



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Capacitación en las líneas de Producción para el logro de objetivos y la satisfacción laboral de los empleados**

*FRANCISCO ISAÍ MORALES SÁENZ<sup>1</sup>*

*REYNALDO TAPIA DIX*

*DIEGO MEDRANO RAMOS*

### **RESUMEN**

Las organizaciones están constituidas por un conjunto de elementos que contribuyen al logro de los objetivos y metas organizacionales. El estudio que se presenta, tiene el objetivo de profundizar en el impacto de la capacitación y su relación con la satisfacción laboral dentro de la industria manufacturera. Utilizando el análisis de regresión múltiple, se aplicaron encuestas a 367 empleados de la industria maquiladora en Cd. Victoria (México). Los resultados indican que la capacitación es un factor importante para la satisfacción de los empleados y la forma en cómo logran tanto sus objetivos personales como los organizacionales.

**Palabras clave:** reclutamiento, selección, recursos humanos, capacitación, satisfacción laboral.

### **ABSTRACT**

The organizations are composed of a set of elements that contribute to the achievement of organizational goals and objectives. This study aims to evaluate the impact of training and its relationship to job satisfaction within the manufacturing industry. Using multiple regression analysis, a questionnaire was administered to 367 employees of the maquiladora industry in Cd. Victoria (Mexico). The results indicate that training is an important factor in employee satisfaction and the way how they manage both your personal and organizational goal.

**Keywords:** recruitment, selection, human resources, training, job satisfaction.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas-Facultad de Comercio y Administración

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso adelante de la competencia, pero lo único que mantendrá su ventaja para el día de mañana es el calibre de la gente que esté en la organización (Mondy y Noe, 1997). Las organizaciones necesitan de personal idóneo para el logro eficiente de sus objetivos, de donde deriva la importancia de la administración de recursos humanos, sobre todo de los procesos iniciales a través de los cuales se recluta y selecciona al individuo para la organización; el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la cual forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces (Werther y Davis, 1998). Para Chrudden y Sherman (1987), la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, y alcanzar un nivel de desempeño óptimo y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización. El proceso de suministro de recursos humanos a la organización comprende dos procesos esenciales, el reclutamiento y la selección del personal (Milkovich y Bondreau, 1994), que para algunos son la base esencial de los recursos humanos en las organizaciones (Newell y Rice, 1999).

La gestión estratégica de los recursos humanos, es un desafío global que enfrentan los gerentes (Boudreau y Ramstad, 2007), debido a la creciente presión de la competencia, están continuamente buscando maneras de mejorar y mantener el desempeño organizacional pero no sólo requiere de bajo costo, la innovación, la velocidad y la capacidad de adaptación, también tiene la necesidad de gestionar los recursos humanos de manera estratégica para que se conviertan en una fuente de ventaja competitiva (Coff, 1997). La importancia de buscar el encaje estratégico conduce a un rendimiento superior en la organización (Bjorkman y Fan, 2002). Cuando la gestión estratégica de recursos humanos se lleva a cabo adecuadamente, la posición de la empresa en el mercado es mejor y el rendimiento individual dentro de la empresa se ve reforzada (Chandler y McEvoy, 2000).

Por lo anterior, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar el impacto de la capacitación en el logro de objetivos y en la satisfacción laboral de los empleados dentro de la industria maquiladora. Para ello, se abordan fundamentos teóricos que son esenciales como la industria manufacturera, el capital humano en las organizaciones, las modalidades de reclutamiento,

selección, contratación, capacitación y satisfacción laboral; se continúa con la metodología empleada, el diseño de investigación, y por último, los resultados y conclusiones.

### **La Industria Manufacturera**

El éxito en la industria manufacturera, incluso la supervivencia, se ha vuelto cada vez más difícil (Zhang y Sharifi, 2000). La competencia se ha intensificado desde el ámbito nacional hasta el ámbito internacional; por lo tanto, donde una vez que el éxito de un fabricante puede medirse por su capacidad para producir de manera rentable un solo producto, el éxito ahora parece estar medida en términos de flexibilidad, agilidad y versatilidad, es decir, por la capacidad de manejar mejoras continuas y cambiar; por consiguiente, los cambios en los mercados, los requisitos de los clientes y la tecnología, se han convertido en los criterios de competencia (Sharp, 1999), y ahora son los factores críticos para determinar el éxito de fabricación. Éstos les han obligado a las empresas a mejorar su rendimiento de fabricación en condiciones de creciente incertidumbre (Christopher, 2000). Significativamente, tales cambios están ocurriendo más rápido y más inesperadamente que nunca antes (Sharifi y Zhang, 1999).

Por otra parte, los incentivos salariales, tales como reparto de utilidades y pago basado en objetivos, son muy eficaces y pueden tener un impacto positivo en la efectividad organizacional (Heneman y Tansky, 2000). Además de la estructura salarial y los sistemas de pago de incentivos, también representan una herramienta importante para las empresas de compensación para ayudar a establecer el compromiso y la lealtad de los empleados. Investigaciones previas no vinculan claramente beneficios a los empleados (seguro de salud, tiempo de vacaciones, etc.) para mejorar el rendimiento de trabajo (Carlson, Upton, y Seaman, 2006); sin embargo, la evidencia existente sugiere que las prácticas de beneficios están relacionados con el compromiso del empleado (Noe, 1997).

### **Los Recursos Humanos**

Conceptualmente, el área de recursos humanos es un proceso administrativo donde confluyen varias disciplinas, siendo la principal, la integración del personal (Koontz y Weihrich, 2008). Su objetivo es realizar la mejor elección y aprovechar las capacidades, experiencia y habilidades de las personas, con el propósito de lograr el beneficio de la organización y para satisfacer las necesidades futuras de la misma (Armstrong y Baron, 2007). El capital humano ha adquirido una importancia primordial (Malhotra, 2003). Según Stewart (1997), consiste en el conocimiento de las habilidades y las capacidades creativas del elemento humano de la organización.

El análisis de las necesidades de capital humano y la planificación para cumplir con éstas es a través de la gestión del talento (Cappelli, 2008), que junto con el rendimiento están asociados entre sí (Chamber, 1998), ya que es considerado como una herramienta de rendimiento superior y una ventaja competitiva (Daily, 2000), que ayuda en la formación (Adler y Bartholomew, 1992) y el desarrollo de los recursos humanos (Bartlett, 2002). De tal suerte, la administración del talento humano es un movimiento de las relaciones humanas, de la gestión de la competitividad, del empleo y que además contribuye al rendimiento de la organización por el alto grado de compromiso (Halim, 2010), dicho grado de compromiso del empleado influye positivamente en el rendimiento de la organización, y lo ayuda a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (McEvoy, 1984).

### **Reclutamiento**

El reclutamiento se define como el conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos o cubrir vacantes dentro de la organización (Cenzo y Robbins, 1999), su finalidad es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no sólo el número sino también la calidad del recurso (Byars y Rue 1997).

Representa una de las actividades básicas de personal y es llevado a cabo por las organizaciones para alcanzar el éxito (Heneman y Judge, 2005), para eso las empresas deben establecer mecanismos que permitan atraer candidatos calificados, retener y motivar a los actuales empleados alentándolos a través de la capacitación para asumir responsabilidades (Jazani, 2009); ya que uno de los grandes problemas que enfrentan las empresas, es la retención de los empleados (Hornsby y Kuratko, 1990).

Aunque el costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización, a menos que se cuente con un sistema de selección y reclutamiento debidamente sustentado (Werther y Davis, 1998), la mayoría de las empresas suele dar mayor prioridad a las áreas de finanzas, mercadotecnia y planeación, que al área de reclutamiento (McEvoy, 1984); no obstante, se ha demostrado que la aplicación de procedimientos de reclutamiento y selección, el involucramiento extensivo y la formación, así como la evaluación del desempeño, aumentan la capacidad de producción, (Mougheli y Azizi, 2011) y mejoran el desempeño de la organización. (Huselid, 1995). Para ello Dolan, Dolan y Schuler (1999) plantea los objetivos del reclutamiento:

- Suministrar el número suficiente de personas en el momento oportuno, evitándose así los costos derivados de plantillas insuficientes como pueden ser aquellos relativos a los objetivos no cumplidos o la sobrecarga de los trabajadores.
- Crear reserva de candidatos al menor costo posible.

- Mejorar la eficacia del proceso de selección al asegurar que solo sean evaluados aquellos candidato que cumplan los mínimos requeridos para el puesto de trabajo vacante.
- Disminuir los promedios de abandono temprano, que redundarán en nuevos gastos de captación.

En este sentido, el proceso de reclutamiento de personal consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las calificaciones adecuadas (Mondy y Noe, 2005), y así crear una reserva de candidatos con características éticas y de trabajo entre los que después habrá que seleccionar a los más adecuados (Sartre y Aguilar, 2003). Se puede dividir en 2 modalidades: el interno y el externo:

- Fuentes Internas.- Consiste en cubrir las vacantes con empleados de la empresa mediante movimientos verticales, horizontales o transversales. Si una organización ha logrado buenos resultados en el reclutamiento y selección de sus empleados en el pasado, una de sus mejores fuentes de reclutamiento estará constituida por la organización misma (Byars y Rue, 1997).
- Fuentes Externas.- Esta modalidad de reclutamiento se realiza principalmente cuando la empresa no dispone de personal cualificado para el puesto (Iturraspe, 1995).

### **Selección y contratación de personal**

La selección de personal implica el proceso en que las organizaciones toman decisiones sobre quién se le permitirá trabajar para la organización (Noe et al., 2009). Los sistemas de selección para resultar eficaces deben identificar adecuadamente, quien de entre todos los solicitantes, se adapta más al puesto y ofrecer la mayor capacidad de desempeño (Dalziel y Cubeiro, 1996). Anteriormente, el proceso de selección respondía a enfoques tradicionales, según los cuales, las decisiones para contratar personal se tomaban a través de las descripciones del puesto, es decir, se definía con base en una serie de tareas, deberes y responsabilidades (Villegas, 1997).

En la contratación de los recursos humanos, se tiene que seleccionar y utilizar las mejores personas con talento para desempeñar el determinado puesto (Besharat y Sadeghpour 1979), y así poder generar beneficios en el rendimiento de las empresas, reduciendo el absentismo y la rotación de personal (Greenhaus y Parasuraman, 1997).

### **La Inducción**

La inducción es la introducción de un nuevo empleado a su puesto o cargo dentro de la organización. Es buscar que el empleado asimile la cultura de la organización y todos los aspectos referentes al lugar al puesto de trabajo, para que de ahí en adelante el individuo se comporte como un miembro

comprometido con la organización (Robbins et al., 1994). En esta etapa es donde a los nuevos empleados se les proporcionan manuales que cubren temas como horario de trabajo, evaluaciones del desempeño, remuneración y prestaciones, así como un recorrido guiado por las instalaciones (Famularo, 1984).

Según Hick (2000) una inducción exitosa debe cumplir con 4 objetivos: i) Lograr que el empleado se sienta bienvenido, ii) Hacer que conozca la organización (historia, cultura, misión y visión a futuro), iii) Especificar lo que se espera de él hacia la organización, y iv) Suponer que comenzará a socializar en las formas tradicionales de la compañía con respecto de actuar y hacer.

Sus propósitos son: reducir los costos iniciales, reducir el nivel de ansiedad del nuevo empleado, reducir la rotación, ahorrar tiempo de supervisores y compañeros de trabajo e integración realista de los valores de la empresa con los del nuevo trabajador facilitando su compromiso con la empresa.

### **Capacitación**

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador (Davis, 1998); es decir, es un proceso integral, diferente del tradicional porque se debe aplicar a la mayoría de las actividades trascendentales que se realizan en las organizaciones, donde los pasos no siguen una misma secuencia rígida y se constituye por un sistema de diagnóstico-intervención-evaluación, es decir que en el ámbito de trabajo se orienta a la transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para saber cómo hacer el desempeño eficiente de un puesto (Arias, 1990). Blake (1997) se refiere a la capacitación como una oportunidad para el desarrollo de las personas, señala que educar es siempre una actividad transformadora. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él.

En las empresas, la capacitación generalmente es delegada al jefe superior inmediato de la persona que ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa, no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena (Chiavenato, 2000). Es importante considerar que la capacitación se debe dar por lo menos una vez al año como lo menciona la Ley Federal del Trabajo, ya que no llevarla a cabo puede repercutir en sanciones por parte de las autoridades, ya que es una inversión que la

empresa realiza en el recurso humano, si la empresa invierte en los recursos materiales por qué no hacerlo en lo humano, considerando que sin el factor humano ninguna empresa podría realizar su producción (Tamez et al., 2009).

Desafortunadamente, en las empresas mexicanas la función educativa, no tiene la seriedad y consistencia, todavía se considera como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero o lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza solo como cumplimiento al mandato legal. En pocas palabras, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener (Aguilar, 2006).

### **Satisfacción Laboral**

El concepto de satisfacción en el trabajo se relaciona con la manera de pensar, sentir y percibir sus puestos de trabajo (Kreitner y Kinicki, 2006); en pocas palabras, es el estado emocional placentero que resulta de la evaluación del trabajo o de experiencias de trabajo (Locke, 1976).

Para Smith (1969) la satisfacción laboral son los sentimientos o respuestas afectivas a los diferentes aspectos de la situación. También se define como el grado en que el ambiente de trabajo cumple con las necesidades del individuo (Dawis y Lofquist, 1984), es realmente hasta qué punto la gente se siente cómoda o disgusta con su trabajo (Spector, 1997 ).

La satisfacción en el trabajo se ha utilizado como un aspecto del comportamiento de los empleados hacia la organización (Cranny et al., 1992), y está relacionada con importantes puntos de vista tradicionales formulados por Herzberg y Mausner (1959). Esta teoría se basa en factores intrínsecos y extrínsecos como:

<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b> <b>(De satisfacción)</b>	<b>FACTORES HIGIENICOS</b> <b>(De insatisfacción)</b>
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).

1. El trabajo en sí.	1. Las condiciones de trabajo.
2. Realización.	2. Administración de la empresa.
3. Reconocimiento.	3. Salario.
4. Progreso profesional.	4. Relaciones con el supervisor.
5. Responsabilidad.	5. Beneficios y servicios sociales.

*Tabla 1: Factores motivacionales y factores higiénicos  
Fuente: Herzberg y Mausner (1959)*

Sin lugar a dudas, la satisfacción es uno de los elementos fundamentales que cualquier organización debe de tomar en cuenta para lograr su desarrollo armonioso, es decir, lograr que los empleados se sientan en un ambiente agradable y condiciones adecuadas para realizar sus actividades, y sin duda, la capacitación puede ser un detonador de este elemento vital para la institución.

Después de hacer una breve descripción de la literatura donde se trató de obtener los elementos más importantes que dieran sustento teórico, ahora es preciso definir las hipótesis de trabajo:

H<sub>1</sub>.- La capacitación es un medio administrativo que permite que los empleados alcancen sus objetivos y los de la organización.

H<sub>2</sub>.- La capacitación es un factor importante para la satisfacción laboral de los empleados.

H<sub>3</sub>.- El alcanzar los objetivos personales proporciona satisfacción laboral a los empleados.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación busca determinar la relación existente entre la capacitación y el logro de objetivos y satisfacción laboral por parte de los empleados. El trabajo de campo se llevó a cabo en tres grandes empresas (maquiladoras) del sector eléctrico-electrónico ubicadas en Cd. Victoria (México). El enfoque de la presente es cuantitativo, ya que usa una recolección de datos en medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. Se puede establecer que el alcance de la misma es de carácter exploratoria, descriptiva y correlacional llevada a cabo por medio del análisis de regresión múltiple con ayuda del software SPSS versión 20.

En cuanto al diseño del instrumento, se puede decir que los métodos de investigación cualitativa fueron desarrollados en las ciencias sociales, permitiendo al investigador estudiar un fenómeno social-cultural, por medio de alguna técnica de recolección de datos, como lo es un cuestionario. Con la obtención y análisis de la literatura se pudo determinar que un cuestionario es la mejor manera para recabar la información necesaria, para conocer en general los resultados en base a los objetivos planteados.

El cuestionario se define como una técnica de investigación en la cual la información es obtenida de un ejemplo (muestra) de personas por medio del uso de una encuesta o entrevista y cuyos objetivos son identificar las características de un grupo particular, medir actitudes y describir patrones de conducta (Zikmund, 2003). Para esta investigación, la medida usada en el instrumento es una escala ordinal de 5 a 1 en la escala de Likert donde: 1) Totalmente desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Nivel medio, 4) De acuerdo, y 5). Totalmente de acuerdo

Se realizó una prueba piloto en marzo de 2014 con estudiantes de licenciatura fin de obtener una retroalimentación. Posteriormente se envió el cuestionario a expertos, obteniendo como respuesta algunas observaciones hacia el instrumento utilizado como: modificar las instrucciones, mejorar la redacción de algunas preguntas, eliminar preguntas, entre otras cosas.

Para la validación del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach que es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems; entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar la fiabilidad del instrumento. Diversos autores señalan que un coeficiente superior a 0.7 en el alfa, se considera bueno (Cronbach, 1951). Dentro del análisis de fiabilidad se obtuvo un coeficiente de .957 lo cual da por válido el instrumento. La muestra obtenida para la aplicación fue de 367 empleados. Para aplicarlas, se hicieron citas con diversos gerentes para obtener los permisos correspondientes, en algunos casos se aplicó al personal saliendo de sus labores, otras veces, se les dejó el instrumento para que lo contestaran con más calma en su casa o en sus ratos libres.

## **RESULTADOS**

Después de la aplicación del instrumento se obtuvo como resultado lo siguiente:

- En cuanto al sexo de los empleados en las maquiladoras, se puede observar la igualdad dentro de dicha industria. El sexo masculino predomina con un 54%, solo con un 8% más que el femenino.

- Respecto al rango de edad, se puede observar la gran cantidad de personas jóvenes, quizá sin experiencia que laboran dentro de la industria, como resultados se obtuvo que el 62% de los trabajadores hoy en día son personas jóvenes de entre 18 a 30 años de edad, el 34% de personas entre 31 a 40 años y el 4% de personas de 41 a 50 años de edad.
- Dentro de lo que es el nivel de estudios de las personas, se manifiesta que el 48% tienen estudios de nivel preparatoria, el 34% estudios nivel secundaria y solo el 18% estudios de nivel superior, lo cual habla de personas que terminan su educación media superior y por cuestiones económicas o familiares no pueden continuar con sus estudios, y deciden empezar a trabajar.
- Por último, en cuanto a la antigüedad de los empleados se puede percibir que el 82% de los empleados tiene de 1 a 5 años laborando, en comparación con el 8% de 6 a 10 años, el 6% de 11 a 15 años y el 4% de 16 años o más. Respecto a dicha información se puede observar la gran rotación de personal existente.

### Comprobación de Hipótesis

Como se ha descrito con anterioridad, se realiza un análisis de regresión múltiple, cuyos valores mínimos recomendados por Chin (1998) para aceptar una hipótesis son: R (relación) debe ser mayor a 0.2,  $R^2$  (varianza explicada) debe ser mayor a 0.1 y Sig. (significancia) menos a 0.05 (95% de confianza). En la Tabla 2, se describe lo obtenido con SPSS.

<b>Capacitación–Logro Objetivos</b>	<b>Capacitación – Satisfacción Laboral</b>	<b>Logro de Objetivos – Satisfacción Laboral</b>
Relación: 0.802	Relación: 0.823	Relación: 0.825
Varianza: 0.642	Varianza: 0.679	Varianza: 0.704
Significancia: 0.040	Significancia: 0.020	Significancia: 0.020

*Tabla 2: Resultados con SPSS*

En la Figura 1, se puede apreciar gráficamente los resultados, los cuales son contundentes, no obstante, podrían ser tan obvios, solo se viene a confirmar la importancia de la capacitación en las empresas, en este caso en particular en la industria maquiladora. Se puede ver que las tres hipótesis planteadas se aceptan categóricamente, proporcionando un conocimiento adicional a la ciencia.

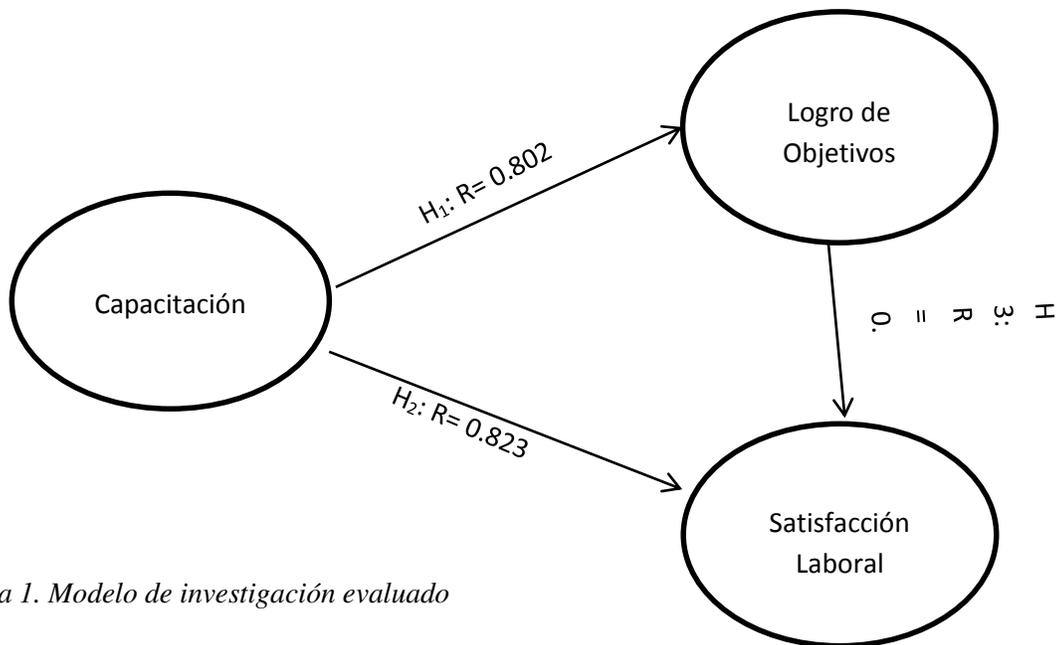


Figura 1. Modelo de investigación evaluado

## CONCLUSIONES

Existe una gran variedad de estudios acerca del reclutamiento, selección de personal, capacitación, y satisfacción laboral, teorías que avalan la importancia en distintos avances y desarrollos del mundo actual en las organizaciones, son procedimientos y factores importantes dentro de las mismas ya que de ellas depende un buen funcionamiento y el bienestar de los empleados dentro de la organización. En esta investigación se pudo constatar que los métodos utilizados para el reclutamiento y la selección de personal son los adecuados para poder llevar a cabo la contratación y se pudo llegar a la conclusión de que los empleados miran a la capacitación como un factor importante que influye tanto en el logro de objetivos como en la satisfacción laboral.

Indudablemente, la capacitación se ha confirmado, es una herramienta vital para la industria maquiladora, ya que permite generar un estado psicológico de bienestar para los empleados que es la fuente directa de convivir en armonía con los objetivos personales con los organizacionales, que vienen a ser la punta del *iceberg* de muchas de las problemáticas presentadas en las empresas. Los resultados dan un golpe de aliento para redoblar esfuerzos para que los empleados cuenten con la capacitación constante que reditúa en lo descrito y en la productividad. Así mismo, ello conlleva a crear ese ambiente de satisfacción requerido en estos últimos días por los individuos en la región bajo estudio, al final es un elemento que afectará positivamente en los empleados para que den lo mejor de sí mismo en su vida laboral.

La revisión de la literatura permite determinar que el reclutamiento se puede llevar de manera interna y externa un reclutamiento interno tiene personas más capaces por el conocimiento obtenido en su estancia laboral en la organización así como de referencias y recomendaciones de empleados por parte de los jefes de área de cada uno de los departamentos que existen dentro de la organización.

Otro dato que se encontró y se plantea como una futura línea de investigación, es lo referente a la rotación de personal, en realidad es un problema ya que su porcentaje es alto, es preciso analizar la relación entre dicha rotación y el logro de objetivos y satisfacción personal de los empleados.

## REFERENCIAS

- Adler, N.J., Bartholomew, S. (1992). Academic and professional communities of discourse: Generating knowledge on transnational human resource management, *Journal of International Business Studies*, 23: 551-569.
- Arias, L.F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial
- Armstrong, M., y Baron, A. (2007). *Human Capital Management - Achieving Value through People*, Kogan Page, London.
- Barber, A.E (1998). *Recruiting employees*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Bartlett, K.R., Lawler, J.J., Bae, J., Chen, S. y Wan, D. (2002). Differences in international human resource development among indigenous firms and multinational affiliates in East and South Asia, *Human Resource Development Quarterly*, 13: 383-405.
- Besharat. A. y A. Sadeghpour (1979). A theory about bureaucracy or administrative organizations. *Business Management and Administrative Sciences*, Faculty of Tehran University Publications.
- Bjorkman, I. y Fan, (2002). Gestión de Recursos Humanos X y el desempeño de empresas occidentales en China, *Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*, 13(6): 853-864.
- Blake, O. J. (1997). *La capacitación*, Buenos Aires: Ediciones Macchini.
- Boudreau, J. y Ramstad, P., (2007). Talent ship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a new Strategy Definition, *Human Resource Management*, 42: 129-136
- Boxali, P. (1998). El logro de una ventaja competitiva a través de la Estrategia de Recursos Humanos: Hacia una teoría de la Revisión de las Industrias dinámico. *Gestión de Recursos Humanos*, 8(3): 265-288.
- Byars, Lloyd L. y Rue, L.W. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Trillas, México.
- Capelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an uncertain age*, Harvard Business School Press, Boston, MA

- Carlson, D.S., Upton, N., y Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4): 531–543
- Cenzo, D.A. y Robbins, S.P. (1999). *Human Resource Management: Concepts and Applications*, 6th ed., Wiley, New York, NY
- Chamber, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., y Michaels, E. (1998). The war for talent, *The McKinsey Quarterly*, 3: 44-57.
- Chandler, G.N., y McEvoy, G.M. (2000). Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1): 43-57.
- Chiavenato, I.o (2000). *Administración de recursos humanos*. Ed. Mc Graw Hill, Colombia, Quinta edición.
- Chin, W.W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, (22:1): vii-xvi
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain, *Industrial Marketing Management*, 29: 37-44.
- Chruden, H. y Sherman, A.(1987). *Administración de Personal*, Editorial South Western Publishing. Editorial CECSA. México
- Coff, R.W. (1997). Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review* 22: 374-403.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. y Stone, E.F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*, Lexington, New York, NY.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3): 297-334.
- Daily, C., Certo, T. y Dalton, D. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity? *Strategic Management Journal*, 21: 515-523.
- Dalziel, M. Cubeiro, J. y Fernández, G. (1996). *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. 2º edición Hay Grupo, España.
- Dawis, R. y Lofquist, L. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*, University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Dolan, S. Dolan, S. y Schuler, R., (1999). *La gestión de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, Venezuela
- Garza Tamez, H., Abreu, J.L. y Garza, E. (2009). *International Journal of Good Conscience*. 4(1): 194-249.
- Greenhaus J.H, y Parasuraman S. (1997). The integration of work and family life: barriers and solutions. In *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World*. Ed(s) Greenhaus J.H, y Parasuraman S. westport, Conn.: Quorum Books

- Halim, S. (2010). Statistical analysis on the intellectual capital statement, *Journal of Intellectual Capital*, 11(1): 61-73
- Heneman, H.G. III and Judge, T.A. (2005). *Staffing Organizations*, 5th ed., McGraw-Hill International Publishing House, Burr Ridge, IL.
- Heneman, R., Tansky, J., y Camp, S. (2000). Human resource management practices in small and medium sized enterprises. Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25:11-26.
- Herzberg, F. y Mausner, B. (1959). *The Motivation to Work*, 2nd ed., Wiley, New York, NY.
- Hornsby, J.S y Kuratko, D.K (1990). Human resources management in small business: Critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management* (October), 1-8.
- Huselid, C.W. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-372.
- Iturraspe, M.C.e (1995). *Recursos Humanos*. Edit. Síntesis, Madrid.
- Jazani, N. (2009). *Human resource management*. Nashr-e-Ney publication, sixth publication.
- Famularo, J. (1972). *Handbook of modern Personnel Administration*, Ed. McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*; McGraw-Hill: México
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2006). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Locke, E.A. (1976). The nature and cause of job satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, p. 349.
- Malhotra, Y. (2003). Is Knowledge The Ultimate Competitive Advantage? An Interview of Dr. Yogesh Malhotra, *Business Management*: 66-69
- McEvoy, G.M. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management*, 22: 1-8
- Milkovich, G.T. y Boudrean, J.W. (1994). *Un enfoque de estrategia*. 6° ed. Estados Unidos. Adisson-Wesley.
- Mondy, R., Wayne N. y Robert M (1997). *Administración de personal*, 6ª edición, Prentice Hall, México, D.F.
- Mondy A. y Noe F. (2005). *Administración de Recursos Humanos*, 9° edición, Pearson educación, Prentice hall: 126, 127.
- Mougheli, Alireza, y Azizi, Alireza, (2011). *Human Resources Productivity Management*, Tehran, Payam Nour University: 1-171.

- Newell, S. y Rice, C. (1999). Assessment, Selection and Evaluation: Problems and Pitfalls, En J. Leopold, L. Harris and T. Watson (eds) *Strategic Human Resourcing: Principles, Perspectives and Practices*, London: Financial Times Management, Pitman Publishing: 129-65.
- Noe, R.A. (2008). Employee Training and Development. Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin.
- Robbins S. (1994). *Administración*, 4<sup>o</sup> edición, Ed. Prentice Hall; Pág. 372.
- Sabrina, Hicks, (2000). Successful Orientation Programs, *Training & development*, 54: 59
- Sartre, M.A. y Aguilar E.M (2003). *Dirección de recursos humanos: Un enfoque estratégico*. Ed. McGraw Hill, España.
- Sharifi, H. y Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction, *International Journal of Production Economics*, 62: 7-22.
- Sharp, M., Irani, Z. y Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in UK industry, *International journal of Production Economics*, 62: 155-69.
- Silíceo Aguilar, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. 4<sup>a</sup>. Ed. México: Ed. Limusa.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement of Indian ITES employees: key to retention, *Employee Relations*, 29(6): 640-663
- Smith, P., Kendall, L., y Hullin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand-McNally, Chicago, IL.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and Consequences*, Thousand Oaks, CA.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday Currency, New York.
- Villegas, J. (1997). *Administración de Personal*. 2<sup>o</sup> edición. Ediciones Heraldos Negros, C.A. Venezuela.
- Werther, Jr., William B. y Davis, Keith (1998). *Administración de personal y recursos humanos*, 4<sup>a</sup> edición, Mc Graw-Hill Interamericana de México.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). Perspectivas teóricas para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- Zhang. Z. y Sharifi. H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations, *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4): 496-512.
- Zikmund, W.G. (2003). *Business Research Methods*. Thompson South-Western Editorial. 7 Edición, Ohio, U.S.A.



**ANEXO 1  
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE TAMAULIPAS**



**Facultad de Comercio y Administración - Victoria**

**Objetivo:** recabar la información necesaria para la elaboración de un estudio sobre la importancia de los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados en las maquiladoras.

*Preguntas Generales.*

Sexo:      Masculino  Femenino

Edad:      18 a 30  31 a 40  41 a 50  51 o más

Estado Civil: Casado (a)  Soltero (a)

Nivel de Estudios: Secundaria  Preparatoria  Superior

Tiempo de laborar en la empresa (años): 1 -5  6-10  11-15  16 o más

Cada pregunta tiene cinco posibles respuestas, según:

Conteste MARCANDO CON UNA X en la casilla correspondiente, con la opción que usted crea conveniente. No hay respuestas correctas o incorrectas.

		1	2	3	4	5
1	Considero que los anuncios los anuncios en los periódicos son importantes para conocer las vacantes en la organización.					
2	La recomendación que hacen los empleados de personas que conocen para laborar en la empresa, es un buen medio para conocer las vacantes de la misma.					
3	Considero que la publicidad Movil (carros de sonido) son de gran utilidad para conocer las vacantes en la organización.					
4	Considero que las ferias de empleo en Cd. Victoria son importantes para conocer las vacantes en la organización.					
5	Considero que la empresa me brindó una adecuada capacitación.					
6	Me siento satisfecho con la capacitación que recibí.					
7	Considero que la manera en que se me capacito me ayuda a desempeñar mis labores diarias de manera correcta.					
8	Considero la capacitación que se me brindo como importante.					
9	Considero que la capacitación me es de suma importancia para cumplir con lo que se me solicita.					
10	Me siento identificado con la empresa.					
11	Conozco las labores de mi puesto de trabajo.					
12	Siento un compromiso por cumplir las metas de producción					
13	La empresa me brinda los recursos necesarios para el buen desempeño de mis labores.					
14	Me siento satisfecho al cumplir con la producción requerida por la empresa.					
15	La empresa me motiva a realizar mi trabajo de la mejor manera.					
16	Mantengo una actitud positiva ante los cambios que se presentan en la empresa.					
17	Me siento satisfecho del trabajo que realizo.					
18	Aunque no se me solicite brindo más tiempo del requerido.					
19	Los valores de la empresa van de acuerdo con los míos.					
20	Mi jefe inmediato me motiva para realizar mi trabajo de forma efectiva.					
21	El ambiente con mis compañeros de trabajo es agradable.					
22	Me siento una persona importante cuando se me reconoce mi trabajo.					
23	Me siento con la oportunidad de ascender dentro de la empresa.					