



**ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES
Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**
Organismo de Cooperación y Estudio de la Unión
de Universidades de América Latina y el Caribe



XV Asamblea General

25 al 28 octubre del 2016
en la Ciudad de Medellín Colombia,
siendo sede la Universidad EAFIT bajo las siguientes:

Nuevas Tendencias en la Gestión del Talento en la Industria Automotriz del Estado de Puebla.

Nuevas Tendencias en la Gestión del Talento en la Industria Automotriz del Estado de Puebla.

ÁREA TEMÁTICA:

Talento Humano

SUB ÁREA TEMÁTICA:

Globalización y Retos en la Gestión del Talento Humano

AUTORES:

Montaudon Tomas, Cynthia María

INSTITUCIÓN

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla , UPAEP (México)

DOMICILIO

21 Sur 1103, Col. Santiago, Puebla, México.

TELÉFONO Y CORREO ELECTRÓNICO

Tel. (222) 229-94-00 Ext. 7454

cynthiamaria.montaudon@upaep.mx

Cruz Calderón, Joel

INSTITUCIÓN

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, UPAEP (México)

DOMICILIO

21 Sur 1103, Col. Santiago, Puebla, México.

TELÉFONO Y CORREO ELECTRÓNICO

(222) 2299443

joel.cruz@upaep.mx

Nuevas Tendencias en la Gestión del Talento en la Industria Automotriz del Estado de Puebla.

RESUMEN

La administración de los recursos humanos se ha modificado de forma importante en los últimos años, introduciendo nuevos conceptos y herramientas, como el caso de la gestión global del talento. El objetivo general de este trabajo consistió en identificar las tendencias actuales en la gestión global del talento en la industria automotriz en el estado de Puebla, a fin de identificar mejores prácticas.

La metodología desarrollada fue de corte cualitativo; el estudio de campo fue no probabilístico, no experimental y transeccional, aplicado a una muestra de sujetos tipo.

El muestreo por conveniencia de 38 empresas del sector automotriz y de autopartes, fue establecido a partir de las redes de egresados, estudiantes en prácticas profesionales y consejeros de la Escuela de Negocios de la UPAEP vinculados con dicho sector industrial.

Los resultados obtenidos permiten identificar mejores prácticas transferibles a otros sectores industriales.

Palabras clave: Gestión del Talento, Industria Automotriz, Recursos Humanos, Globalización.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento en las organizaciones genera diversos procesos que pueden evaluarse; entre ellos, la formación y desarrollo del talento, la rotación de personal, el nivel de ausentismo, la capacidad de retención del talento, o el tiempo promedio para cubrir vacantes, entre otros. El objetivo de este documento es la detección de las mejores prácticas relativas a la gestión global del talento en empresas que integran el clúster de la industria automotriz, que es uno de los principales motores de la economía de la región.

La intensificación de los procesos globalizadores ha generado condiciones complejas, dinámicas, competitivas y volátiles que se mantendrán en los años por venir (Tarique y Schuler, 2009). Sus efectos han provocado que las empresas luchen por ser competitivas en el contexto mundial, incluso en el acceso al talento (Gupta y Govindarajan, 2001).

A través de los años, las prácticas relacionadas con la gestión del talento se han adaptado en respuesta a los cambios en el mercado laboral (Kerr y Staudohar, 1994). Se habla de una actividad evolucionaria y revolucionaria (Frank y Taylor, 2004) en la cual los cambios que afectarán de manera permanente la gestión del talento ya están en movimiento y no van a detenerse.

El sector automotriz fue seleccionado como parte del marco contextual de este estudio por adaptar con mayor frecuencia políticas de gestión global del talento, y por considerarse que se trata de una de las industrias más globalizadas. Para las grandes y medianas empresas del sector automotriz y de autopartes, no existen barreras ni fronteras. La industria automotriz se ha expandido a todos los continentes, lo que ha puesto de manifiesto la necesidad de una gestión del talento desde una perspectiva más amplia, influenciada por las nuevas tecnologías y por una fuerza laboral cada vez más internacional, dando como resultado una gestión global.

El objetivo general de este trabajo está enfocado en la identificación de mejores prácticas de la gestión global del talento en las empresas del sector automotriz y de autopartes en el estado de Puebla. Entre los objetivos específicos destaca el análisis de las tendencias que rigen al sector automotriz en cuanto a la gestión global del talento, identificar las mejores prácticas de retención del talento humano, y finalmente las nuevas tendencias que rigen los procesos de talento humano.

Gestión del talento humano

En esta época de cambios acelerados, las expectativas de los empleados están en constante evolución; se encuentran cada vez más interesados en contar con un empleo que sea retador y significativo; son más leales a su profesión que a la organización, no se adaptan fácilmente a estructuras de autoridad tradicionales, se preocupan más por lograr un balance entre su vida personal y laboral, y están preparados para tomar posesión de sus propias carreras y desarrollo. Ruona, Lynham y Chermak, (2003) indican que el rol futuro de la profesión de desarrollo del talento y recursos humanos deberá incluir el reconocimiento y presencia de las organizaciones, la evaluación y el retorno sobre la inversión, la identidad de los especialistas en recursos humanos y sus competencias centrales; identificar a los actores involucrados con la gestión del talento y el establecimiento de estándares y la profesionalización.

La gestión del talento ocupó la escena central en la administración de recursos humanos a partir del final de la década de los 90's, cuando la empresa Consultora McKinsey proclamó una llamada "guerra de Talento" (Minbaheva y Collings, 2013), (Festing, Schäfer y Scullion, 2013). Esta guerra del talento se refirió inicialmente al incremento en la competencia entre las empresas norteamericanas y sus esfuerzos por atraer personal talentoso a sus organizaciones.

Ha sido a partir del año 2000 que la gestión del talento se ha convertido en un elemento clave de la administración (Thunnissen, Boselie y Fruytier, 2013). El tema es complejo y se ve afectado por diversas tendencias y factores, como la movilidad, la globalización, o los factores demográficos, entre otros. Las empresas deben encontrar mejores formas de retener al talento, logrando que los empleados se mantengan comprometidos con la empresa (KPMG, 2012) en una época de creciente movilidad laboral (Karatop, Kubat y Uygun, 2015). El nivel de compromiso de los empleados (Marr, 2014), el nivel de rotación (Call, Nyberg y Ployhardt, 2015) y de permanencia (Artaujo, 2015), el índice de satisfacción en el trabajo (Alam, 2015), la competencia global (Cascio y Boudreau, 2016), el desarrollo del talento (Newhall, S. 2015) y la incidencia de la gestión global del talento en el modelo de negocios (King, 2015), son temas que trascienden en todos los sectores empresariales.

En empresas con alta movilidad internacional de personal, la repatriación de talento y la gestión del conocimiento generado por los flujos migratorios de talento constituyen los pilares para la construcción del capital social (Moeller, Maley, Harvey y Kiessling, 2015).

Algunas de las principales tendencias que rigen a la fuerza laboral incluyen los cambios demográficos; entre ellos, el aumento de la esperanza de vida al nacer y la migración nacional e internacional, el incremento en la participación de las mujeres en el mercado laboral y el incremento en la participación educativa. Con respecto al incremento de la esperanza de vida al nacer, Alsop (2013), señala que los empleados mayores han comenzado a invadir de nueva cuenta el ambiente laboral y que se han creado espacios donde la experiencia ha adquirido un nuevo valor.

De acuerdo con PWC (2015), lo individual es la característica en la gestión del talento. La tendencia es buscar reunir profesionales con intereses diferentes, experiencias de vida diversas y antecedentes étnicos y geográficos distintos. En estos nuevos entornos se requiere de colaboración, autenticidad, personalización, innovación y conexión social.

Los perfiles de éxito se basan en las competencias consideradas como un clúster de comportamientos relacionados que se asocian con el éxito o fracaso en un puesto; atributos personales y motivaciones que se relacionan con la satisfacción, el éxito o el fracaso en el empleo; conocimientos técnicos o información profesional asociada con el desempeño exitoso de las actividades del empleo, así como experiencias con base en logros educativos y laborales asociados con el desempeño exitoso en las actividades laborales (DDI, 2009).

Asuntos relacionados con el aprendizaje y el desarrollo se han vuelto prioritarios. A este respecto, las empresas requerirán re-imaginar las experiencias de aprendizaje, analizar su oferta actual de aprendizaje, centralizar los gastos para apoyar estrategias de alto impacto, asignar la tecnología de aprendizaje, y vincularse más aún con el sector educativo.

La función de reclutamiento se ha visto modificada debido a numerosos cambios en el entorno, especialmente la incorporación de nuevas tecnologías y formas de comunicación. Históricamente, el reclutamiento se desarrollaba a través de diversos canales de comunicación, incluyendo anuncios clasificados, o agencias de colocación, entre otros; sin embargo, estaban limitados por una cuestión geográfica (Frank y Taylor, 2004). Las nuevas tecnologías, especialmente las redes sociales, han cambiado de manera radical el reclutamiento del talento. “Las plataformas de RH integradas hoy en día, no son sólo sistemas de registro, sino sistemas de participación. Una vez que se adaptan dan pie a importantes mejoras en la productividad, desarrollo de capacidades y colaboración.” (Kelly Services México, 2015).

El desarrollo del talento está cada vez más ligado a las nuevas tecnologías como parte de las mejores prácticas organizacionales que han hecho posible la incorporación del e-learning, las MOOCs ofrecen opciones casi ilimitadas de educación abierta de alta calidad, sin costo para el usuario.

Gestión global del talento

El incremento en la competencia global por talento ha dado como resultado un mayor interés por el estudio de la gestión del talento (Preece, Iles y Jones (2013), y por los estudios que han demostrado que existen vínculos entre las formas en que el talento es gestionado, así como por el desempeño organizacional (Ready y Conger, 2007), (Swales, 2012). El mercado del talento es cada vez más global y móvil, los mercados laborales enfrentan migraciones importantes y procesos de internacionalización que pueden darse de diversas formas, incluyendo la fuga o el intercambio de talentos. La gestión del talento ha visto incluso la incorporación de nuevas tecnologías, como el Big Data, (Russell y Bennet, 2015).

Sidani y Al Aris (2013), han desarrollado lo que se denomina el marco general de los retos e iniciativas de la gestión global del talento a través de un diagrama que permite identificar las fuerzas, los retos, las políticas y las prácticas así como los resultados, con base en la aportaciones de Schuler et al. (2011).

Tabla No. 1

Marco de Referencia de los Retos e Iniciativas de la Gestión Global del Talento

Fuerzas	Retos	Políticas y prácticas de RH	Resultados
Globalización Cambio demográfico Demanda y oferta de talento	Números precisos Ubicación adecuada Competencias y motivación correctas Precio idóneo	Planeación de Recursos Humanos Talento de apoyo o asesoría Capacitación y Desarrollo Evaluación del desempeño Compensación	Posicionamiento del talento Ventaja competitiva Fidelización del capital humano

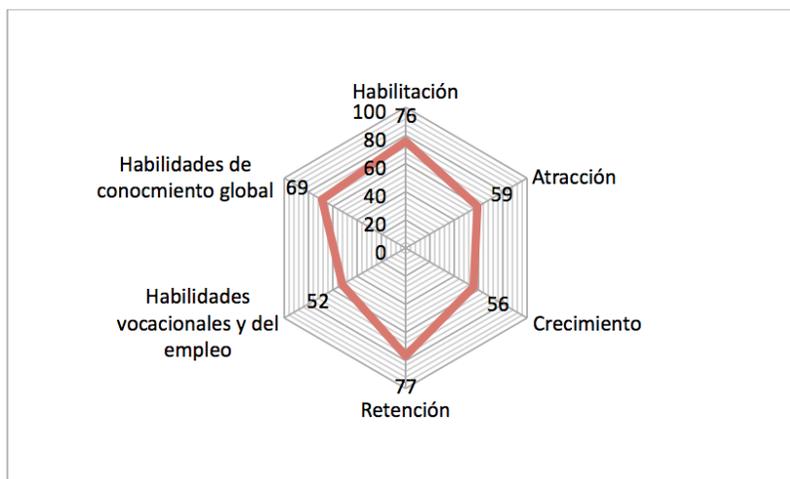
Fuente: Traducido y adaptado de Sidani y Al Ariss (2013).

La tabla No. 1 permite una primera aproximación al análisis de la gestión global del talento. Cabe destacar que cada país tiene prioridades y políticas sobre la forma en que se gestiona el talento.

Japón, por ejemplo, la considera como ventaja competitiva única con una visión de largo plazo (Furusawa, 2014). De hecho, con la finalidad de atraer talento internacional, se ha incorporado el idioma inglés en el mundo de los negocios (Hays, 2013). Por su parte, China ha visto un crecimiento importante de la gestión global del talento debido a que el país ha enfrentado una escasez de talento que tiene sus raíces en el sistema educativo, la falta de creatividad, y la falta de aplicación práctica y de cultura por el trabajo (Preece, Iles y Jones, 2013).

En Australia se ha adoptado un número importante de enfoques innovadores a la gestión del talento con la finalidad de atraer y retener a personal talentoso. Dichas prácticas incluyen el pago de cuotas de universidades, tiempo disponible para estudiar, y oportunidades de crecimiento, entre otros. En Alemania se tiene una orientación hacia la permanencia del talento en el largo plazo (Festing, Schäfer y Scullion, 2013), y en Francia, debido a la expansión de las empresas, la gestión global del talento atiende a la necesidad de atraer, reclutar y desarrollar talento de niveles gerenciales para sus operaciones globales como parte de un programa corporativo (Sidani y Al Ariss, 2013). En países como México, lograr el compromiso de los empleados es el mayor reto de las organizaciones debido a que estas prácticas son débiles y no se logra que la gente se comprometa. Por lo anterior se requiere alienar las motivaciones personales a los retos y ambientes laborales (Deloitte, 2015). Se puede afirmar que en el país, el 63% de las contrataciones de personal es de candidatos pasivos; es decir, candidatos que no se encuentran buscando empleo pero que están abiertos a nuevas oportunidades. El índice de Competitividad del Talento Global (Lanvin y Evans, 2016) coloca a México en la posición número 60 de un total de 109 países.

Gráfica No. 1
Competitividad de la Gestión Global del Talento en México



Fuente: Lanvin y Evans, 2016.

Como puede observarse en la gráfica anterior, en México se requiere trabajar arduamente para mejorar las condiciones de atracción, crecimiento y habilidades vocaciones y del empleo, principalmente, a fin de lograr una reserva de talento que sea competitiva internacionalmente. Las dos variables con las mejores evaluaciones son la capacidad de retención y la habilidad del talento.

La variable de habilidad incluye aspectos regulatorios, condiciones de mercado y condiciones del sector. La variable referente a la atracción evalúa la apertura al exterior y la apertura interna. El cre-

cimiento se refiere a la educación formal, la educación a lo largo de la vida y el acceso a oportunidades de crecimiento. La retención asocia indicadores de sustentabilidad y estilo de vida. Las habilidades laborales y vocacionales incluyen las habilidades para el empleo y la productividad laboral, mientras que las habilidades de competencia global están integradas por las habilidades y competencias de alto nivel y el impacto del talento (Lanvin y Evans, 2016).

El análisis de la gestión global del talento se basa en un principio de escasez (Beechler y Woodward, 2009), y también de excedentes (Schuler et al., 2011) de talento a nivel mundial. En diversos países la escasez de talento humano hábil se basa en una variedad de situaciones que incluyen en un desajuste entre las habilidades y conocimientos proporcionados por las instituciones educativas y aquellas requeridas y valoradas por los empleadores (Cheese, Thomas y Craig, 2008); la negativa de las nuevas generaciones de tomar un empleo en algún sector o nivel específico; el establecimiento de medidas proteccionistas de ciertos países, y las políticas migratorias restrictivas que afectan la movilidad del talento, entre otros.

La Encuesta de Escasez de Talento 2015 de Manpower Group, reveló que México reportó el mayor porcentaje de empleadores con escasez de talento de los últimos ocho años, y que 54 por ciento de los empleadores tuvieron dificultad para cubrir vacantes en 2015, lo cual es un reflejo de que el mercado laboral requiere cada vez más de habilidades más sofisticadas (Flores, 2015).

La economía mundial es cada vez más interdependiente y las organizaciones están siendo impulsadas por el talento (Cheese, Thomas y Craig, 2008). Existe un nuevo paradigma que tiene un enfoque más estratégico, innovador, cooperativo y generativo (Beechler y Woodward, 2009), que ha sido denominado “soluciones de talento”. Hay una clara necesidad de las empresas de ser sistemáticas al gestionar el talento si desean lograr una base de talento sostenible (Tarique y Schuler, 2009).

El aprendizaje ha dejado de ser visto como algo que se desarrolla previo al empleo, y ha dejado de ser considerado como algo exclusivamente relacionado con la educación (Nillson y Ellström, 2012).

En la cumbre de Davos (BBVA, 2016) se estableció que se avecina la llamada cuarta revolución. Los factores predominantes de esta revolución serán:

1. Disrupción tecnológica que tendrá interacción con otras variables geopolíticas y demográficas, incluyendo el teletrabajo.
2. Destrucción de las profesiones, reducción de los trabajos de oficina en roles administrativos, y la creación de nuevos oficios relacionados con la informática.
3. Emergencia de un nuevo tipo de directivos o expertos STEM (ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas).
4. No se cubrirán todos los puestos en las empresas.

La cumbre de Davos estableció además que para el año 2020, (BBVA, 2016), las habilidades más demandadas en el empleo como tendencias globales serán las siguientes: resolución de problemas complejos, pensamiento crítico, creatividad, gestión del talento, inteligencia emocional, juicio y toma de decisiones, orientación al servicio, negociación y flexibilidad cognitiva. La firma Deloitte (2015) ha identificado las siguientes tendencias para el talento: el liderazgo como una cuestión cultural y de compromiso en la organización, la preparación para el talento a la demanda, la gestión del desempeño, la renovación completa de los recursos humanos, la analítica personal y la simplificación del trabajo.

Industria automotriz en México y en Puebla

Globalmente la industria automotriz ha entrado en una etapa de crecimiento acelerado, lo que ha hecho que numerosas empresas del sector estén buscando los mejores lugares del mundo para sus inversiones. Por esta razón, países alrededor del mundo se están volviendo más atractivos y competitivos para atraer nuevas inversiones (Castro, 2015), incluido México.

La industria automotriz es hoy uno de los sectores más importantes en México. Genera intercambios positivos, crecimiento económico, empleos directos e indirectos, inversiones en capacitación y desarrollo del talento y numerosos beneficios adicionales, así como nuevos objetivos para mantener su crecimiento dentro del mercado automotriz global (Lozano, 2015).

Desde la introducción de la industria automotriz en México con la instalación de la primera planta del sector en 1925, su crecimiento ha mantenido un ritmo constante, pese a las diversas crisis económicas que han afectado a este segmento productivo. En México, se trata del sector manufacturero de mayor tamaño, en el cual el talento humano es una de las principales fuentes de competitividad.

México se ha consolidado como uno de los países líderes en la producción y exportación de vehículos. A partir de 2009, con la recuperación de una de las crisis más importantes de la industria, y de la recesión mundial, México se está convirtiendo en un líder permanente de manufactura y exportación de vehículos ligeros. Este crecimiento se debe en gran medida a nuevas inversiones y al incremento en la capacidad productiva, particularmente de empresas como General Motors, Ford, Nissan y Mazda en el Bajío, y Volkswagen y Audi en Puebla (Lozano, 2015).

Reportes de la industria indican que en 2019 habrá 13 armadoras de automóviles en el país con 26 plantas en operación. México se ha posicionado como el séptimo fabricante a nivel mundial y la cuarta potencia exportadora de automóviles (ProMéxico, 2014). Su importancia queda de manifiesto al señalar que en 2015, el saldo en la balanza comercial de la industria automotriz fue superavitario, al registrar 52,503 millones de dólares, con un crecimiento de 5.7% en relación al saldo registrado en 2014, y que la exportación automotriz en 2015 representó poco más de una cuarta parte de las exportaciones manufactureras en México, mientras que las exportaciones totales de la industria automotriz aportaron el 23.2% (AMIA, 2015).

La cercanía e integración con el mercado automotriz más complejo del mundo, que es el norteamericano, los numerosos tratados comerciales bilaterales, regionales, y la reciente incorporación al Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), le dan a México una posición envidiable y un enorme potencial competitivo (Hernández, 2012).

En Puebla, la industria automotriz tiene sus orígenes en 1964 con la llegada de la planta de Volkswagen. Para destacar la importancia de la industria en la entidad, basta con señalar que representa el 8.7 por ciento de su PIB estatal. La OCDE (2013) asegura que la industria automotriz en Puebla alberga una amplia variedad de empresas nacionales y extranjeras, y que es la más importante fuente de empleo en la región. En cuanto a la formación de talento para la industria, en el estado se encuentran 18 instituciones de Educación Superior con ingenierías abocadas al sector automotriz y 23 Ingenierías afines, siendo Puebla, Huejotzingo y San Andrés Cholula las entidades que tienen la mayor cantidad de instituciones que imparten programas de estudios dirigidos al sector automotriz (CONACYT, 2015).

El CONACYT (2015) asegura que en Puebla, la industria automotriz representa el 44.1% de la industria manufacturera de la entidad, con un Índice de Especialización Local (IEL) de 13.82 y una tasa anual de crecimiento de 16.4%, lo cual refiere que hay actividades altamente especializadas en el sector desarrollándose en la entidad, generando un total de 13,716 personas empleadas, lo que posiciona a la entidad en el número uno a nivel nacional.

El análisis del sector realizado por el gobierno del estado y el CONACYT (2015), presenta datos muy alentadores para los próximos años, señalando que las fortalezas se basan en que el sector cuenta con una infraestructura de generación de conocimiento para el sector en crecimiento, así como empresas que realizan labores de investigación e innovación y que puede especializarse en función a las empresas de autopartes.

Uno de los cambios más importantes de la industria a nivel global ha sido la apertura de unidades productivas en economías emergentes. Ejemplo de lo anterior es la industria automotriz en Puebla, la cual se ha convertido en el primer motor de la economía. La llegada de la armadora Audi y más de 40 empresas proveedoras ponen de manifiesto el crecimiento, dinamismo y la internacionalización del sector. Este crecimiento ha generado numerosas vacantes. Para las empresas que recién se instalan, el reto principal es contratar a gente capacitada, talentosa y motivada, en un lugar y momento donde se presenta una escasez importante de talento altamente capacitado.

Gestión del talento global en la industria automotriz en México

Con la llegada de nuevas empresas del sector automotriz a México, la demanda de talento de alto desempeño se ha incrementado de forma importante, lo cual ejerce mayor presión sobre las empresas de gestión del talento para encontrar a los candidatos idóneos para una posición. Se puede hablar, incluso, de una competencia agresiva por talento especializado. Esto se debe a que la industria automotriz está creciendo a un ritmo más acelerado de lo que es posible desarrollar el talento. La cantidad y ambición de los candidatos es buena, al igual que sus habilidades y la curva de aprendizaje; sin embargo, la industria está sobrepasando el crecimiento del talento capacitado.

Al respecto, Kanahuati (2015) asegura que hay un cuello de botella importante debido a que además de no satisfacer las demandas en términos de números, no se equipara el número de personas que salen de las universidades y centros de preparación técnica con las habilidades necesarias para satisfacer la creciente demanda del sector, donde la rotación de personal es muy elevada (Lerch, 2015).

Un estudio sobre la escasez de talento en la cadena de suministro del sector automotriz realizado por la empresa DHL (2015), asegura por cada graduado capacitado en el tema de la cadena de suministro hay seis puestos en espera de ser llenados y que la escasez, que empeorará en los próximos cinco años, representa una amenaza para el futuro de la industria automotriz. La investigadora titular del proyecto, Lisa Harrington, ha asegurado que la crisis de talento en la cadena de suministro es un problema grave para la industria automotriz, particularmente en los mercados emergentes, donde la tasa de crecimiento permanece fuerte. Harrington asegura, también, que resolver la escasez de talento exige nuevos razonamientos, nuevos enfoques y la colaboración en toda la industria (DHL, 2015).

Debido a que el talento no se ha desarrollado a la par de las nuevas oportunidades de empleo en la creciente industria automotriz, numerosas posiciones de alto nivel han tenido que ser cubiertas por talento extranjero (Hernández, 2015). El incorporar talento internacional afecta de manera directa el nivel de los salarios, aunque cabe destacar que los niveles salariales en la industria automotriz son superiores a los de otros sectores (Castro, 2015). Sin embargo, es necesario destacar también que a nivel mundial el número de trabajadores mexicanos se está incrementando y valorando para apoyar a la diversificación cultural de la planta laboral (Guerrero, 2015).

Otra tendencia de importancia es incorporar talento proveniente de otras áreas o sectores para satisfacer las demandas. Cuando un candidato tiene las habilidades requeridas, puede aprender de un nuevo sector industrial en cuestión de meses. Además, el talento no tiene que tener una nacionalidad, industria o antecedentes laborales, el talento se desarrolla cuando se encuentra a un candidato con las características requeridas (Guerrero, 2015).

De acuerdo con Lerch (2015), deben considerarse entre las tendencias más importantes en la gestión del talento en la industria automotriz, la contratación de personas que tienen la experiencia cultural y los idiomas requeridos para satisfacer las demandas de las empresas que llegan a México, así como el aprovechamiento de la ventaja de la experiencia internacional y del network de la empresa para recibir información de cualquier experto alrededor del mundo.

La mayoría de los directivos de la industria automotriz provienen de ambientes de manufactura, pero han complementado sus carreras profesionales con ventas, mercadotecnia y otras experiencias, lo cual les ofrece una ventaja competitiva al enfrentar a la competencia en el mercado. Recientemente se ha cambiado el perfil de los directivos: Normalmente se solicitaba que tuvieran experiencia en el sector, y ahora se busca más una mentalidad estratégica para hacer frente a los desarrollos tecnológicos y crisis de la economía global. Esto tiene mucho más impacto en las empresas (Hernández, 2015).

No existe una legislación que prevenga el que los trabajadores renuncien a sus puestos para cambiar de empleo buscando nuevas oportunidades, por lo tanto, las empresas deben cuidar a su fuerza laboral en la medida de lo posible a través de programas de desarrollo de vida y carrera, satisfacción laboral y movilidad, por ejemplo (Castro 2015).

Para el reclutamiento de talento, las empresas extranjeras contratan talento fresco, pero también necesitan especialistas senior que ya se encuentran desarrollados. México se está convirtiendo en un país atractivo para personas que tienen conocimientos profundos y actuales. Durante algún tiempo, el enfoque de la industria fue contratar personas que tenían experiencia práctica, incluso manual, y esta expansión de oportunidades es bienvenida (Schlegel, 2015).

Debido a las nuevas tendencias demográficas, en una misma empresa pueden trabajar de manera colaborativa cuatro generaciones diferentes de trabajadores, cada una de las cuales con sus objetivos y prioridades particulares, de forma tal que las empresas están implementando estrategias para reducir la rotación y los costos, incrementando la productividad, explotando al máximo los talentos de las diferentes generaciones.

Diversas empresas cuentan con programas de formación a través de prácticas profesionales que combinan el trabajo con la educación. El resultado de estas prácticas consiste en un diploma y en una posición calificada. Las prácticas profesionales en el sector automotriz se realizan con base en las predicciones de talento, de tal forma que es una cuestión de aceleración del mercado. Si la educación se convierte en un motor de fuerza laboral capacitada, entonces el crecimiento en México será acelerado por la productividad, que se basa en el hecho de que las personas no trabajen más rápido, sino que lo hagan de manera más inteligente (Schlegel, 2015).

En el caso de la industria alemana en el país, se han desarrollado programas de educación duales en colaboración con el gobierno de aquel país, lo cual permite a los jóvenes la obtención de salarios bien remunerados desde una corta edad (Schlegel, 2015).

Las herramientas y métodos empleados para la gestión del talento han cambiado. Cada vez más, las empresas de reclutamiento desarrollan nuevas metodologías para encontrar personas con las competencias técnicas adecuadas, lo cual permite evaluar su experiencia, competencias, rasgos, drivers y la forma en que una persona puede incorporarse a la cultura de una organización (Korn Ferry, 2015).

El uso de nuevos software para optimizar la gestión global del talento es ya una realidad. Estas herramientas trabajan con un claro entendimiento de los perfiles de los empleados y de su productividad individual optimizando la contribución de la fuerza laboral al éxito de la empresa, a través del análisis de múltiples factores que incluyen productividad, conformancia con las políticas de recursos humanos, leyes laborales, beneficios y acuerdo con los sindicatos, entre otros (Alvarado, 2015).

Los sistemas permiten comprender el perfil de los trabajadores incluyendo el nivel de la calidad de su trabajo, sus certificaciones, los diferentes conjuntos de habilidades que poseen, o los procesos en los que están involucrados, entre otros, y posteriormente la empresa utiliza esta información para asignar al personal más adecuado para la optimización de los costos de mano de obra. Además se permite determinar el costo real de la mano de obra individual, lo que proporciona estudios más claros sobre la relación de costos y asegurar que los trabajadores están recibiendo un salario bien calculado. También incluyen la posibilidad de dividir las horas de trabajo de forma más inteligente optimizando recursos y eficiencia, de administrar los tiempos extra y reducir los errores por pagos de tiempos extra no justificados o mal calculados (Alvarado, 2015).

Metodología empleada

La metodología desarrollada fue de corte cualitativo, el estudio de campo fue no probabilístico, no experimental y transeccional, aplicado a una muestra de sujetos tipo.

El método empleado para la investigación de campo fue el muestreo por conveniencia de 38 empresas del sector automotriz y de autopartes. Dicho método fue establecido a partir de las redes de egresados, estudiantes en prácticas profesionales y consejeros de la Escuela de Negocios de la UPAEP vinculados con dicho sector industrial.

Para la selección de las empresas que integrarían la muestra, los criterios inclusión fueron los siguientes:

- Que las empresas pertenecieran al sector automotriz y de autopartes en el estado de Puebla y áreas circunvecinas.
- Que se tratara de empresas de tamaño mediano a grande.
- Que incorporaran talento internacional en cuadros de nivel jefatura, gerencia o dirección.

Este método de muestreo suele ser sujeto a críticas de sesgos o prejuicios y la limitación en la generalización del estudio y posibles inferencias. Sin embargo, la información obtenida fue analizada con total imparcialidad. La selección de las empresas fue realizada por métodos de conveniencia, la relación fue establecida para tener acceso a las empresas, y los directores y responsables de las áreas de recursos humanos y de gestión del talento eran independientes de este proceso. Este tipo de muestreo permitió, además, seleccionar empresas internacionales provenientes de diversos países del mundo y aseguró una tasa de participación alta.

Se trabajó con un muestreo por conveniencia debido a que la selección de los participantes se basó en relaciones directas de las empresas y su personal con la institución, lo cual facilitó el establecimiento de las citas y reuniones de trabajo, buscando obtener los puntos de vista de los entrevistados sobre la gestión global del talento.

El estudio estuvo basado en la aplicación de una entrevista que estuvo dirigida, exclusivamente, a los responsables del área de Recursos Humanos o de Gestión del Talento, según su caso. La intención era conocer las principales tendencias que rigen la gestión global del talento en la industria automotriz en cuanto a movilidad, talento internacional, formas de captar talento, principales estrategias de retención y de desarrollo del talento, entre otros. La entrevista fue libre, guiada por líneas temáticas relacionadas con las tendencias que los participantes identificaban en la gestión del talento.

Las empresas fueron contactadas vía correo electrónico, y las entrevistas se realizaron a través del teléfono o de manera personal, según la disponibilidad.

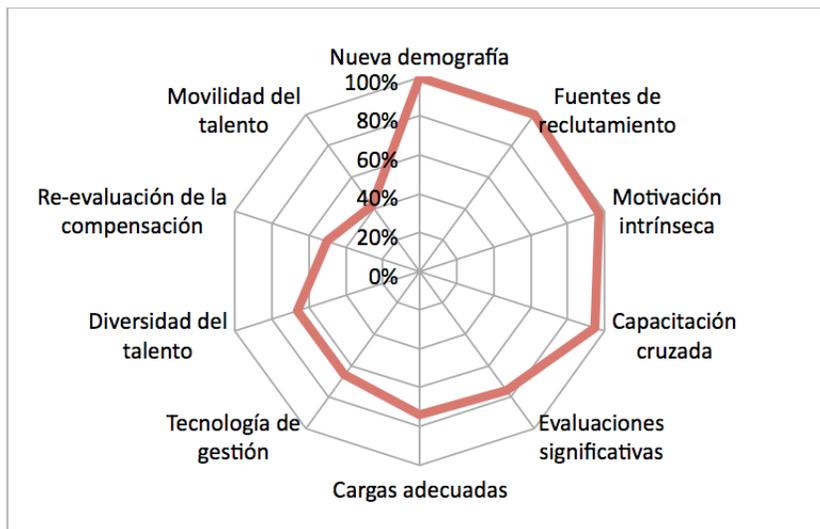
Proceso de análisis

Las entrevistas fueron registradas, y se analizaron las respuestas con base en el análisis de contenido agrupándolas en grandes rubros que fueron denominadas acciones y mejores prácticas, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla No. 2
Resultados generales

Tendencias principales	Porcentaje de empresas
Nueva demografía	100%
Fuentes de reclutamiento	100%
Motivación intrínseca	97%
Capacitación cruzada	95%
Evaluaciones significativas	76%
Cargas adecuadas	74%
Tecnología de gestión	66%
Diversidad del talento	66%
Re-evaluación de las compensaciones	50%
Movilidad del talento	42%

Gráfica No. 2
Principales Tendencias en la Gestión del Talento en la Industria Automotriz en el Estado de Puebla



Resultados y mejores prácticas detectadas

Todas las empresas participantes en la entrevista coincidieron en señalar que la gestión global del talento es hoy en día una de sus prioridades, debido a que no se puede ya desarrollar solamente talento local, debido al crecimiento continuo del sector, por lo cual consideran necesario incorporar talento procedente de otras latitudes para generar procesos de enculturación dentro de las empresas y satisfacer las demandas de talento. Los participantes indicaron que hoy en día, los empleados en puestos superiores tienen la necesidad de comunicarse con personas en otros países ya sea de manera personal, a través de la comunicación escrita, vía telefónica o por video conferencia, lo cual hace necesario que los candidatos a ocupar un puesto en las empresas tengan conocimientos sobre distintas culturas, formas de negociación e incluso sobre la cortesía del ambiente de los negocios.

Los principales niveles o puestos donde se incorpora talento global son de jefaturas, gerencias y direcciones, no así en trabajo de planta. Uno de los criterios básicos de contratación de cuadros directivos es que tengan experiencias en el extranjero. Se requiere que los cuadros directivos tengan dominio completo de al menos dos idiomas (inglés –español) y preferentemente, de un tercer idioma (alemán o francés), y en la mayor parte de las empresas, el inicio de un proyecto nuevo requiere necesariamente de la inclusión de talento internacional.

Para cuadros directivos, un 78% de las empresas ofrece capacitación en el extranjero, a fin de que tengan una visión global de la empresa en la que habrán de colaborar. Se les prepara en la empresa para que tengan contactos internacionales exitosos, y las empresas participantes aseguran que un liderazgo adecuado es esencial para los puestos de niveles superiores, independientemente de la nacionalidad del candidato.

Existe una movilidad permanente de talento que recorre otras unidades de negocios a fin de obtener información de mejores prácticas, participar en juntas globales de un área específica (por ejemplo, logística, ventas, etc.).

Tabla No. 3
Concentración de Resultados de las Entrevistas

Tendencia	Acciones desarrolladas
La nueva demografía	<p>Generar nuevos ambientes de trabajo debido a que las empresas se están volviendo más diversas en cuanto al número de generaciones que están trabajando juntas, cada una de las cuales tiene necesidades, intereses y motivaciones distintas.</p> <p>Aumento significativo en el número de mujeres que participan en las empresas del sector automotriz en puestos de ingenieros, administradores, gerentes de calidad y líderes de proyectos diversos.</p> <p>Crisis de retiros en ciertas áreas, lo que traerá consigo un cambio generacional en posiciones clave.</p> <p>Algunos retirados continúan participando como asesores o consultores para las empresas en sus diversas unidades.</p> <p>Extranjeros en el desarrollo de nuevos proyectos.</p> <p>Líderes internacionales.</p>
Reclutamiento a través de nuevas fuentes	<p>Algunas empresas utilizan exclusivamente empresas de recursos humanos y gestión del talento para cubrir sus vacantes; sin embargo, casi la mitad de ellas aseguran que aún utilizan el sistema de referencias a partir de sus propios trabajadores y de relaciones de la empresa con proveedores y clientes, entre otros.</p> <p>El uso de las redes sociales para difundir las vacantes también se ha ampliado, y el área que ha tenido mayor crecimiento es el de vincularse con instituciones de educación superior para incorporar a jóvenes talentos desde sus prácticas profesionales.</p> <p><i>Recruitment Process Outsourcing (RPO) y Managed Service Provision (MSP)</i></p>
Motivación intrínseca	<p>Las empresas han notado que la motivación intrínseca es hoy por hoy un factor de mayor importancia que el salario. Si bien aseguran que el nivel salarial en el sector es mayor que en otras industrias, aseguran que sus empleados buscan un plan de carrera y desarrollo más que un incremento salarial, y que la posibilidad de tener capacitación en el extranjero y realizar viajes al exterior por motivos de trabajo se ha convertido en uno de los elementos clave para la retención del talento.</p> <p>Calidad de vida laboral.</p> <p>Seguridad en el empleo y <i>on-boarding</i>.</p>

Tecnologías de gestión	<p>Se está trabajando cada vez más en la llamada <i>people analytics</i>, es decir, en el uso de la información del personal, su desarrollo, habilidades, etc., para generar oportunidades de empleo más atractivas y garantizar la retención del personal.</p> <p>Simplificar el proceso de gestión del talento.</p> <p>Uso de <i>data analytics</i>.</p> <p>Lograr contrataciones de calidad.</p> <p>Análisis de información relativa a la atracción de talento, compromiso, retención, desempeño y satisfacción.</p>
Evaluaciones más significativas	<p>Todas las empresas participantes señalaron que utilizan los servicios de empresas de gestión del talento internacionales para la búsqueda de candidatos a puestos de nivel superior, debido a que estas empresas se encargan de realizar numerosas evaluaciones que van más allá de las tradicionales pruebas psicométricas.</p> <p>Un aspecto relevante que aseguran las empresas es la retroalimentación oportuna de las evaluaciones y la puesta en marcha de estrategias para remediar problemas que se detectan, especialmente aquellos ligados a las necesidades de formación.</p> <p>Las evaluaciones incluyen el conocimiento de las motivaciones y de la forma en que estas pueden ser cubiertas por las empresas.</p>
Incorporar talento diverso	<p>Las empresas están buscando personas que tengan talentos diferentes. Quieren formar equipos variados donde los talentos sean complementarios y no compitan entre sí. Las empresas están creando equipos multidisciplinarios, <u>multi</u>-edades y <u>multi</u>-género. Las empresas aseguran que los equipos multidisciplinarios generan mayor valor para las organizaciones, porque se logra generar reservas de conocimientos complementarios, y se establece una colaboración en un propósito común, con mayor rendimiento</p>
Compensaciones	<p>Los cambios producidos por una mayor movilidad en el empleo han hecho que se revaloren algunas de las prestaciones para empleados, como el caso de los seguros de vida, seguros de gastos médicos mayores, e incluso seguros de viaje.</p> <p>Desarrollo e implementación de nuevas compensaciones para el talento humano.</p>
Flexibilidad de la fuerza laboral	<p>Las empresas requieren personas talentosas que puedan adaptarse a las cambiantes necesidades de la industria, que sepan resolver problemas en la medida en que se presenten y que sean capaces de atender a las demandas del mercado. La flexibilidad también incluye el dejar de formar personal especialista en una sola área. Se busca ahora talento que sea capaz de cubrir o apoyar el trabajo de otros cuando así se requiera.</p> <p>Adicionalmente, las tecnologías en la industria continuarán evolucionando de forma rápida por lo que se espera del talento que sean capaces de adaptarse con éxito a dichos cambios.</p> <p>Una tercera parte de las empresas está desarrollando programas de trabajo con esquemas flexibles o semiflexibles para atender a las demandas de las nuevas generaciones de lograr un mayor balance entre la vida personal y laboral. Esto incluye contrataciones por proyectos. Las empresas valoran los esfuerzos por aprender, desaprender, y descubrir nuevas formas de trabajo para generar soluciones y resolver los retos que la industria automotriz implica.</p>
Movilidad de talento	<p>Se ha reconocido a México como un semillero de ingenieros que pueden incorporarse en otras unidades de negocios de las empresas alrededor del mundo.</p> <p>Hay mayor movilidad de especialistas entre diferentes plantas de los mismos grupos.</p> <p>Mayor movilidad en todos los niveles.</p> <p>Los jóvenes se sienten más atraídos por la posibilidad de obtener experiencias en el extranjero e incluso de viajar dentro de un mismo grupo por motivos de trabajo.</p> <p>Asignaciones laborales en el extranjero de corta, mediana y larga duración.</p> <p>Talento itinerante.</p>
Evaluación del trabajo, de las cargas laborales y del número de empleados	<p>Las empresas han incorporado sistemas de medición que les permiten calcular mejor las cargas de trabajo y el número de personal requerido en diversos momentos durante el año productivo. Con ello pueden incluso predecir cuándo requerirán el talento y planear adecuadamente las vacantes. Se requiere talento tradicional y talento no tradicional.</p> <p>Vinculado a <i>data analytics</i>.</p> <p>Balancear la diversión y el trabajo.</p> <p>Convertirse en un empleador atractivo</p>
Formación continua y “ <i>cross training</i> ”	<p>La especialización ha dejado de ser la norma, se busca hoy talento <u>multi</u>-habilidades y <u>multi</u>-conocimientos. Diversas empresas están desarrollando programas de formación de largo plazo ya que en ocasiones un mismo puesto requiere de habilidades muy diversas.</p> <p>Se han establecido vínculos con algunas instituciones de educación superior de la región para cursos a la medida y programas de educación continua que son atractivos para el personal porque representan, además del aprendizaje un documento con valor curricular.</p> <p>La capacitación está transitando de ser un esfuerzo hacia el individuo a ser un esfuerzo hacia los grupos, desarrollando equipos de trabajo sólidos, mejorando las interacciones entre ellos y permitiéndoles apreciar los diferentes talentos disponibles. Cada vez se pone más atención a los diferentes estilos de aprendizaje para desarrollar programas educativos efectivos.</p>

Conclusiones finales y recomendaciones

A manera de conclusión, la siguiente tabla presenta las mejores prácticas detectadas en la industria automotriz. La clasificación se basa en prácticas de inclusión, de organización y de balance.

Tabla No.4
Clasificación de Mejores Prácticas

INCLUSIÓN	ORGANIZACIÓN	BALANCE
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de colaboración para la inclusión generacional • Selección a través de prácticas profesionales (Universidades) • Capacidad de influencia con base en el conocimiento de los trabajadores • Contrataciones de calidad con base a talentos • Desarrollo de reservas de talento diverso • Incorporación de talento contingente o itinerante • Capacitar para el mundo • Vinculación con instituciones de educación superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación para el reemplazo generacional • Redes sociales y profesionales como fuente de reclutamiento internacional • Movilidad internacional • Entrevistas en línea • Evaluación de calidad sin bonos económicos • Uso de nuevas tecnologías, <i>analitics</i> y contratación • Modelos predictivos de talento • Talento generalista • Redes de colaboración y proyectos interdisciplinarios • Evaluación de la compensación • Flexibilidad funcional y talento • Desarrollo de proyectos para talento <i>freelance</i> y <i>tercerización</i> • Potenciar el uso efectivo de la mano de obra • Dejar atrás el <i>head count</i> • Certificaciones profesionales en oficios y habilidades particulares • Identificar habilidades escasas y desarrollarlas 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de equidad y género • Plan de vida y carrera • Desarrollo de programas de reconocimiento • Evaluar para mejorar, no para castigar • Revisar la motivación intrínseca para evaluar las compensaciones actuales (motivación extrínseca) • <u>Convertirse</u> en un <i>Great place to work</i> • Administración del tiempo libre • <u>Wellbeing</u>

Sin lugar a dudas la industria automotriz a nivel mundial y en el estado de Puebla continuará evolucionando de manera rápida. En los próximos años se observará un crecimiento importante en el número de empresas y seguramente ocurrirán de nueva cuenta fusiones y adquisiciones transformando el panorama global del sector, por lo que será necesario redefinir el valor del talento en la economía de la industria automotriz.

En la industria automotriz ya no hay fronteras ni barreras al talento, hay un repositorio a nivel mundial, que necesita continuar incrementándose para satisfacer las demandas del sector.

A las instituciones de educación superior les toca la tarea de lograr generar el talento que la industria requiere para incrementar el empleo de los egresados y para generar talento valioso para las empresas, y a los gobiernos, desarrollar políticas que favorezcan la vinculación entre empresas y universidades a través de proyectos de investigación y desarrollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, G. (2015). Software optimizing global workforce management. *México Automotive Review*, 2015. pp. 288-289.
- Alam, S. M. T. (2015). Factors affecting job satisfaction, motivation and turnover rate of medical promotion officer (MPO) in pharmaceutical industry: a study based in Khulna city. *Asian Business Review*, 1(2), 126-131.
- Alsop, R. (2013). The crucial skills new hires lack. BBC Capital. Disponible en línea: <http://www.bbc.com/capital/story/20130828-the-crucial-skill-new-hires-lack>. Recuperado el 18 de enero de 2016.
- AMIA (2015). Estadísticas del sector. Asociación Mexicana de la Industria Automotriz. Disponible en línea: <http://www.amia.com.mx/>. Recuperado el 12 de abril de 2016.
- BBVA (2016). El Foro Económico de Davos 2016. Seis claves para descubrir 'La Cuarta Revolución Industrial'. Disponible en línea: <https://info.bbva.com/es/noticias/economia/foro-economico-davos-2016-seis-claves-descubrir-la-cuarta-revolucion-industrial/>. Recuperado el 16 de marzo de 2016.
- Beechler, S. y Woodward, I.C. (2009). The global war for talent. *Journal of International management*. Volume 15, Issue 3 September 2009 pp. 273-285.
- Call, M., Nyberg, A., & Ployhart, R. (2015). Companies face special challenges when employee departures pick up speed. *LSE Business Review*.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Castro, R. (2015). Human capital has become a critical success factor. *México Automotive Review*, 2015. P.278.
- Cheese, P., Thomas, R.J., y Craig, E. (2008). The talent powered organization. *Strategies for globalization, talent management and high performance*. Londres; Kogan Page Limited.
- CONACYT (2015). Agenda de innovación de Puebla, documento de trabajo. Disponible en línea: <http://www.agendasinnovacion.mx/wp-content/uploads/2015/03/4.2-Agenda-del-%C3%A1rea-Automotriz1.pdf>. Recuperado el 15 de abril de 2016.
- Deloitte University Press (2015). Global Human Capital trends 2015. Leading in the new world of work. Disponible en línea: <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>. Recuperado el 18 de enero de 2018.
- Development Dimensions International Inc. (DDI) (2009) White paper. Nine best practices for effective talent management. Disponible en línea: <http://www.ddiworld.com/resources/library/white-papers-monographs/nine-best-practices-of-effective-talent-management>. Recuperado el 18 de enero de 2016.
- DHL (2015). Disponible en línea: http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/logistics/white_papers/dhl_dgf_automotive_whitepaper_solving_the_talent_crisis_2015.pdf. Recuperado el 24 de marzo de 2016.
- Festing, M., Schafer, L & Scullion, H. (2013). Talent management in medium sized German companies: and explorative study and agenda for future research. *The Interational Journal of Human Resources Management*. Vol. 24, No. 9, 1872-1893.
- Flores, Z. (2015). Escasez de talento en México empeora en 2015: Manpower. El financiero, sección economía. Disponible en línea: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/escasez-de-talento-en-mexico-empeora-en-2015-manpower.html>. Recuperado el 12 de abril de 2016.
- Frank, F.D. y Taylor, C.R. (2004) Talent management: trends that will shape the future. Disponible en línea: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/13598971/talent-management-trends-that-will-shape-future>. Recuperado el 16 de enero de 2016.
- Furusawa, M. (2014). Talent magement in Japanese companies. The case of Nissan Motors Company. Global Talenrt management Series: Management for Professionals. Pp.159-170.
- Guerrero, J. R. (2015). Closing the international gap. *México Automotive Review*, 2015. pp. 382-383.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (2001). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, 2002, VQI 16, No. I. pp. 116-126.

- Hays Journal (2013). HR Focus shifts to talent management. Febrero 28, 2013. Disponible en línea: www.japantoday.com/category/business/view/hr-focus-sghifts-to-talent-management. Recuperado el 18 de enero de 2016.
- Hernández, E.M. (2012). Lo que nos mueve es la excelencia. Entrevista de PWC al director de General Motors México. En: Tiempos de oportunidad, confianza y estrategia. Disponible en línea: <https://www.pwc.com/mx/es/encuesta-ceo/4a/entrevistas-a-profundidad/assets/ernesto-mariano-hernandez-quiroz.pdf>. Recuperado el 12 de diciembre de 2016.
- Kanahuati, G. (2015). Leveraging global resources to source talent. *México Automotive Review*, 2015, pp. 292-293.
- Karatop, B., Kubat, C., & Uygun, Ö. (2015). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. *Computers & Industrial Engineering*, 86, 127-136.
- Kelly Services (2015). Tendencias de reclutamiento en México. Disponible en línea: <http://capitalhumanoflexible.com/tendencias-de-reclutamiento-en-mexico/>. Recuperado el 25 de enero de 2016.
- Kerr, C y Staudohar, P.D. (eds.) (1994). *Labor Economics and Industrial Relations*. Cambridge: Harvard University Press.
- Khilji, S. E., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 236-248.
- King, K. A. (2015). Global Talent Management: introducing a strategic framework and multiple-actors model. *Journal of Global Mobility*, 3(3), 273-288.
- Korn Ferry (2015). Talent management. Disponible en línea: <http://www.kornferry.com/>. recuperado el 15 de marzo de 2016.
- Lanvin, B. y Evans, P. (2016). The global talent competitive index 2015-2016. Insead, Addeco, Human Capital Leadership Institute. Disponible en línea: <file:///E:/gtci-report-2015-2016.pdf>. Recuperado el 19 de abril de 2016.
- Lerch, A. (2015). Nurturing SMES and human talent vital steps toward evolution. *México Automotive Review*, 2015.
- Lozano, C. (2015). Education and social development through an automotive approach. *México Automotive Review*, 2015, p. 279.
- KPMG (2012). Rethinking Human Resources in a Changing World. KPMG International. Disponible en línea: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/hr-transformations-survey/Documents/hr-transformations-survey-full-report.pdf>. Recuperado el 1 de abril de 2016.
- Maiman, J. (1998) Trends in human resources *The CPA Journal*, Oct, 1998, Vol.68(10), p.34(6). Disponible en línea: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=a6d9954c-d575-42c8-80ca-f5228f97a-c03%40sessionmgr112&vid=1&hid=116&bdata=Jmxhbm c9ZX Mm c2l0Z T1l aG9z d C-1saXZl#AN=1195995&db=bth>. Recuperado el 16 de enero de 2016.
- Mercer, (2016) HR trends: bridging the gap between employers and employees. Disponible en línea: <https://info.mercer.com/Global-HR-Talent-Trends.html>. Recuperado el 20 de abril de 2016.
- Minvaheva, D, y Collings, D.G. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resources Management*, Vol 24, No. 9 1762-1776.
- Moeller, M., Maley, J., Harvey, M., & Kiessling, T. (2015). Global talent management and in-patriate social capital building: a status inconsistency perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-22.
- Newhall, S. (2015). Aligning the talent development and succession planning processes: don't allow critical leadership talent to fall by the wayside. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(5), 3-6.
- Nilsson, S., y Ellström, P.E-. (2012). Employability and talent management; challenges for HRD practitioners. *European Journal of Training and development*, Vol. 36 Iss 1 pp. 26-45.
- OCDE (2013). Estudio Territorial: Puebla-Tlaxcala, México. Publicado por la OCDE.
- Proméxico (2014). Industria automotriz. Perfil del sector. Recuperado de: http://mim.promexico.gob.mx/JS/MIM/PerfilDelSector/Automotriz/150213_DS_Automotriz_ESP.pdf, el 128 de marzo de 2016.

- PWC (2013). Talent mobility 2020 and beyond. Recuperado de: www.pwc.com/people, el 30 de marzo de 2016.
- PWC (2015). Attracting, motivating and retaining employees. Recuperado de: <http://www.pwc.co.uk/services/human-resource-services/insights/attracting-motivating-and-retaining-employees.html>, el 28 de marzo de 2016.
- Ramírez, A. (2013) PWC : Gestión del talento, asignatura pendiente. En Forbes, Sección negocios, 16 de abril de 2013. Disponible en línea: <http://www.forbes.com.mx/gestion-del-talento-una-asignatura-pendiente/>. Recuperado el 19 de enero de 2016.
- Ready, D.A. y Conger, J.A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*. Jun; 85(6):68-77, 141.
- Ruona, W. E.A.; Lynham, S.A. y Chermak, T.J. (2003). Insights on emerging trends and the future of human resource development. *Advances in developing human Resources*. Vol. 5, No. 3. August 2003, pp. 272-282.
- Russell, C., & Bennett, N. (2015). Big data and talent management: Using hard data to make the soft stuff easy. *Business Horizons*, 58(3), 237-242.
- Schuler, R.S., Jackson, S. E., y Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic Opportunities for IHRM. *Journal of World Business*. Vol. 46, Issue 4, October 2011, pp. 506-516.
- Schlegel, R. (2015). Lack of skilled labor: A threat for the automotive industry. *México Automotive Review*, 2015, p. 280.
- Sidanim, Y., Al Ariss, A. (2013). Institutional and corporate drivers of global talent management. *Journal of World Business*. Disponible en línea: <http://dxdoi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.005> Recuperado el 16 de abril de 2016.
- Swales, S. (2013), The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22: 32-46. doi: 10.1111/beer.12007
- Thunnissen, M., Boselie, P. y Fruytier, B. (2013) A review of talent management: Infancy or adolescence?. *The international journal of Human Resources management*, 2013. Vol. 24, NO. 9, 1744-1761.
- Tarique, I., y Schuler, R.S. (2009). Global talent management: literature review, integrative framework and suggestions for further research. *Journal of World Business*, Vol. 45, Issue 2. April 2010, pp. 122-133.
- Yturbe y Padilla (2015). Finding a fresh generation of executives. *México Automotive Review*, 2015, pp. 290-291.