

CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES DEL MUNICIPIO DE ARAUCA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS GERENTES*

CONCEPTION OF HUMAN MANAGEMENT IN THE MUNICIPALITY OF ARAUCA ORGANIZATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF MANAGERS

Helybet Ríos Sarmiento**

Recibido: 02/07/2014 - Aceptado: 18/09/2014

Cómo citar este artículo: Ríos, H. (2014). Concepción de la gestión humana en las organizaciones del municipio de Arauca desde la perspectiva de los gerentes. *Sinapsis* (6), 88-93.

Resumen

El presente texto expone los resultados de una investigación que se planteó como objetivo conocer la concepción de la gestión humana en las empresas del municipio de Arauca, en cuanto a la perspectiva de los gerentes de talento humano. Se utilizó una metodología de investigación mixta, teniendo en cuenta que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos, para la cual se recurrió como instrumento una encuesta de tipo estructurada y la participación de grupos focales. Del mismo modo, se desarrolló un estudio descriptivo cuyo propósito fue conocer y definir aspectos relacionados con la concepción y la importancia de la gestión humana en empresas públicas y privadas del municipio de Arauca. Algunas de las conclusiones reflejan que los gerentes consideran la gestión humana como elementos de apoyo, que permite fortalecer su empresa, evidenciándose la favorable percepción en torno a esta herramienta administrativa.

Palabras claves: gestión humana, evaluación de desempeño, análisis del puesto de trabajo, seguridad, higiene.

Abstract

The present article shows findings of an investigation which objective was to know the conception of the human management in the companies of the municipality of Arauca from the perspective of the managers of human talent, by means of the application of a methodology of mixed investigation, considering that this investigation gathers, analyzes and links quantitative and qualitative data, for which were used as instruments, a structured type survey and the participation of focal groups. In the same way, it was developed by means of a descriptive study which purpose was to know and define aspects related with conception and the importance of the human management in public and private enterprises of the municipality of Arauca. Some of the findings reflect that managers regard the human management as backup elements that allows strengthening to their companies, becoming evident the favorable perception in connection with this administrative tool.

Key words: human management, evaluation of performance, analysis of the job position, certainty, hygiene.

JEL: D83, O31

Introducción

Las empresas del territorio nacional han acudido de manera decisiva a la gestión humana como estrategia organizacional para el logro de sus objetivos productivos, de acuerdo con la necesidad que tienen las regiones colombianas de definir capacidades competitivas e impulsar sus actividades económicas, que

permita optimizar y contribuir con el incremento de su productividad.

Lo anterior se refleja en un estudio liderado por Acrip Bogotá, Cundinamarca y la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales (2010), quienes guiados por el interés de conocer el estado actual de la gestión humana en las empresas colombianas encuentran que este proceso



* Proyecto: *Concepción de la gestión humana desde la perspectiva de los gerentes del municipio de Arauca*. Universidad Cooperativa de Colombia sede Arauca. Grupo de Investigación: Salud mental y Sociedad en Arauca.

** Psicóloga y Administradora de empresas. Docente Investigadora de la Facultad de Psicología. Universidad Cooperativa de Colombia sede Arauca. Correos electrónicos: helybet.rios@campusucc.edu.co, helybet@hotmail.com

de apoyo organizacional ha generado trascendencia, en cuanto se le ha dado participación a las áreas del talento humano en la formulación estratégica de la institución.

En este caso la Cámara de Comercio de Arauca en su informe de gestión 2011 bajo su visión de fortalecer el desarrollo empresarial de la ciudad, puntualiza variaciones positivas y negativas en el comportamiento económico de los sectores productivos del departamento, variaciones negativas determinadas por la ubicación fronteriza de la región, relacionadas con la inflación en Venezuela que deteriora las conductas de compras y adquisición de servicios nacionales. De este modo, se hace explícita la necesidad de generar estrategias que impulsen la competitividad y productividad económica del municipio de Arauca.

Ante el reconocimiento de la necesidad de implementar estrategias competitivas en las empresas araucanas y responder a condiciones de un entorno cambiante, el presente estudio se interesó en conocer en qué estado se encuentra la gestión humana en las organizaciones del municipio de Arauca, resaltando el papel que hoy por hoy se exige para optimizar los recursos empresariales articulado con el complejo desempeño que debe asumir la gerencia del talento humano, su equipo de colaboradores e integrantes de toda la organización (Werther y Davis, 2008). Teniendo en cuenta que la productividad, el equilibrio y el clima laboral se encuentra directamente relacionado con los encargados de dichas áreas.

Así la investigación que da origen a este artículo expresa además de la concepción de la gestión humana, las características de las empresas araucanas y las estrategias de gestión implementadas por las mismas, trayendo a colación la importancia que conlleva permitir que las empresas y sus integrantes se autorreconozcan e identifiquen características, potencialidades y oportunidades en el marco de un terreno social, económico autosostenible y competitivo.

En este sentido y acogiendo los principios de la administración (Werther y Davis, 2008), las actividades y procesos de la gestión humana proporciona a la organización un ímpetu de trabajo que facilita el cumplimiento de los objetivos de manera efectiva y eficiente. Al respecto, conviene reiterar que la implementación de la gestión humana y cada uno de sus procesos al interior de las organizaciones, reactiva una filosofía proactiva que involucra sistémicamente acciones interrelacionadas que favorecen directamente la permanencia y competitividad de la organización en el tiempo (Furnham, 2001).

En torno a la concepción de la gestión humana en los gerentes de 21 empresas del municipio de Arauca, se expone la situación empresarial del mismo en el marco de la aplicación de procesos relacionados con: *la evaluación de desempeño, análisis del puesto de trabajo, seguridad e higiene; reclutamiento, planificación de recursos humanos, retribución, evaluación y desempeño; planeación de la carrera profesional, capacitación y desarrollo; cultura organizacional y sistema de compensaciones*, a través del planteamiento del objetivo general, el cual se centró en conocer la concepción de la gestión humana en las empresas del municipio de Arauca, desde la perspectiva de los gerentes de talento humano mediante la aplicación de una metodología de investigación mixta, contemplando como objetivos específicos, identificar y describir los procedimientos que se realizan dentro de esta área de la organización y la categorización de las concepciones en torno a esta herramienta administrativa.

Lo anterior da respuesta a los siguientes interrogantes: ¿En las empresas del municipio de Arauca se implementan procesos de gestión humana como estrategia organizacional que favorecen su productividad? ¿Cuál es el nivel de implementación de la gestión humana en las empresas públicas y privadas del municipio de Arauca? ¿Existe claridad en los procesos de gestión humana al interior de las empresas públicas y privadas del municipio de Arauca?

Metodología

De acuerdo con los planteamientos realizados por Hernández, Fernández y Baptista (2010), la presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, teniendo en cuenta que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos, para la cual se utilizaron como instrumentos una encuesta de tipo estructurada y la participación de grupos focales. Del mismo modo, se desarrolló mediante un estudio descriptivo, cuyo propósito fue conocer y definir aspectos relacionados con la concepción y la importancia de la gestión humana en empresas públicas y privadas del municipio de Arauca. Es importante dar a conocer que en el municipio de Arauca no existen investigaciones que hayan indagado en esta área, por lo tanto, se partió del alcance exploratorio de investigación. Así mismo, se ajustó a un diseño de investigación no experimental de tipo transversal debido a que el principal propósito fue describir y analizar la concepción de la gestión humana de los gerentes en un momento dado. Además, el tipo de muestreo para el presente estudio fue por conveniencia, debido a la accesibilidad que existe de la población.

Helybet Ríos Sarmiento

Procedimiento

Se llevó a cabo mediante la aplicación de una encuesta estructurada conformada por veintidós preguntas previamente verificadas y validadas por expertos en el tema, para garantizar que los ítems evalúen cada categoría o proceso de la gestión humana. Dicha encuesta fue dirigida a la muestra seleccionada (gerentes de empresas públicas y privadas que tienen convenio con la Universidad Cooperativa de Colombia). Del mismo modo, se realizaron tres sesiones de grupos focales con la participación de la muestra seleccionada, que facilitó la recolección de información relacionada con el objeto de estudio. Finalmente, se hizo el respectivo análisis de datos a través de los programas estadísticos SPSS y ATLAS-TI.

Resultados

Fueron entrevistados y encuestados veintiún (21) gerentes o representantes legales de igual número de organizaciones en la ciudad de Arauca, esto con el fin de establecer, cuál es la perspectiva de los tomadores de decisiones con respecto a la gestión humana en cada una de sus empresas. En tal sentido, la entrevista (grupo focal) se orientó a identificar la percepción que tienen los gerentes del municipio de Arauca con relación a la gestión humana a través del análisis de las siguientes categorías: 1) conocimiento de los procesos de la gestión humana, 2) importancia atribuida a los procesos de la gestión humana, 3) interés e iniciativa por aprender y aplicar los procesos de la gestión humana.

Frente al análisis de las anteriores categorías, se estableció que el 71.4 % (15/21) de los gerentes consideran que los procesos de gestión humana son actividades de índole administrativo, mientras que el 28,6 % de ellos (6/21) manifestaron que dichos procesos son elementos de apoyo que permiten fortalecer y organizar su empresa. Al ser indagados de los procesos de gestión humana que conocen, se pudo establecer que el 71.4 % reconoce al menos uno de ellos, siendo la retribución el de mayor recordación, seguido de capacitación, desarrollo, reclutamiento, seguridad e higiene. Ninguno de los encuestados hizo referencia a los procesos de relevancia de la gestión humana, análisis del puesto de trabajo, planificación de recursos humanos, evaluación del desempeño, planeación de la carrera profesional, cultura organizacional y al sistema de compensaciones.

Así mismo, quince (15) de los veintiún (21) gerentes (71.4 %) le atribuyen mucha importancia a la aplicación de los procesos de gestión humana en las empresas araucanas,

mientras que seis (6) de ellos (28.6 %) le imputan poca importancia a este aspecto. Con respecto al tipo de procesos de gestión humana que cada gerente ha implementado en sus respectivas organizaciones, dieciséis (16) de ellos manifestaron haber desarrollado la retribución (76,2%), mientras que diez (10) (47.6 %) han ejecutado acciones de capacitación y desarrollo, reclutamiento y seguridad e higiene. Cinco (5) de los gerentes (23.8 %) afirmaron no haber implementado ninguno de los procesos de gestión humana en sus empresas.

Finalmente, en lo que respecta al grupo focal, la totalidad de los gerentes entrevistados (100 %) manifestaron su interés de participar en actividades de formación en el tema de procesos de gestión humana y su articulación con el desarrollo de sus empresas.

Por otra parte, el estudio se orientó a medir el nivel de implementación de las funciones básicas de la gestión humana en las organizaciones del municipio de Arauca a través de una encuesta tipo Likert, donde el encuestado atribuyó una puntuación a cada uno de los ítems dados de acuerdo con las siguientes opciones de respuesta: 5 = Totalmente de acuerdo 4 = Bastante de acuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2 = Poco de acuerdo 1 = Nada de acuerdo. Dicha encuesta estuvo constituida por veintidós afirmaciones categorizadas para evaluar el nivel de implementación de cada uno de los procesos de la gestión humana de la siguiente manera:

Tabla 1.
Categorización de variables

Proceso	Ítems de evaluación n.º
Relevancia de la gestión humana	1, 2 y 3
Análisis del puesto de trabajo	4 y 5
Planificación de recursos humanos	6, 7 y 8
Reclutamiento	9, 10 y 11
Retribución	12 y 13
Evaluación de desempeño	14
Planeación de la carrera profesional	15
Capacitación y desarrollo	16, 17 y 18
Cultura organizacional	19 y 21
Seguridad e higiene	20
Sistema de compensaciones.	22

Fuente: elaboración propia.



En los resultados de este instrumento se relacionan las frecuencias relativas, frecuencias absolutas y medidas de tendencia central, obtenidas a partir del estudio estadístico de una base de datos diseñada, alimentada, depurada y analizada con el uso del programa informático **EPI-INFO 3.5.3 (CDC - ATLANTA)**.

Para facilitar la representación visual de los resultados, se emplearon tablas de distribución de frecuencias y se realizó a través de la técnica de semaforización como elemento de control de datos de cada variable. Es así como el color verde representa un valor igual o mayor a la media o promedio, el amarillo es un valor igual a la media o promedio (o menor siempre y cuando no sea inferior a 4) y el rojo equivale a un valor menor que la media o promedio respectivo (siempre y cuando sea inferior a 4). Cuyos resultados globales reflejan el nivel de implementación de los procesos de la gestión humana en veintiún (21) empresas del municipio de Arauca:

Tabla 2
Media global por proceso

Proceso	Media Global
Relevancia de la gestión humana	4.24
Análisis del puesto de trabajo	4.05
Planificación de recursos humanos	3.41
Reclutamiento	4.00
Retribución	3.76
Evaluación de desempeño	4.09
Planeación de la carrera profesional	3.48
Capacitación y desarrollo	3.94
Cultura organizacional	3.69
Seguridad e higiene	4.14
Sistema de compensaciones	3.81
Media Global	3.88

Fuente: elaboración propia.

Discusión de resultados

De las veintiún (21) empresas participantes, el 57 % fue del sector privado y 43 % del sector público, representadas cada una por su gerente, representante legal o quien hace sus veces de tomador de decisiones en el ente económico. Para la descripción y el análisis de los resultados obtenidos, se tuvo en cuenta la calificación media global del nivel de implementación de cada uno de los procesos de la gestión humana en las empresas participantes, como puede verse en la tabla 2. Reflejando que los procesos de la gestión humana que prevalecen en las organizaciones del municipio de Arauca son aquellas relacionadas con las funciones (*análisis del puesto de trabajo*), procesos de evaluación (*evaluación de desempeño*) y las condiciones del puesto de trabajo (*seguridad e higiene*). En segunda medida se encuentran

los procesos relacionados con el ingreso de personas (*reclutamiento*) y finalmente se refleja en las últimas posiciones los procesos relacionados con la adquisición de conocimientos (*capacitación y desarrollo, planeación de los recursos humanos*), las compensaciones (*sistema de compensaciones y retribución*) y los procesos de relaciones laborales (*cultura organizacional*). La anterior clasificación se retoma de autores como Chiavenato (2002) y Werther y Davis (2008) quienes delimitan las prácticas necesarias para administrar, desarrollar e integrar el talento humano a las acciones estratégicas de la organización.

De acuerdo con los resultados correspondientes al análisis del puesto de trabajo, se refleja que la implementación de este proceso en las empresas del municipio de Arauca se encuentra por encima de la media global, percibido como un elemento que comprende las tareas y las funciones que las personas desarrollan o desarrollarán en la empresa, además establecen las responsabilidades y habilidades intelectuales y personales que requiere un candidato para ocupar un puesto dentro de la organización (Dessler, 1994).

Lo anterior refleja el interés por generar descripciones claras al decidir qué tipo de personas se deben contratar, a través de un ejercicio analítico que responde a las características y especificaciones del puesto de trabajo. En este caso la mayoría de los tomadores de decisiones participantes del estudio (14/21) refieren que este proceso se complementa con otras acciones de captación de los candidatos más aptos, respondiendo del mismo modo al proceso de *Reclutamiento*, el cual según Chiavenato está orientado a elegir al candidato del perfil adecuado según lo requerido en el previo análisis del puesto.

Así mismo, se encuentra la práctica del proceso de evaluación de desempeño (4.09) que según Rodríguez (2002 citado por García 2009) se aplica para valorar el rendimiento del trabajador, con el fin de juzgar el aporte de este en la organización. Siendo así, las empresas objeto de estudio reflejan prácticas permanentes en cuanto a la supervisión de cada puesto de trabajo como estrategia de localización de problemas o limitantes en el potencial del recurso humano. En la mayoría de los casos (de acuerdo con los grupos focales) dicho proceso es desarrollado a través de técnicas de monitoreo, siguiendo y orientando el comportamiento de los empleados en la organización.

De la misma manera, se refleja la presencia de políticas de prevención de accidentes y enfermedades laborales que favorecen el proceso de seguridad e higiene en las empresas, a través de medidas técnicas, educativas y

Helybet Ríos Sarmiento

psicológicas orientadas a mantener un ambiente laboral seguro (Aamodt, 2010). Infiriendo que lo anterior se da en cumplimiento a la normatividad expuesta en el artículo 348 y 349 del código sustantivo del trabajo y la Ley 100 de 1993, es decir, su cumplimiento puede girar en torno a evitar sanciones gubernamentales que afectarían en llegado caso la rentabilidad y prestigio de la organización. Sin embargo, se expresa que con el pasar de los tiempos, el fortalecimiento de este proceso de la gestión humana, se ha convertido en una cultura en construcción ganando entre los empresarios araucanos un calificativo de seguridad, protección y bienestar laboral.

Por otra parte, se observan los procesos de la gestión humana que se encuentran por debajo de la media global (inferior a 4), indicando una disminución en el desarrollo de aspectos propios de: adquisición de conocimiento (*capacitación y desarrollo y planeación de los recursos humanos*), relaciones laborales (cultura organizacional) y sistema de compensaciones.

Así pues, a lo que respecta a la capacitación y desarrollo según Rué, Byars, Lloyd, Rubio y García (2000) se refiere al fortalecimiento de competencias intelectuales y personales que facilitan el cumplimiento de las funciones al interior de la empresa, su principal fin es capacitar y entrenar al personal; maximizando su rendimiento actual y futuro. En este caso las empresas participantes de este estudio han generado acciones insustanciales frente a enseñanza y entrenamientos para mejorar habilidades y destrezas en sus empleados, argumentando que dichas acciones se dan de manera esporádica, lo que dificulta la continuidad del aprendizaje y por ende su apropiación. Inclusive esta falencia se le atribuye a la prioridad por dar cumplimiento a las funciones propias de las empresas.

Ahora bien, en las mismas condiciones se reflejan los procesos de planificación de recursos humanos y planeación de la carrera profesional, los cuales guardan estrecha relación al centrarse en la posibilidad que tiene el empleado en ocupar futuros cargos dentro de la empresa y el interés que se debe tener con este en cuanto a su crecimiento personal y profesional (De Cenzo y Robbins, 2001 citado por García 2009), no obstante los gerentes, administradores o tomadores de decisiones de las empresas objeto de este estudio, minimizan su importancia omitiendo actividades que podrían servir como apoyo para potencializar el recurso humano como elemento fundamental y competitivo de la organización.

Al mismo tiempo, los procesos de relaciones laborales y cultura organizacional ocupan un nivel de implementación en las empresas araucanas por debajo de la media, lo que

se interpreta como la mínima presencia de acciones orientadas a fortalecer o modificar los factores que conforman el clima laboral, tales como la oportunidad de participación a los empleados en la toma de algunas decisiones de la empresa, la implementación de políticas de relaciones con el personal, el desarrollo de un sistema de motivación basado en el desempeño que promueva la satisfacción y autoestima de los integrantes de la empresa; y la consumación de otros factores como sistema continuo y circular que impulse el clima organizacional (Werther y Davis, 2008).

A lo anterior pueden vincularse los procesos de compensación financiera y no financiera, como factores influyentes en la cultura organizacional al definirse como la manera de retribuir la labor, servicio o desempeño de los trabajadores en la empresa (Chiavenato, 2002) y cuyo nivel de implementación en las empresas del municipio de Arauca no es muy favorecedor, teniendo en cuenta que estas se centran específicamente en retribuciones netamente monetarias estipuladas y guiadas por la legislación laboral del país, omitiéndose en la mayoría de empresas estímulos de motivación y desarrollo del personal o beneficios espontáneos. No obstante, ante la ausencia de implementación de la mayoría de los procesos de la gestión humana en las empresas objeto de estudio, se refuerza la disposición por parte de los gerentes o representantes legales para fortalecer dicha herramienta como estrategia de competitividad empresarial y generación de valor agregado a la economía araucana, sobre todo si se tiene en cuenta que las actividades de gestión humana depende de las políticas generales de la organización y de la importancia que los altos directivos le atribuyen a estas.

La anterior clasificación y descripción responde que en las empresas del municipio de Arauca, se implementan parcialmente procesos de gestión humana, lo que obliga a potencializar esta estrategia organizacional, porque según Chiavenato (2002) la gestión humana implica una planeación estratégica e integral, y sus procesos deben ser desarrollados alineadamente y no de manera aislada.

Finalmente, se concluye que el nivel de implementación de la gestión humana en las empresas públicas y privadas del municipio de Arauca se encuentran por debajo de la media global, siendo esta 3.88 (tabla 2), reiterando en la necesidad de impulsar la administración del talento humano e incursionar prácticas orientadas a planificar, capacitar, actualizar y motivar al cliente interno de la organización, destacando la importancia de sensibilizar en el reconocimiento de la gestión humana como herramienta para optimizar e incrementar la productividad y competitividad de las empresas.

Concepción de la gestión humana en las organizaciones del municipio de arauca desde la perspectiva de los gerentes

Conclusiones

- Los gerentes consideran que los procesos de gestión humana son actividades de índole administrativo y elementos de apoyo que permiten fortalecer y organizar su empresa, evidenciándose la importancia y favorable percepción de esta herramienta administrativa.
- Existe un reconocimiento significativo de al menos uno de los procesos de la gestión humana, siendo la retribución el de mayor recordación, seguido de capacitación y desarrollo; reclutamiento, seguridad e higiene. Omitiendo los procesos de relevancia de la gestión humana, análisis del puesto de trabajo, planificación de recursos humanos, evaluación del desempeño, planeación de la carrera profesional, cultura organizacional y el sistema de compensaciones.
- En cuanto al nivel de implementación se encuentra y concluye que los procesos de la gestión humana son aplicados de manera aislada, sin considerar una planeación estratégica previa que refleje tras su ejecución indicadores de evaluación y mejoramiento continuo en las organizaciones.
- Se da mayor importancia y aplicabilidad a aquellos procesos de la gestión humana que se encuentran relacionados con el cumplimiento de lineamientos y políticas legales, tal como el de seguridad e higiene y retribución monetaria.
- La totalidad de los gerentes manifestaron su interés de participar en actividades de formación en el tema de procesos de gestión humana y su articulación con el desarrollo de sus empresas.
- Se considera importante fortalecer la cultura administrativa en relación al costo beneficio de implementar y desarrollar procesos de la gestión humana en las empresas del municipio.
- Se puntualizan variaciones positivas y negativas en el comportamiento económico de los sectores productivos del municipio, variaciones negativas determinadas por la ubicación fronteriza de la región, teniendo en cuenta el incremento significativo de la inflación en Venezuela que deteriora las conductas de compras y adquisición de servicios nacionales, de este modo se evidencia de forma explícita la necesidad de generar estrategias que impulsen la competitividad y productividad económica de este sector colombiano.
- Se constata la percepción de concebir a Arauca como un “pueblo” y la necesidad de fortalecer los procesos de planeación estratégica con los empresarios.
- Se debe preparar a la población académica para el desarrollo de competencias en los procesos de la gestión humana y ampliar la cobertura del estudio (involucrar al 100 % de las empresas del departamento).

Referencias bibliográficas

Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/organizacional. Un enfoque aplicado*. México: Cengage learning editores.

Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>

Cámara de comercio de Arauca (2011). *Informe de gestión*. Recuperado de http://ccarauca.org/data/archivos/galerias/3/informe_de_gestion_cca_ao_2011.pdf

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1994). *Administración de personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega S.A.

García, M. (2009) Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y gestión* (27), 162-200

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Congreso de la Republica de Colombia (10 de junio de 2014). *Ley 100 de 1993*. Recuperado de <http://www.caprecom.gov.co/sitio/filesnormatividad/Ley-100-de-1993.pdf>.

Rué, L., Lloyd, L., Rubio de Baellie, G. y García, E. (2000). *Administración: teoría y aplicaciones*. México: Alfaomega.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill.

