



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP

REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. Comunicación empleado – patrón”

CASO

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

PRESENTA:

LIC. JOSÉ CARLOS SERRANO HERNÁNDEZ

ASESOR: IÑIGO FERNANDEZ FERNANDEZ

Índice

<u>Seguros y Fianzas, S.A. de C.V., Comunicación Empleado – Patrón.....</u>	<u>3</u>
<u>Antecedentes.....</u>	<u>3</u>
<u>Estructura del despacho Seguros y Fianzas, S.A. de C.V.....</u>	<u>4</u>
<u>Situación Financiera.....</u>	<u>5</u>
<u>Situación Laboral.....</u>	<u>5</u>
<u>Problemática.....</u>	<u>6</u>
<u>Solución del Caso.....</u>	<u>10</u>
<u>Conclusiones.....</u>	<u>14</u>
<u>Bibliografía.....</u>	<u>15</u>

Seguros y Fianzas, S.A. de C.V.
Comunicación Empleado – Patrón.

Seguros y Fianzas adolece de problemas de comunicación empleado-patrón, que pueden afectar su desempeño como empresa; una buena comunicación entre el empleado y el patrón es muy importante, debido a que el principal “recurso” de una empresa es el empleado; es decir, el capital humano. Sin éste, la empresa no puede existir. Si hay una buena comunicación entre los empleados y el patrón, todos ganan. Por un lado, los empleados están satisfechos, contentos con lo que hacen y trabajan bien; por el otro lado, el patrón tiene menos problemas con su personal, logra sus objetivos estratégicos y, como resultado, va a tener una mayor generación de utilidades, que viene siendo la razón de ser de una empresa.

Antecedentes

Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. es un despacho que se dedica a la intermediación de seguros y fianzas, la cual ya tiene diez años de operación y ha crecido de manera satisfactoria. En su inicio, eran sólo siete empleados, incluyendo al director general, y contaban con una oficina en el Distrito Federal.

Cuando empezó el despacho, todos los empleados tenían que hacer todo tipo de trabajo, tanto el de un ejecutivo de cuenta, como el de un mensajero, puesto que la operación de los seguros es muy compleja y difícilmente puedes predecir lo que va a pasar en el día a día.

En la actualidad, el despacho cuenta con 45 empleados que están acomodados en las cuatro oficinas que hay en la República Mexicana. En la oficina central, que se encuentra en el Distrito Federal, trabajan la mayor parte de los empleados: 20 empleados y los cuatro directores del despacho.

El despacho ha tenido un índice de rotación de personal alto; índice en donde no están incluidas las siete personas que iniciaron el despacho, sino los nuevos miembros que han ingresado. A los nuevos empleados les cuesta trabajo integrarse al ambiente laboral y a la carga de trabajo.

Estructura del despacho Seguros y Fianzas, S.A. de C.V.

Actualmente, la estructura con la que cuenta el despacho Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. es una estructura que no cuenta con mandos medios, puesto que todavía no se ha podido organizar como se quisiera. Aquí no hay gerentes; hay directores y ejecutivos de cuenta.

El despacho cuenta con cuatro directores: el Director General, el Director de Fianzas, el Director de Seguros, y el Director de Administración y Recursos Humanos.

El Director General es una persona con una formación integral, tiene mucha experiencia y conocimiento en el ámbito de los seguros y de fianzas; y en cuanto a la parte humana, está muy interesado en fomentar el desarrollo humano, aunque no cuenta con una persona capacitada para desempeñar el puesto de recursos humanos. Por otro lado, para él, los empleados entre más tarde salgan de trabajar, más productivos son.

El Director de Fianzas tiene un amplio conocimiento en cuanto a fianzas y ha estado desde el inicio del despacho; en cuanto a la parte humana, sólo se muestra interesado por su gente, los del área de fianzas.

El Director de Seguros cuenta con un gran conocimiento de lo que son los seguros y cómo se operan. Él no estuvo desde el inicio del despacho, y cuando entró a Seguros y Fianzas, S.A. de C.V., empezó como un ejecutivo y fue creciendo hasta llegar a ser director. En la parte humana, es una persona a la que le interesa mucho el crecimiento y desarrollo del personal, no sólo de su área. Uno de sus principales problemas es que no cuenta con el tiempo suficiente para poder involucrarse en la parte humana del despacho. Actúa cuando el problema ya existe.

El Director de Administración y Recursos Humanos es una persona con poco conocimiento de su área; sigue en su puesto debido a que es familiar del director general. En cuanto a la parte humana, no está muy interesado en el personal; simplemente cumple con lo que le pide el director general, por lo que los empleados le tienen que recordar los pendientes que tiene. Su principal problema es el no comprometerse con la empresa.

Hablando de los empleados, en general son personas que conocen bien su trabajo, son gente trabajadora y buscan crecer profesionalmente, ya sea en el despacho o en otra empresa. Los empleados de Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. no están comprometidos con la empresa, ya que las condiciones laborales no son optimas y se perdió la confianza en los directores.

Situación Financiera.

Durante los últimos cinco años, Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. ha tenido un crecimiento importante dentro de la industria de seguros, ya que han ganado cuentas muy grandes que le han permitido obtener una posición favorable en el mercado.

Como es de esperarse, gracias a todas las cuentas que se han ganado, las ventas han ido aumentando a un ritmo constante, lo que ha provocado que la estructura con la que se cuenta en la actualidad no sea la ideal para poder atender de la mejor manera a sus clientes.

Gracias a los buenos resultados y a una buena planeación financiera, el despacho a hecho que sus finanzas sean sólidas y que sean lo suficientemente fuertes para enfrentar las diferentes crisis que se presentan en el país.

Realmente el despacho Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. no tiene porque preocuparse por su solvencia económica en algunos años, por lo que podemos asegurar que el despacho no tiene problema alguno de liquidez.

Situación Laboral

Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. es un despacho que relativamente lleva poco tiempo, y su crecimiento ha sido muy rápido, lo que provoca que no haya habido tiempo para ver por la estructura de la empresa. El director general se ha enfocado totalmente en las ventas. Esto ha

provocado que el servicio no sea el adecuado, puesto que son tantos los clientes que difícilmente los mismos ejecutivos pueden cubrir a todos.

Como ya se había mencionado anteriormente, en la oficina central laboran 24 personas, incluyendo a los directivos, cuyo ambiente de trabajo no es el ideal, ya que el espacio de trabajo es reducido, las computadoras son viejas y la operación es grande, lo que provoca que la gente no esté cómoda y su trabajo sea más pesado.

Dentro del despacho hay dos áreas de operación: Seguros y Fianzas, las cuales trabajan de manera muy separada, lo que ha provocado competencia entre las áreas, ya que los directores compiten mucho en resultados y esta actitud se ha transmitido a los subordinados; como consecuencia, se ha generado un ambiente de trabajo incómodo y con mucha tensión.

Referente a los sueldos, los empleados no están satisfechos con la cantidad que reciben; pero realmente, analizando a la competencia, están arriba del sueldo promedio del mercado. Lo que sucede es que el despacho no tiene puestos gerenciales a pesar de su crecimiento, y esto provoca que sólo existan puestos de ejecutivos de cuenta.

El personal del despacho conoce bien su trabajo; sabe hacerlo bien, pero en cuestión de nivel educativo, éste no es muy alto, y la capacitación impartida por el despacho no es la mejor. Le ha faltado mucho al área de administración y recursos humanos mejorar los contenidos de las capacitaciones impartidas, aunque cabe mencionar que los empleados tampoco se han molestado en presionar para que les den mejores capacitaciones.

En general, las condiciones laborales en las que se encuentra el despacho Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. no son buenas, pero mucho se debe a que no se ha podido llevar una buena comunicación entre los empleados y sus jefes.

Problemática

Como se mencionó con anterioridad, dentro del despacho Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. existe mucha competencia entre las áreas de seguros y de fianzas, pero esto se debe en gran medida a los directivos de cada área. Sus formas de trabajo son muy diferentes, pero en algo que se

parecen es en los celos por su gente: un ejecutivo de seguros no puede hacer nada de fianzas, así como un ejecutivo de fianzas no puede hacer nada de seguros. Esta actitud genera un ambiente competitivo dentro del despacho.

También existe el problema de la logística del despacho y la falta de mejoras dentro de la oficina. Este punto ha sido muy complicado de mejorar, ya que el director de administración lo ve como un gasto innecesario. Este director, al ser familiar del director general busca generar los menores gastos posibles para así tener más utilidades para la empresa. Es por esto que no se han hecho muchas mejoras dentro del lugar de trabajo.

Otro punto que va ligado al área de administración y recursos humanos es el tema de la capacitación de los trabajadores. No existe un programa de capacitación como tal; si alguien ha tomado alguna capacitación, es porque su jefe se la ha exigido o el mismo empleado es quien tiene que presionar y justificarla para que se la autoricen.

El Director General tiene mucho interés en que sus empleados se desarrollen; que estén motivados, pero los empleados no ven ese interés, ya que todos los proyectos se quedan en el área de recursos humanos. La gente se queja mucho de su trabajo, no está contenta en la empresa y esperan a tener una opción de trabajo para cambiarse, situación que desconoce el director general del despacho.

Hablando en general, los empleados son personas que ya no están motivadas, que sólo buscan cubrir las ocho horas diarias y sacar los pendientes que les piden sus respectivos jefes. No buscan hacer más allá de lo que les corresponde. Si alguno de sus compañeros no está, nadie atiende sus pendientes, ya que no les corresponde. Esta actitud tiene mucho que ver con la competencia que hay en la empresa.

Como consecuencia de esta forma de pensar, el servicio que han recibido muchos clientes ha sido malo; lo que ha generado que algunos clientes pequeños se hayan ido con la competencia. El cliente objetivo del despacho son las empresas, no los clientes individuales ni los clientes pequeños; pero aun así, no puede dejar de dar un buen servicio a estos clientes, ya que muchas veces son quienes le dan la entrada a un cliente mayor.

Los directivos del despacho se han dado cuenta de gran parte de lo que está pasando, y han tratado de hablar con la gente, pero no han tenido éxito, puesto que no saben cómo comunicarse con ellos. Por un lado, el director de seguros no ha tenido el tiempo suficiente para hablar con su gente; y por otro lado, la gente de fianzas se queja de que su jefe está tras ellos, que los trata como niños y les dice todo el tiempo qué hacer. Sin embargo, las veces que se les ha dado libertad de que ellos se organicen, los empleados abusan, llegan a la hora que quieren, no sacan a tiempo los pendientes y esto genera que haya más problemas.

Esta forma de trabajo y actitudes que ha tomado el director de fianzas, ha sido consecuencia de la conducta del empleado, ya que siendo autoritario ha tenido mejores resultados; o en otras palabras, han tenido menos problemas con los clientes.

Esto no significa que los jefes no vean por sus empleados, puesto que han tratado de arreglar esta relación, pero también tienen que ver por el servicio al cliente, ya que el servicio es lo que diferencia al despacho de su competencia.

Un empleado de nuevo ingreso en un principio podrá creer que la forma en que los jefes manejan a su personal está mal, pero lo que no sabe es que han sido varios los intentos por tratar de hacer que el empleado se comprometa con su trabajo.

Todo esto tiene que ver en gran parte con la psicología del mexicano, en la que muchos creerán que el mexicano es flojo y que no le gusta trabajar; pero la realidad no es ésa; el mexicano no es flojo, sino es conformista, le falta aspirar a más; una vez que llega a su zona de confort ya no va más allá, y esto es lo que provoca que tome ciertas actitudes que demuestran falta de compromiso con la empresa.¹

Muchas de estas situaciones no las conoce el Director General. No tiene el tiempo suficiente para estar al pendiente de cada uno de sus empleados y la comunicación de estos problemas por parte de los otros directivos no es muy completa, ya que su único interés son los resultados que genere su área. Por tal motivo, el Director General no ha podido tomar cartas en el asunto, ya que la

¹ Mauro Rodríguez, Patricia Ramírez Buendía, "Psicología del mexicano en el trabajo", McGraw-Hill, 2004.

comunicación que existe no es efectiva y los resultados del despacho hasta el momento han sido buenos, lo cual hace creer que todo está marchando bien en Seguros y Fianzas, S.A. de C.V.

Como conclusión, se puede analizar que el problema radica en la falta de comunicación en la empresa, debido a que los empleados creen que no le importan al director general, y por otro lado, el director general no ha sabido transmitir sus objetivos y su interés en su gente.

1. ¿Cómo puede el director general comunicar los objetivos de la empresa y hacer que su gente esté interesada en alcanzarlos?
2. ¿Cómo ser lo más productivo y que el equipo de trabajo esté motivado y contento con su trabajo?
3. ¿Cómo mejorar el ambiente laboral del despacho?
4. ¿Cómo transmitir el interés de crecimiento del personal por parte del director general?
5. ¿Cómo se le debe de exigir a los empleados que cumplan con sus obligaciones sin desgastar la relación empleado-patrón?
6. ¿Qué tan conveniente es que un empleado brinque a su jefe y tenga una comunicación directa con el Director General?

Solución del Caso

Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. es un despacho que ha crecido de manera impresionante, en el poco tiempo que lleva operando, ha logrado ser una empresa competitiva para los grandes brokers de seguros y de fianzas, pero también es de esperarse que no estén preparados para un crecimiento así, lo cual afecta al despacho, a su gente, a sus resultados, etc.

Un primer punto importante es la visión del Director General, la cual es buena, ya que busca el desarrollo de su personal y quiere que su gente esté motivada y contenta con su trabajo. Este punto es un gran avance, ya que podemos ver cómo la cabeza de la empresa está dispuesta a hacer lo posible para que esto se logre; ahora bien, se deben atacar los puntos que le duelen al despacho para poder lograr que Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. tenga una comunicación eficiente entre todos los que trabajan ahí, aspecto que va a verse reflejado en los números de la empresa.²

Para que el director general pueda comunicar sus objetivos estratégicos, es muy importante que se apoye de su área de administración y recursos humanos para así poder dar a conocer estos objetivos a todo su personal por medio de correos, mensajes claves en los pizarrones, en los protectores de pantalla, y en todos los lugares en los que los empleados puedan ver este tipo de mensajes y sepan hacia dónde se dirige la empresa. Esto es indispensable para que la gente pueda comprometerse con el despacho. El empleado debe sentir que, al lograr los objetivos de la empresa, él va a llegar a sus objetivos personales también (pregunta 1 y 2).

Las ideas del párrafo anterior las podemos ver sustentadas en la definición de comunicación interna que hace Kreps (1990): “la comunicación interna es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del plan

² Alejandro Formanchuk en su conferencia “cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas?”.

estratégico de la compañía, y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización”.³

Como se puede ver, es de suma importancia que el Director de Administración y Recursos Humanos se comprometa con la empresa, debido a que su intervención es fundamental para las mejoras de Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. El Director General es quien debe hablar con el Director de Administración y Recursos Humanos; debe buscar que se comprometa y vea por toda la empresa, así como hacerle ver la importancia de que él refuerce sus áreas de oportunidad para poder dar un buen servicio a todos los empleados. El área de administración y recursos humanos es un área de servicio.

Por otro lado, otro aspecto muy importante por corregir es la parte del lugar de trabajo, ya que si una persona no está cómoda donde trabaja, difícilmente va a poder dar los resultados que se esperan. Esto se debe a que el empleado pasa ocho horas al día en su lugar, y un lugar de trabajo incómodo hace que el empleado se canse y se desespere muy rápido (pregunta 2).

El problema del lugar de trabajo no es tan fácil de visualizar, ya que la mayoría de las personas, al momento de tener un egreso de dinero, esperan un beneficio; difícilmente, una persona va a dar dinero sin esperar algo a cambio. Por este motivo se entiende lo complicado que puede ser para el Director de Administración y Recursos Humanos el invertir en computadoras nuevas, mejores sillas y en crear más espacio entre los empleados; en pocas palabras, en el lugar de trabajo del empleado.⁴

Para este tema se debe presionar al área de administración y recursos humanos, así como al Director General, para que arreglen esta situación. Es cierto que un cambio en el lugar de trabajo genera un egreso para el despacho, y esto no se ve a corto plazo; a largo plazo, esto va a dar rendimientos en la satisfacción y comodidad del empleado, va a desempeñar su trabajo de mejor manera, la atención en los clientes va a mejorar y al final el despacho va a conseguir fácilmente sus objetivos.

³ Libro: “Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional”. Gestión 2000. Barcelona (2001). Capítulo 7: “Comunicación Interna”.

⁴ Ramón Chau, artículo “EL TRABAJO A DIARIO. El sentido del trabajo, o ¿trabajar sin sentido”.

Ahora bien, tratando el problema del ambiente laboral, es muy importante hacerle ver a los empleados que Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. es una sola empresa con dos áreas que, juntas, hacen al despacho más sólido. Es cierto que se miden de manera independiente, pero esto es porque son dos servicios diferentes que no se pueden comparar.⁵

Para corregir esta situación, es esencial que se vea como un problema de todos los empleados (Incluyendo Directores). Primero se le debe dar a entender a los directores de Seguros y Fianzas que son ejemplo a seguir en la empresa; la imagen que han estado dando ha sido de competencia y su gente la está aprendiendo; Todo esto ha generado que el ambiente laboral sea más pesado. Los directores de cada área son los encargados de su gente, de lograr que se comprometan y entiendan que el trabajo en equipo va a facilitar su trabajo diario. Todo esto con la ayuda y apoyo del Director de Administración y Recursos Humanos⁶ (Pregunta 3).

Un mal servicio no sólo se debe a que los empleados no están contentos con la empresa y con su trabajo, sino también a que no están bien preparados para dar un servicio de calidad; no conocen bien su trabajo y esto se ve reflejado en un mal servicio. Es por esto que es muy importante tener a un personal bien capacitado, que conozca su trabajo, que pueda darle al cliente la orientación y asesoría que merece; pero no solo de su área, sino de todas las áreas. No es necesario que se haga especialista en todos los ramos, pero sí que conozca acerca de lo que vende el despacho para así poder atender a cualquier cliente que llegue a Seguros y Fianzas, S.A. de C.V.⁷

El Director de Administración y Recursos Humanos debe hacer un calendario de capacitación para todo el personal; pero es fundamental que antes de hacer el calendario, haga los perfiles de puesto: qué conocimientos y capacidades esperan los directores de cada área que su gente tenga. Una vez creado el perfil de puesto, se debe hacer una evaluación del personal para conocer sus áreas de oportunidad y con esto poder reforzar los puntos que necesiten.

⁵ Fernando Cánepa, ¿Hay equipo? La sinergia será uno de los grandes temas de Recursos Humanos en 2009.

⁶ Ángel Baguer Alcalá, plática “Los cimientos de un buen clima laboral”.

⁷ Cynthia Cuculiansky en su artículo: “¿Cómo evitar que la competencia le robe a sus trabajadores más talentosos?”

Al impartir capacitaciones de calidad, no sólo la empresa va a ganar gente preparada, sino que los empleados no se van a sentir descuidados y van a darse cuenta que el despacho si está interesado en su crecimiento tanto personal, como profesional (Pregunta 4).

Un director de área debe tener mucha comunicación con su personal, logrando así conocer sus necesidades, sus gustos, sus aspiraciones, etc., con la finalidad de ayudarlos a que puedan desempeñar mejor su trabajo. Cuando un jefe descuida a su subordinado, muchas veces éste busca atención con otras personas de un nivel más alto, lo que provoca que esté brincando a su jefe y logrando que se desgaste la comunicación jefe – subordinado. En cambio, cuando un jefe conoce a su gente, es más fácil dirigirlos, sabe cómo tratarlos, cuáles son sus motivaciones, sus aspiraciones, sus objetivos personales y profesionales, etc.; y cuando un empleado ve que su jefe está comprometido con él, éste va a responder de la misma manera y comprometerse con su jefe (pregunta 5).⁸

Un empleado debe respetar la relación con su jefe; no puede brincar e irse con otro directivo, sino que tiene que poner todo de su parte para poder arreglar las cosas con su jefe. Esto no quiere decir que nunca lo debe brincar; hay ocasiones en las que un jefe no tiene una buena comunicación con su gente y no está interesado en hablar con él. Un empleado puede hablar con otro directivo siempre y cuando no haya más opciones de comunicarse con su jefe (Pregunta 6).

⁸ Libro: “Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional”. Gestión 2000. Barcelona (2001).
Capítulo7: “Comunicación Interna”.

Conclusiones

- Existen muchas teorías de comunicación y de relación empleado – patrón para llevar una buena comunicación interna, pero no hay una teoría que solucione este problema por completo, ya que éstas fueron creadas en un tiempo y un lugar distinto, con formas de pensar y costumbres muy diferentes. Para resolver todos los problemas de comunicación interna que tiene una empresa, en este caso Seguros y Fianzas, S.A. de C.V., se debe hacer una mezcla de todo, ya que hay diferentes situaciones, personas distintas y no puedes atender todo con sólo una teoría. Por ejemplo, a los directivos de Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. les ha funcionado una forma de comunicación fría, y una relación autoritaria, pero esto no funciona con toda la gente. Hay personas que trabajan muy bien si se les da libertad, y hay personas que abusan. Es por eso que un directivo debe saber cómo relacionarse con su gente, y todo esto se logra conociendo a tu personal gracias a una buena comunicación de empleado – patrón.
- Si los directivos no están concientes de la problemática y no están dispuestos a apoyar para solucionarla, ésta siempre va a existir, y en vez de desaparecer, va a aumentar. Quien tiene que dar ejemplo es la cabeza de cada área para así motivar a su gente a cooperar.⁹
- Es muy importante que participen todos en la empresa, tanto directivos como el personal de limpieza. Todos se interrelacionan en el trabajo diario.
- El área de recursos humanos debe crear un departamento de comunicación interna que actúe de facilitador, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo, pero no sustituyendo a quienes deben dirigir el liderazgo interno.
- Hay que realizar auditorías (encuestas) para poder medir la comunicación interna dentro de la empresa, evitando así que los problemas de comunicación crezcan.
- Un personal motivado y bien capacitado va a poder asesorar de manera integral y servicial a los clientes del despacho logrando así, un servicio de calidad.
- Conocer a tu gente ayuda a saber cómo tratarla y hacer que sea lo más productiva posible.

- ⁹ Investigación realizada en España, por INFORPESS, CAPITAL HUMANO y IE (Instituto de Empresas), bajo el título: El liderazgo en Comunicación Interna. 2002. Modelo de aplicación de la comunicación interna.

Bibliografía:

- Comportamiento Organizacional. En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Eduardo Amorós, Editorial Lambayeque, 2007, pp. 69-76.
- Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Conceptos y Teoría. Edición Electrónica Gratuita, 2006.
- Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Primer Seminario. Edición Electrónica, 2005.
- Gestión del conocimiento y capital humano, Pardo I. Quintanilla, Ismael Quintanilla Pardo, e-libro, Corp., Ediciones Díaz de Santos, 2003.
- Fraunfoher Thompson, Stepehn. Cultura Organizacional. Editorial Paidós, España, 2003.
- Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional, Editorial Diana, México 1986.
- Libro: “Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional”. Gestión 2000. Barcelona (2001). Capítulo 7: “Comunicación Interna”.
- Capital humano: 52 casos prácticos: Manual de Supuestos Prácticos Sobre Recursos Humanos y Procesos Organizacionales, Joan Boada i Grau, Lluís González de Rivera i Serra. Ediciones Garnica S.A., 2002.
- Artículo “Cómo evitar que la competencia le robe a sus trabajadores más talentosos”, Cynthia Cuculiansky. Publicado en la BDO Becher, Argentina
- Artículo ¿Hay equipo? La sinergia será uno de los grandes temas de Recursos Humanos en 2009, Fernando Cánepa.
- Investigación realizada en España, por INFORPESS, CAPITAL HUMANO y IE (Instituto de Empresas), bajo el título: El liderazgo en Comunicación Interna. 2002. Modelo de aplicación de la comunicación interna.
- Plática “Los cimientos de un buen clima laboral”, Ángel Baguer Alcalá. Se realizó en la Escuela Superior de Ingenieros de TECNUN (Tecnológico de la Universidad de Navarra en España).
- Platica “EL TRABAJO A DIARIO. El sentido del trabajo, o ¿trabajar sin sentido?”, Ramón Chau. Publicada en Gestión Humana, Colombia.
- <http://www.monografias.com/trabajos15/capital-humano/capital-humano.shtml>.
- <http://www.mitecnologico.com/Main/TeoriasMotivacionales>.