

# Universidad Autónoma de Coahuila

## Planeación y Gestión de Recursos Humanos



# Introducción a la Materia

## INTRODUCCION A LA MATERIA

La planeación y gestión de los recursos humanos es una de las áreas dentro de las organizaciones que requiere mayor atención, ya que, de todos los procesos productivos, el recurso humano, es el que más influye en la calidad del producto.

El personal y su actitud hacia la empresa y el negocio determinan la productividad y el éxito de la organización. De ahí, la importancia de fomentar el vínculo de la gente con los objetivos empresariales y mejorar la calidad de vida en el trabajo de cada colaborador.

La planeación y gestión de recursos humanos es el proceso que una empresa utiliza para asegurarse que dispone del número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un nivel determinado de bienes o servicios en el futuro; utilizando métodos cuantitativos o cualitativos para prever la oferta y la demanda de mano de obra.

Mediante estrategias de recursos humanos como contratar, retener, formar, recompensar a los empleados, reforzar, ajustar o redirigir la cultura organizacional, fomenta valores como la orientación hacia el cliente, la innovación, el crecimiento rápido y la cooperación. Sin olvidar que las organizaciones se encuentran en constante movimiento y a diario enfrenta cambios, lo que genera día con día futuras necesidades y nuevas reglas del juego en la planeación y gestión de Recursos Humanos.

Las estrategias a tomar en la planeación y gestión de los recursos humanos deben de ser eficaces y para poder lograr un buen resultado deben adecuarse a las estrategias de toda la organización, ser diseñadas en base a las características exclusivas de la organización y a la vez adaptables al entorno, sobre todo coherentes y reforzarse unas con otras.

Para adecuarse a las estrategias de la organización se deben tomar dependiendo el tamaño de la empresa y su complejidad, pueden ser de acuerdo a dos niveles: *corporativo* (la contribución de empresas que una corporación decide mantener y el flujo de recursos entre estas empresas) y *empresarial* (la aplicación de estrategias relativamente autónomas, incluso si forman parte de una corporación).

# Introducción a la Materia

La adecuación al entorno se basa en explotar las oportunidades del entorno y a responder de la manera más eficiente a las combinaciones de fuerzas del entorno que las afectan; tomando en cuenta el grado de incertidumbre, la estabilidad, la magnitud del cambio y la complejidad.

Al hablar de adecuarse a las estrategias de toda la organización, se refiere a que toda empresa tiene su propia historia y particularidades como la forma de hacer negocios y llevar a cabo las cosas, con el propósito de ser eficaces, las estrategias de recursos humanos deben estar hechas a la medida de la personalidad de la organización, esto es tomando en cuenta lo que es el proceso de producción, la postura de la empresa ante el mercado, la cultura organizacional, su estructura, su filosofía, entre otros.

Dentro de esta materia conocerás la importancia de la planificación y gestión de recursos humanos, los enfoques de capacitación y desarrollo del capital humano, la evaluación del desempeño, el desarrollo de carrera y las compensaciones y beneficios. Todos ellos acompañados de las nuevas tendencias que se viven actualmente dentro de las organizaciones, debes recordar que nos encontramos en un mundo cambiante y con las nuevas tecnologías el cambio día con día es mayor por lo cual te recomendamos estar en constante actualización de estos temas, pues si bien las bases son fundamentales, como futuro administrador o gestor de recursos humanos necesitarás conocer las tendencias pasadas y las más actuales para poder planear y gestionar de mejor forma el capital humano.

Por último, las organizaciones se relacionan con un entorno cambiante, la capacidad de identificar los cambios afectan a la organización y la forma de adecuarse exitosamente a ellos corresponde a la inteligencia de la empresa. A partir de la inteligencia, la organización crece, evoluciona y encuentra el éxito. La inteligencia reside en la gente, gente comprometida, motivada, que trabaja y piensa en conjunto. Recuerda que el talento humano es indispensable para cualquier organización ya que este determina el grado de éxito de las empresas. El capital humano, al ser el activo más valioso de la organización, requiere especial atención en su planeación y gestión de manera eficaz y eficiente.

# Introducción a la Materia

## PRESENTACIÓN DE LA MATERIA

La Universidad Autónoma de Coahuila, a través de la Coordinación General de Educación a Distancia, te da la más cordial bienvenida al curso de Planeación y Gestión de Recursos Humanos. Esta es una alternativa que responde a la demanda creciente de educación superior en la que tú puedes aprender y organizar tus actividades escolares de acuerdo con tu ritmo y necesidades, sobre todo cuando no puedes estudiar en un sistema presencial.

Actualmente, con la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación, se fortalece y consolida el modelo educativo centrado en el estudiante y su aprendizaje autónomo haciendo la instrucción más cómoda y práctica.

El curso de Planeación y Gestión de Recursos Humanos tiene como objetivo principal brindarte un panorama general de la importancia de la planificación y gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones. Así como la capacitación y desarrollo del capital humano, la evaluación del desempeño, el desarrollo de carrera, compensaciones y beneficios. En la medida en que te vayas adentrando en este material, veremos cada una de las áreas que lo conforman, así como sus tareas y las diversas contribuciones que hacen a la organización. Es de suma importancia que realices todos los ejercicios, foros y actividades ya que han sido diseñados para que tú adquieras, no solo conocimientos teóricos, sino que también desarrolles habilidades muy específicas que deberás ejercer como futuro administrador de empresas y gestor del capital humano.

## OBJETIVO DE LA MATERIA

Asegurar disponer del número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un nivel determinado de bienes o servicios en el futuro; utilizando métodos cuantitativos o cualitativos para prever la oferta y la demanda de mano de obra. Para llevar a cabo las tareas dentro de la organización que la ayudarán a alcanzar sus objetivos, mantener un alto rendimiento y de ser posible alcanzar el éxito.

# Introducción a la Materia

## CONTENIDO TEMÁTICO

- **UNIDAD I: IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

  - **Planificación y Gestión de Recursos Humanos**

    - La demanda de Recursos Humanos

  - **Importancia de la Planificación y Gestión de Recursos Humanos**

    - Objetivos de la Planificación de Recursos Humanos

  - **Evaluación actual de las organizaciones**

    - Las organizaciones hoy en día

    - Desafíos para las organizaciones

  - **Detección de necesidades futuras**

    - Técnicas para pronosticar la demanda y oferta de Recursos Humanos

- **UNIDAD II: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO**
  - **Concepto e importancia**

    - Capacitación y Desarrollo del Capital Humano

    - Desarrollo del Capital Humano

    - Educación vs. Capacitación

    - Concepto e importancia

    - Beneficios de la Capacitación del Capital Humano

    - Factores que afectan la Capacitación y Desarrollo

  - **Proceso administrativo de la Capacitación**

    - Detalle del proceso de la Capacitación

  - **Categorías y niveles de Capacitación**

    - Tecnologías

# Introducción a la Materia

## **Métodos de capacitación**

Métodos y técnicas de Capacitación del Capital Humano

Tendencias de la Capacitación

## **Organización de eventos**

Indicadores de la necesidad de Capacitación

Recomendaciones para el diseño de actividades de Capacitación

Administración de la Capacitación

Evaluación de los resultados de Capacitación

Exploita los programas de Capacitación

## • **UNIDAD III: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **Concepto e importancia**

Lineamientos Básicos de la Evaluación del Desempeño

Puntos débiles del proceso de la Evaluación del Desempeño

¿Quién evalúa el desempeño?

### **Objetividad versus Subjetividad**

Métodos tradicionales de la Evaluación del Desempeño

Métodos modernos de la Evaluación del Desempeño

### **Objetivos de la Evaluación**

Principios de la Evaluación del Desempeño

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

# Introducción a la Materia

## **Limitaciones y errores en la Evaluación**

Métodos de la Evaluación del Desempeño

Limitaciones y errores de la Evaluación del Desempeño

## **Requisitos de la Evaluación de Desempeño**

Sistema de Evaluación del Desempeño

Administración del Desempeño

Entrevista de la Evaluación del Desempeño

Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño

## • **UNIDAD IV: DESARROLLO DE CARRERA**

### **Concepto e importancia**

¿Qué es un plan de Carrera y Desarrollo?

### **Su diferencia con Capacitación**

Diferencias entre capacitación y desarrollo de carrera

### **El ayer y hoy en el desarrollo de carrera**

El ayer y hoy en el desarrollo de carrera

### **Pasos hacia el éxito en la carrera de Administración**

Herramientas para el desarrollo de carrera

El sistema de desarrollo de carrera

La influencia de los procesos para desarrollar a los talentos

La administración del conocimiento

Consejos para el éxito en la carrera de Administración

### **Aspectos financieros y no financieros de las Compensaciones**

Compensación y Beneficios como herramientas de retención del talento humano.

Las Compensaciones y Beneficios.

### **Componentes de un sistema de remuneración y prestaciones**

Sistema de remuneración.

Recomendaciones para modificar la conducta de las personas.

Criterios para una política salarial.

# Introducción a la Materia

## **Factores que influyen en los paquetes de remuneración y prestaciones**

- Prestaciones laborales mínimas
- Prestaciones adicionales
- Beneficios que reciben las organizaciones
- Elementos a considerar para otorgar prestaciones
- Prestaciones más buscadas en México

## **Métodos de valuación de puestos**

- Método de escalafón simple
- Método de categorías previamente determinadas
- Método de compensación de factores
- Método de evaluación con puntos

## **Tabuladores**

- Tabuladores salariales
- Estructura Salarial

## **EVALUACIÓN GENERAL**

Para reportar tu **calificación** final obtenida de la suma de porcentajes de unidad deberás haber cumplido de forma obligatoria con la realización o entrega de lo siguiente:

- Desarrollo de las lecciones.
- Responder a todos los cuestionarios de evaluación por unidad.
- Realizar y entregar dentro del tiempo establecido el Proyecto Final.
- Responder a la Evaluación Final.

La falta de cualquiera de estos requerimientos causará la **no** acreditación del curso.

En caso de **no** acreditar el curso en periodo ordinario con una calificación igual o mayor a **70** tendrás que presentar una evaluación extraordinaria integrada por: un examen de conocimiento y un proyecto, dando como total el 100% de la calificación del curso; en caso de no obtener una calificación aprobatoria tendrás que inscribirte para recusar la materia.



# Introducción a la Materia

## **RECUERDA QUE LA CALIFICACIÓN MÍNIMA APROBATORIA ES 70**

<b>EVALUACIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>UNIDAD 1</b>	10
<b>UNIDAD 2</b>	15
<b>UNIDAD 3</b>	10
<b>UNIDAD 4</b>	35
<b>PROYECTO FINAL</b>	<b>15</b>
<b>EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>15</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100 Puntos</b>

## **PROYECTO FINAL**

### **Instrucciones:**

- Después de haber realizado todas y cada una de las lecturas, ejercicios, actividades, foros de discusión del curso, cuentas con la información y herramientas necesarias para gestionar la planeación y gestión del capital humano en las organizaciones.
- Razón por la cual este proyecto consta de investigar una organización, la que sea de tu preferencia, lo que tendrás que hacer es buscar un contacto dentro de la organización de tu preferencia y pedirle su ayuda para que te platique y si es posible observes, como se encuentra la organización en base al capital humano. El contacto puede ser físico o virtual, lo importante es poder crear un acercamiento con la organización y conocer de forma real como se lleva a cabo la planeación y gestión del capital humano.

# Introducción a la Materia

1. Realizar una descripción breve, concisa y precisa de la situación actual de la organización y del departamento de recursos humanos.
2. Realizar una descripción breve, concisa y precisa de la situación actual del Capital Humano.
3. Tendrás que definir las necesidades actuales de recursos humanos de la organización. Y en base a lo observado intentar predecir las necesidades que pueda tener en el futuro.
4. Sugerirás si es necesario o no, capacitar al personal con el fin de preparar a las personas para desarrollar adecuadamente sus tareas y asumir nuevas tareas y funciones. Recomendarás qué tipo de capacitación es la adecuada y la forma en la que se impartirá. En caso de ser negativas las respuestas, deberás justificar adecuadamente porqué no es necesario capacitar al personal.
5. Verificarás y explicarás la forma en que la organización evalúa el desempeño de sus colaboradores.
6. ¿Con qué compensaciones cuenta la organización?
7. ¿Consideras que son las adecuadas? ¿Qué otras compensaciones ofrecerías tú a los empleados? ¿Qué repercusiones tendrían estas en cuanto a costos y beneficios?
8. Considerando los aspectos organizacionales que determinan o influyen en la conducta y en el rendimiento de las personas como las normas, las reglas, la estructura, entre otros. ¿Qué te parece el ambiente laboral? ¿Crees que existe una gran cultura organizacional o es necesario reforzar vínculos para incrementarla? Justifica tu respuesta.
9. Considerando los aspectos del Entorno que influyen o determinan los comportamientos y el rendimiento del personal de la organización, como los sindicatos, el mercado de trabajo, las disposiciones legales, etc. ¿Consideras esta organización como una organización en donde se puede desarrollar carrera?
10. Con toda la información anterior, realiza un diagnóstico de la organización, como experto en la planeación y gestión del Capital Humano.
11. En base a todo lo anterior y los conocimientos que tienes como futuro administrador o gestor de capital humano :

# Introducción a la Materia

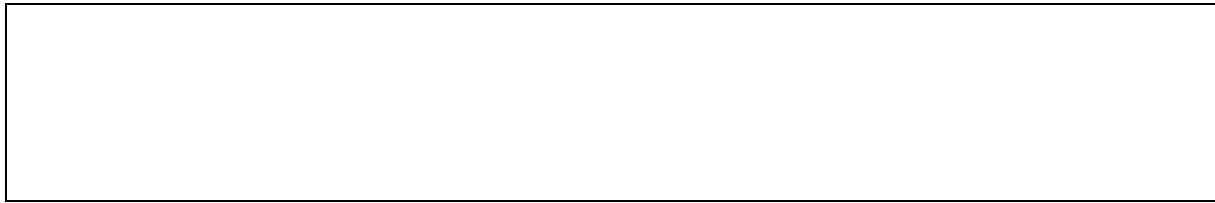
¿Te gustaría trabajar en esta organización? Justifica tu respuesta.

## LISTA DE COTEJO

Elemento
• Selección de una empresa, datos de la empresa y contacto.
• Describe la información general de la organización de forma detallada.
• Refiere la situación actual del Capital Humano dentro de la organización seleccionada.
• Describe la situación actual del Departamento de Recursos Humanos.
• Enumera las necesidades actuales del Capital Humano
• Propone las necesidades futuras del Capital Humano
• Menciona si existe la necesidad de capacitación y desarrollo
• Sugiere un plan de capacitación y su aplicación
• Describe como se realiza la evaluación del desempeño dentro de la organización.
• Refiere el plan de compensaciones y beneficios de la organización.
• Sugiere posibles compensaciones y beneficios para el Capital Humano
• Describe las repercusiones en cuanto a costo y beneficio de las compensaciones sugeridas.
• Contesta a la pregunta: ¿Qué te parece el ambiente laboral?
• Da su opinión sobre la existencia de una cultura organizacional
• Informa la posibilidad o imposibilidad del desarrollo de carrera dentro de la organización.
• Realiza un diagnóstico de la organización en cuanto a la planeación y gestión del Capital Humano.
• Responde a la pregunta: ¿Te gustaría trabajar en esta organización?
<b>Total:</b> 20 Puntos

## Retroalimentación

# Introducción a la Materia



## BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

### **Capacitación y Desarrollo de personal**

Jaime A. Grados Espinosa. 4ª Edición (2012). Editorial Trillas, México.

### **Capital Humano. Gestión por competencias laborales en la administración pública.**

Ángel Giovanni de Luna Noyola. 1ª Edición (2011), Editorial Trillas. México.

### **Comisión nacional de salarios mínimos**

<http://www.conasami.gob.mx/index.html>

### **El proceso de Evaluación del Desempeño Empresarial**

Cantero Cora Hidelvys, Leyva Elisa, Machado Carlos. (2013). Eae Editorial Académica Española

### **Great Place to Work México**

<http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas>

### **Ley Federal del Trabajo**

<https://www.personal.unam.mx/dgpe/docs/leyFedTrabajo.pdf>

# Introducción a la Materia

## Los Nuevos Ejecutivos de Recursos Humanos

Carlos Clúa, Gerardo Díaz. (2012). Editorial ACD.

## Planeación e Integración De Los Recursos Humanos Capital Humano

Martin González, Socorro Olivares, Nancy González, Juan M. Ramos, 2ª Edición (2013), Grupo Editorial Patria, México.

## DINÁMICA DE TRABAJO

Cada unidad consta de los siguientes elementos:

- Contenido Temático: presentación y análisis de conceptos, fundamentos teóricos, implicaciones y aplicaciones del tema al que se refiere la unidad correspondiente.
- Controles de Lectura: cuestionamientos específicos acerca de las lecturas realizadas bajo un sistema de opción múltiple o relacionar, los cuales permitirán comprobar que has revisado y leído cada una de las lecturas que te han sido asignadas. Recuerda que pueden tener valor en tu evaluación.
- Actividades: aplicación de los conocimientos teóricos adquiridos. Son evaluables bajo listas de cotejo específicas y adquieren una ponderación en la evaluación.
- Ejercicios: prácticas que ayudan a reforzar el conocimiento para un mejor resultado en las evaluaciones.
- Evaluación por unidad: consta de una serie de reactivos que se evalúan para comprobar el conocimiento adquirido dentro de la unidad.
- Antes de terminar tu materia deberás responder una evaluación final que comprende los contenidos de toda la materia.

## REFERENCIAS

### Libros

- Bernard, A., Definir los proyectos profesionales y orientar las carreras. En J.M. Peretti (Ed.) Todos somos directores de recursos humanos. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Chiavenato I. (2009). Gestión de talento humano (3ª edición). México, DF: Mc. Graw Hill
- David E. Bartz, David R. Schwandt y Larry W. Hillman, " Difference Between "T" and "D", *Personnel Administrator*, 1989, p164

# Introducción a la Materia

- Donald Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1998.
- Douglas McGregor, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1972, pp. 133-134
- Eugene J. Benge, S. H. Bruk y E.N. Hay, *Manual of Job Evaluation*, Harér & Rpw, Nueva York, 1941
- George A. Rider, "Performance Review: A Mixed Bag" *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1973, pp. 61-67
- George T. Mikovich y Johnn W. Bourdreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p.166.
- Harold Koontz, "Making Managerial Appraisal Effective", *California Management Review*, ním. 15, 1972, p.46.
- Ley Federal del trabajo (1970) México
- Linda. Segall, "KISS Appraisal Woes Goodbye", *Supervisor Management*, núm. 34, diciembre de 1989, pp. 23-25
- Margolis, F.H., Bell, C.R., *Instructing for results*. University Associates, Washington, 1986.
- Meignant, A., *Gestionar la formación*. En J.M. Peretti (Ed.) *Todos somos directores de recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997
- Méndez, Ricardo (2009). *Derecho Laboral, un enfoque práctico*. México: Mc Graw Hill. p. 53
- Merril R. Lott, *Wage Scales and Job Evaluation*, Roland Press, Nueva York, 1926
- Milkovich, G.T., Boudreau, J.W., *Dirección y administración de recursos humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana, Buenos Aires, 1994
- Miller D. B (1978). *Advanced Management Journal*. pp33-43

# Introducción a la Materia

- Mondy, R.W., Noe, R.M., Administración de recursos humanos. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997
- Price Waterhouse, Diseño de cursos de entrenamiento. Autor, Londres, 1987
- Pricewaterhouse Coopers, Primer estudio de mejores prácticas y tendencias en la gestión de las personas (en América del Sur). Informe Final. Autor, Sao Paulo, 1999.
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe y Shane R. Premaeaux, *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2002, pp. 217-291
- REYES PONCE, Agustín, México. Ed. Limusa. Administración de los recursos humanos.
- Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S., Administración de recursos humanos. International Thomson Editores, México, 1999.
- Thomas Patton, Pay, Free Press, Nueva York, 1977
- Tom Burns y G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, Londres, 1961, pp. 119-122
- Ulrich, D., *Recursos humanos champions*. Granica, Buenos Aires, 1997
- Werther W., D. K. (2008). *Administración de recursos humanos. El Capital humano de las empresas* (6ª edición ed.). México, DF: Mc Graw Hill.
- Werther, W.B. y Davis, K. *Administración de personal y recursos humanos* (4a Edición). McGraw-Hill/Interamericana, México, 1995

# Introducción a la Materia

## Videos

- Coca-Cola y su estrategia para ser una Super Empresa 2013. Recuperado 01 de septiembre 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=tA1QriWzZUc>
- Diego Cosio, Presidente Pepsico, Factores Clave en Capital Humano. Recuperado 03 de septiembre 2015. INROADS de México. <https://www.youtube.com/watch?v=rypLmljsbSU>
- Desarrollo de la carrera profesional. Recuperado el 12 de septiembre 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=630p2-h1uH8>
- Evaluación de desempeño factor clave en las organizaciones. Sodexo Club. Recuperado el 05 de septiembre 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=sn3myVTgsCc>
- Errores que se deben evitar en la evaluación de desempeño - [Negocios en Tm] ® Recuperado septiembre 12 de 2015 <https://www.youtube.com/watch?v=EfhwMOM1YVQ>
- Great Place to Work. Capital Humano. Recuperado 03 de septiembre 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=wqiXEF-gPlg>.
- Incentivos para los empleados. Recuperado 1 de octubre de 2015 [https://www.youtube.com/watch?v=htJV\\_aql8Es](https://www.youtube.com/watch?v=htJV_aql8Es)
- John Farrel Innovación en Recursos Humanos como una ventaja competitiva. Recuperado 03 de septiembre 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=gsvjMa1B7f0>
- Las compensaciones salarias vista desde la estrategia y las finanzas. Recuperado 28 de septiembre de 2015 [https://www.youtube.com/watch?v=NDHgwgphA\\_l](https://www.youtube.com/watch?v=NDHgwgphA_l)
- La fórmula de Coca-Cola con sus empleados. Recuperado 30 de septiembre 2015
- <https://www.youtube.com/watch?v=FyjiObX-dks>
- La planificación de los Recursos Humanos. Antoni Aparicio. Master RH. Consultado: 01 de septiembre de 2015 <https://www.youtube.com/watch?v=cnYMikF2VV4>



# Introducción a la Materia

- Movilidad del talento y desarrollo de carrera, temas que se deben tomar muy en serio: Josh Bersin. Recuperado el 15 de septiembre 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=WCw1h9XveOM>
- Planeación de Recursos humanos. Recuperado el 25 de agosto de 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=Z-q5SHC0hl4>
- Plan de carrera de los empleados. Recuperado el 13 de septiembre 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=XJXdRUya3p8>
- Prestaciones de Ley en México. Consultado el 30 de septiembre 2015 <https://www.youtube.com/watch?v=rrCOK0VExAg>
- Relevancia de la CAPACITACIÓN: Desarrollo del Talento y Talento Humano. Recuperado 04 de septiembre 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=V3ptEHpvBYc>
- Sistemas de remuneración: recompensando el desempeño. Recuperado 25 de septiembre 2015 <https://www.youtube.com/watch?v=o8nnHQnlYNs>  
KPMG en México
- Tabuladores salariales. Recuperado 2 de octubre 2015 <https://www.youtube.com/watch?v=qtndlVyygwc>
- Tendencias de Recursos Humanos al 2020; Gestión del Talento Humano. Recuperado 03 de septiembre 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=p3Le-US12Ds>

## **Páginas Web**

[http://www.conasami.gob.mx/bol\\_un\\_salario\\_minimo\\_para\\_el\\_pais\\_28092015.html](http://www.conasami.gob.mx/bol_un_salario_minimo_para_el_pais_28092015.html)

<http://www.merca20.com/el-top-ten-de-prestaciones-laborales-en-mexico/>

<http://www.responsabilidadsocial.mx/100-noticias/rse/531-mujeres-3m-desarrollo-profesional-y-equilibrio-personal.html>

<http://www.watsonwyatt.com>

<https://www.td.org>