona, alguien que conoce de su oficio, que posee cualidades humanas que enriquecen la totalidad de su saber, de su hacer y de su saber hacer. En pocas palabras un conjunto de competencias, esto mediante la acción eficiente del psicólogo organizacional, las actuaciones de la persona adquieren significado y reconocimiento para la organización, y son valoradas y privilegiadas en función de los resultados exigidos en diferentes contextos.

Agregándole a esto la motivación que se debe brindar para que los empleados se auto realice, cumplan objetivos en la empresa y así se sientan a gusto y hagan de esta su hogar, brindando los mejores resultados, con compromiso y dedicación.

Bibliografía

- Alzate, C. A. (2014). *La motivación como principio esencial en el desempeño empresarial efectivo*. Ensayo , Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Ekos. (2015). Los retos de la gestión del talento. *Ekos negocios*, 41.
- Graciá, V. B. (2011). *Fundamentos de marketing* . Barcelona: UOC.
- IPSOS. (18 de Febrero de 2015). *IPSOS*. Recuperado el 05 de Agosto de 2016, de <http://www.ipsos.com/>
- Maslow, A. H. (2012). *A Theory of Human Motivation*. United States of America: Start Publishing LLC.
- Noe, R. M., & Mondy, R. W. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Pardo, J. P. (2014). *Motivación organizacional y bienestar laboral*. Universidad Militar nueva Granada, Bogotá.
- Rolando Arellano. (2015). *Arellano Marketing*. Obtenido de <http://www.arellanomarketing.com/inicio20160705/estudios-multiclientes-dqt-donde-quiero-trabajar/>