

## Desarrollo profesional del capital humano en las clínicas privadas del municipio Lagunillas del estado Zulia

Arelys B. Zabala C.\*

Débora C. Zerpa S.\*\*

---

### Resumen

El propósito de la investigación fue determinar el nivel de aplicación del proceso de desarrollo profesional del capital humano que se desempeña en las Clínicas Privadas del Municipio Lagunillas del estado Zulia, Venezuela. En cuanto a los métodos y los medios de desarrollo profesional cuando aplica un programa de aprendizaje el método utilizado en el lugar de trabajo es la rotación de puestos, ya que permite de manera directa detectar fallas o desviaciones en las actividades diarias de otros trabajadores de su misma área. Por último, las estrategias empleadas para la implantación y evaluación del desarrollo profesional se evalúan medianamente los cambios de conducta de su capital humano cuando les aplica un programa de desarrollo. Se concluye que en cuanto al proceso de detección de necesidades para el desarrollo profesional del capital humano lo hacen atendiendo más a los requerimientos de ellas como organizaciones que las de su capital humano.

**Palabras clave:** desarrollo profesional, capital humano, clínicas privadas.

---

\* Doctorante en Ciencias, mención Gerencia. Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE). zabalaa@hotmail.com

\*\* Doctorante ante en Ciencias, mención Gerencia. Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE). coropintado@hotmail.com

## *Professional Development of Human Capital in the Private Clinics of the Lagunillas Municipality of the Zulia State, Venezuela*

---

### **Abstract**

The purpose of this study was to determine the level of implementation of the development process of human capital professional who works in the private clinics of Lagunillas municipality of Zulia state, Venezuela. As for the methods and means of professional development when implementing a program of learning the method used in the workplace is job rotation, allowing to directly detect faults or deviations in the daily activities of other workers in their same area. Finally, the strategies used for implementation and evaluation of professional development are assessed fairly the changes in behavior of their human capital when they applied a development program. We conclude that in the process of identifying needs for professional development of human capital to do more in response requirements as organizations including those of its human capital.

**Keywords:** professional development, human capital, private clinics.

### **Introducción**

Para las organizaciones, ofrecer programas de desarrollo profesional es considerado como un proceso estratégico, ya que aumenta sus probabilidades de éxito; además de permitir maximizar el potencial profesional de sus integrantes.

El punto de partida para preparar planes de desarrollo profesional lo representa, la identificación de los problemas, las necesidades de la organización y de los trabajadores para su satisfacción, y el logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2000). Planificar las políticas de desarrollo de recursos humanos es un elemento que permite la constante innovación tecnológica en las organizaciones, ya que se requieren nuevas habilidades, conocimientos y destrezas.

Por otro lado, una vez determinados los candidatos con gran potencial, se les proporciona los medios y planes de desarrollo específicos para mejorar, en ellos, las características críticas necesarias para un desempeño organizacional exitoso y así cubrir los objetivos individuales y empresariales.

Por ello, se hace necesario el desarrollo profesional, para la ubicación de los trabajadores en los puestos claves; es decir, aquellos que directamente contribuyen al éxito de la empresa, como por ejemplo los que crean un nuevo producto para el mercado. La gestión y desarrollo de las personas representará el reto estratégico más importante que enfrenten las organizaciones, ya que su principal valor reside en el conocimiento; por lo tanto, esto es lo que realmente se gerencia y desarrolla en las organizaciones.

En esta dirección, las organizaciones modernas han tomado conciencia sobre la importancia del capital humano y la necesidad de crear planes de formación con la finalidad de construir y consolidar nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas.

De manera que, las organizaciones que por no tener conciencia de las necesidades de desarrollo profesional y del impacto que tiene la calificación del capital humano, ven estos programas como un gasto y no como inversión. Toda esta problemática también se manifiesta en empresas del área de servicios -entre las cuales están las del sector salud- pudiéndose identificar tres funciones críticas de la gestión de recursos humanos entre las que destaca la relativa al desarrollo profesional; se constató que existe poca efectividad en los planes de desarrollo y una tendencia a disminuir la inversión en adiestramiento y formación profesional.

Con base en las consideraciones anteriores, se desarrolló la investigación que tuvo como propósito: Determinar el nivel de aplicación del proceso de desarrollo profesional del capital humano que se desempeña en las Clínicas privadas del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, Venezuela.

## **Definiciones de Desarrollo Profesional**

Para Weather y Davis (2000), el desarrollo profesional no es más que la preparación de los empleados para ocupar puestos gerenciales; es un método efectivo para poner a prueba la habilidad de la organización frente a los cambios sociales y tecnológicos, evitando así la obsolescencia de los conocimientos del personal.

Por otro lado, Sherman y Colaboradores (2000), manifiestan que en los momentos actuales el desarrollo profesional se considera como un proceso estratégico que aumenta el éxito de la organización al maximizar el potencial profesional del individuo”.

Al mismo tiempo, Chiavenato (2000), lo conceptualiza como la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo. Con ello se busca proporcionar al hombre aquellos conocimientos que se le exige en el cargo actual, preparándolo para que asuma funciones más complejas. Se imparte en las empresas o en firmas especializadas en desarrollo de personal.

## **Capital Humano**

Edvinsson y Malone (2003) consideran que el capital humano es el resultado de la combinación de conocimientos, destrezas, inventiva y capacidad de los empleados individuales de la compañía para llevar a cabo la tarea que traen entre manos. Es importante porque es la fuente de innovación y renovación.

Vale destacar, que el capital humano está conformado por los bienes intangibles de la empresa que se relaciona principalmente con el conocimiento, las habilidades y la información. Depende principalmente de la combinación de cuatro factores: a) educación, b) experiencia, c) habilidades naturales y d) actitud.

Es así que todo individuo tiene una combinación de estos cuatro factores que, debido a su naturaleza, son dinámicos, porque cambian con el tiempo y se pueden incrementar significativamente con una adecuada combinación de estímulos. La educación es la base donde descansa todo el capital humano. Abarca el desarrollo integral de todos los colaboradores de la organización y es el único medio que puede asegurar generación de valor y el desarrollo de la inteligencia.

## **Proceso de Desarrollo Profesional**

### **Diagnóstico de necesidades de desarrollo profesional**

Según Byars y Rue (2007) la evaluación de necesidades constituye un análisis sistemático de las actividades específicas de formación, que necesita una organización para lograr sus objetivos, la cual debe dedicar sus recursos sólo a aquellas actividades de formación que más contribuyan a alcanzar sus objetivos, como la mayor eficiencia de los métodos de producción, la mejora de la calidad de los productos o servicios y la reducción de costos.

Asimismo, consideran el desarrollo del recurso humano como un proceso general de ajustes principales en los ambientes internos y externos individuales y organizacionales, que exigen un cambio corporativo, y que consiste en el análisis de las siguientes etapas:

### **Detección de Necesidades Individuales y Organizacionales**

Para la detección de necesidades de recursos humanos, se necesitan tres tipos de análisis en el primer paso, tal como se especifica a continuación: 1) El organizacional: que consiste en examinar toda la empresa para determinar dónde se debe llevar a cabo el desarrollo. 2) De tareas: consiste en determinar la relevancia de las tareas y los comportamientos específicos en un puesto en particular; así como el rendimiento que es la competencia de los empleados para desarrollar estas tareas y 3) De la persona: se refiere a comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas.

Para Werther y Davis (2000), el primer paso a considerar para implantar un programa de desarrollo profesional, es la evaluación de las necesidades lo cual es necesario para establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que se deben enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Asimismo, el autor antes mencionado considera que la determinación de las necesidades de desarrollo individual y organizacional, viene dada por un proceso dinámico que busca satisfacer ambas partes. Así mismo, Gil y colaboradores (2000) manifiestan que, el estudio de las necesidades formativas, son profundamente diferentes de una empresa a otra, según su ritmo de evolución tecnológica, sistema de producción y rotación del personal. La determinación de las necesidades significa prever el futuro, esto no es nada fácil en momentos de profundos cambios tecnológicos. El punto de partida será siempre la descripción y valoración del puesto para llegar a la formación y promoción como consecuencia final.

### **Objetivos de los programas de desarrollo profesional**

En este sentido Werther y Davis (2000), manifiestan que una buena evaluación de las necesidades individuales y organizacionales lleva al establecimiento de objetivos, que estipulen claramente los logros que se desean y los medios que se dispondrán.

“Una vez determinadas las necesidades de formación, han de fijarse objetivos en la satisfacción de las mismas. Por desgracia, muchos programas de formación carecen de objetivos. Parecen guiarse por la máxima de –la formación por la formación–. Con ello resulta prácticamente imposible evaluar los puntos fuertes y débiles del programa de formación” (Byars y Rue, 2007: 228). El establecimiento de objetivos debe indicar la situación deseada por la organización, departamento o individuo, y ha de realizarse por escrito.

### **Selección del programa de desarrollo profesional**

Al respecto Dolan y Colaboradores (2003), exponen que la selección de los programas de desarrollo se basan en tres aspectos: 1) Las habilidades necesarias, 2) El grado de formación requerido y 3) Decidir el programa más adecuado; de acuerdo con las habilidades necesarias y el grado requerido.

## **Métodos de Desarrollo del Recurso Humano**

Existen diversos tipos de métodos de desarrollo de recursos humanos; algunos se aplican a gerentes y profesionales, y otros a empleados operativos. Algunos son los siguientes:

1. Los que se llevan a cabo en el lugar de trabajo:
  - § Método de asesoramiento: le otorga al gerente la oportunidad para enseñar sobre una base de uno a uno; es decir, un individuo se convierte en sustituto de su jefe.
  - § Método de Mentoría: al igual que el anterior trata sobre la base de uno a uno, donde el capacitado tiene la oportunidad de aprender del miembro de la empresa con más experiencia que sirve de anfitrión, amigo, confidente y consejero, y está ubicado en cualquier parte de la organización.
  - § Método de Análisis de rendimiento: se basa en la deficiencia, es decir la diferencia entre las habilidades dominadas y las habilidades requeridas, y pueden encontrarse dos tipos de deficiencias
  - § Rotación de puestos: significa pasar a los empleados de un puesto a otro para ampliar su experiencia. Este método permite a los empleados conocer la diversidad de puestos dentro de su campo.
  - § Aprendizaje a distancia: el método utiliza salones enlazados vía satélite para la capacitación. Este enfoque se está volviendo cada vez

más interactivo y parece ofrecer la flexibilidad y espontaneidad de un salón de clase tradicional. Ofrece la oportunidad de aumentar el número de capacitados y al mismo tiempo ahorrarle mucho dinero a las empresas.

2. Los llevados a cabo fuera del lugar de trabajo:

- § Juegos de negocios: se refiere a simulaciones que representan situaciones reales de negocios.
- § Estudio de casos: en este método se utilizan problemas simulados de negocios para que los resuelvan los capacitados, suele utilizarse en el aula con el maestro que sirve de facilitador. Se espera que el individuo estudie la información dada y tome decisiones con base en la situación.
- § Método de conferencia: es un enfoque de instrucción que se utiliza para reunir individuos que comparten intereses comunes con el objeto de analizar y tratar de resolver problemas. El líder escucha y permite que los miembros del grupo resuelvan problemas reales que enfrentan en sus actividades diarias.

## **Medios de Desarrollo del Recurso Humano**

El contenido del programa de desarrollo profesional se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos, en proponer enseñanzas de habilidades específicas, conocimientos necesarios y de influencia en las actitudes. Si los participantes no perciben los programas de desarrollo de interés para ellos, su nivel de aprendizaje será inferior. Gómez y colaboradores (2001), manifiestan que para que los programas tengan éxito deben tener claramente establecidos objetivos realistas.

Con respecto a este punto, Gil y colaboradores (2000) afirman que los medios de desarrollo pueden ser internos; es decir, adscritos a un departamento de la organización, generalmente a los departamentos de recursos humanos y formación, a los que se les dota de metodología didáctica adecuada para transmitir correctamente sus conocimientos.

Por otra parte los externos, son profesionales de la formación que no trabajan dentro de la empresa, pero que intervienen en el desarrollo de las acciones formativas de su especialidad cuando son requeridos por la misma.

## **Implantación de Programas de Desarrollo Profesional**

### **Principios del aprendizaje**

“El aprendizaje es la formación, en el puesto y fuera del puesto, en los aspectos prácticos y teóricos del trabajo propios de determinadas ocupaciones cualificadas” (Byars y Rue, 2007: 238). Expresan además que el uso de unos sólidos principios de aprendizaje durante la ejecución de los programas de desarrollo ayudará al éxito de los mismos.

El autor antes referido presenta varios principios de aprendizaje los cuales se enuncian a continuación:

- a) Motivación al logro de los objetivos personales: es decir, alcanzar los objetivos que se han fijado.
- b) Conocimiento de los resultados alcanzados: se refiere a la retro-información. Mantener a los empleados informados de sus progresos les ayuda a fijar nuevos objetivos para el aprendizaje aún pendiente, tomando la precaución que éstos no sean tan difíciles y que resulten desalentadores.
- c) Refuerzo: se basa en la idea de que el comportamiento que parece llevar a consecuencias positivas tiende a repetirse y las que lo llevan a consecuencias negativas tiende a no repetirse, unas de ellas serían la remuneración, el elogio y el reconocimiento.
- d) Fluidéz del programa de desarrollo: es decir que cada segmento del programa debe organizarse de modo que el individuo pueda advertir no sólo su finalidad sino también, cómo encaja en otras partes del programa.
- e) Práctica y repetición: el antiguo adagio de la “práctica hace perfectos” es absolutamente aplicable al aprendizaje; esto último mejora casi siempre su eficacia, con la práctica repetitiva.
- f) Espaciado de las sesiones de aprendizaje: se refiere a que el espaciado durante un corto período facilita el proceso de aprendizaje. Por supuesto, que el intervalo más eficaz para el aprendizaje depende del tipo de formación.
- g) Formación total o parcial: esta decisión depende del contenido de la materia a enseñar y de las necesidades de los empleados. Según Chia-venato (2000) el aprendizaje es un proceso que permite a los individuos la obtención de conocimientos de su ambiente y de sus relaciones en el transcurso de su vida.



### **Mantenimiento de Registros**

Otro aspecto importante para la implantación de un programa de desarrollo profesional es el mantenimiento de registros, los cuales deben existir para mantener información relacionada con la capacitación que recibe el empleado y de lo bien que debe desempeñarse en el puesto de trabajo.

### **Evaluación de Programas de Desarrollo Profesional**

“El desarrollo profesional es un proceso de aprendizaje que implica la adquisición de habilidades, conceptos, reglas o aptitudes a fin de mejorar la actuación” (Byars y Rue, 2007: 238). La misma permite suprimir los programas menos eficaces, para ahorrar tiempo y esfuerzo, o bien identificar y remediar los fallos advertidos.

Por el contrario, para Gómez y Colaboradores (2001), el desarrollo profesional se centra en proporcionar a los empleados, habilidades concretas o ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento. Antes de decidirse por un programa de esta naturaleza para solucionar un problema, se debe analizar la situación para determinar si la respuesta al problema es válida y confiable. Para lograr su éxito debe tener claramente establecido los objetivos, sirviendo éstos de guía para establecer criterios al momento de valorar su eficacia.

Un programa de desarrollo profesional bien diseñado es aquel que surge de los objetivos estratégicos de la empresa, ya que mejora el rendimiento, levanta la moral y hace crecer el potencial de una empresa, por el contrario, un programa de desarrollo inadecuado se convierte en una frustración para las personas que estén implicadas en el proceso de aprendizaje.

Sobre la base de las ideas expuestas por los autores antes mencionados, se puede resumir que los programas de desarrollo profesional tienen como objetivo la mejora del rendimiento de los trabajadores, pero para lograr maximizar el mismo, éstos deben ser los adecuados para corregir la desviación que se hubiere detectado.

### **Aspectos Metodológicos**

Dada la naturaleza y características del estudio, se trabajó bajo la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva. La población y muestra estuvo constituida por el personal que labora en veinticinco (25) clínicas privadas del municipio Lagunillas del estado Zulia, Venezuela, tal como se muestra en el Cuadro 1.

**Cuadro 1**

Población y Muestra del Estudio por Estratos

	<b>Directores</b>	<b>Médicos</b>	<b>Enfermeras</b>	<b>Total</b>
Población	25	273	420	718
Muestra	3	33	52	88

Fuente: Arelys Zabala y Débora Zerpa (2010).

El tamaño de la muestra se calculó por la fórmula de Sierra Bravo, cuya aplicación dio como resultado ochenta y ocho (88) sujetos. La conformación de los estratos de la muestra se obtuvo mediante el cálculo con la fórmula de Schiffer.

Para determinar el nivel de aplicación del proceso de desarrollo profesional del capital humano, en el Cuadro 2 donde se expresan las dimensiones e indicadores objeto de análisis.

**Cuadro 2**

Dimensiones e Indicadores de la Variable Desarrollo Profesional

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Diagnóstico de necesidades de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades individuales</li> <li>• Necesidades organizacionales</li> <li>• Objetivos de la formación</li> <li>• Selección del programa de desarrollo</li> </ul>
Métodos de desarrollo del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los que se llevan a cabo en el lugar de trabajo</li> <li>• Los que se llevan a cabo fuera del lugar de trabajo</li> </ul>
Medios de desarrollo del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios convencionales</li> <li>• Medios modernos</li> </ul>
Implantación de programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones para el aprendizaje</li> <li>• Mantenimiento de registros</li> </ul>
Evaluación de la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios internos</li> <li>• Criterios externos</li> </ul>

Fuente: Fundamentación Teórica.

La información se recolectó a través de un instrumento, tipo cuestionario, dirigido a los directivos, personal médico y de enfermería de las clínicas privadas del municipio Lagunillas del estado Zulia, con un total de sesenta y tres (63) ítemes, tres alternativas de respuesta.

---

### **Cuadro 3**

Baremo para Valorar las Dimensiones e Indicadores del Estudio

---

<b>Rangos</b>	<b>Criterios</b>
1 – 1,99	Adecuado
2 – 2,99	Medianamente adecuado
3 – 4,00	Inadecuado

---

Fuente: Estadística escala del instrumento.

## **1. Análisis de los Resultados**

La dimensión diagnóstico de necesidades de desarrollo profesional muestra una media de 1,76, rango adecuado (1 – 1,99), la cual dentro de sus indicadores están: Necesidades individuales que se ubica en 1,95, el rango adecuado (1 – 1,99) con una tendencia fuerte hacia medianamente adecuado, lo que indica que las organizaciones deben prestar atención al mismo, ya que la situación del indicador necesidades individuales aún cuando se ubica en el rango adecuado, los resultados permitieron observar debilidades tales como; falta de evaluación y consideración de las necesidades de los trabajadores al momento de elaborar y aplicar un programa de desarrollo.

Con respecto a la media del indicador necesidades organizacionales se ubica en 1,27, rango adecuado (1 – 1,99), lo cual resulta un poco contradictorio en relación con los valores obtenidos por el indicador necesidades individuales cuyo valor promedio fue de 1,95. Ello indica que las organizaciones objeto de estudio para los programas de desarrollo profesional, le dan mayor prioridad a las necesidades de la organización como un todo, que a las de sus trabajadores.

Para el indicador selección de programas de desarrollo profesional, su media fue de 1,71 dentro del rango adecuado (1 – 1,99), lo que indica que las organizaciones seleccionan los programas de desarrollo profesional adecuados para corregir las fallas que son detectadas.

Como resultado se tiene que, una buena evaluación de las necesidades individuales y organizacionales lleva al diseño de los programas de desarrollo profesional con los objetivos que indiquen la situación deseada de las organizaciones, y los medios disponibles claramente especificados, ya que esto facilitará la evaluación de sus puntos fuertes y débiles, para el logro de las metas con mayor eficiencia y mejora en la calidad de los servicios prestados.

Con respecto a la dimensión, métodos de desarrollo del recurso humano, tuvo una media de 2,11 con rango medianamente adecuado (2 – 2,99). Esta dimensión permitió conocer los métodos que utilizan las organizaciones objeto de estudio para el desarrollo de su personal. Se determinó que son los siguientes: a) el utilizado en el lugar de trabajo (Rotación de puestos), permite verificar de manera directa la detección de fallas o desviaciones en las actividades diarias de los trabajadores, además, contar con los conocimientos de las tareas de otros trabajadores, para poder cubrir una vacante cuando se requiera; b) por otro lado, el utilizado fuera del lugar de trabajo (Conferencias), permite compartir con otras experiencias casos que resultaron de difícil solución, además de intercambiar opiniones para facilitar posibles soluciones de casos que se presenten a futuro.

En cuanto a los resultados de la dimensión, medios de desarrollo de recurso humano, con una media de 1,88 y rango adecuado (1 – 1,99). Se detectó que los programas se constituyen de acuerdo con la evaluación de las necesidades individuales y organizacionales y su objetivo fundamental fue la mejora de problemas de rendimiento y calidad de servicio, de allí que la verificación de su contenido y los medios a utilizar para su aplicación resultan de vital importancia, ya que cada uno debe ser preparado con un propósito específico y una determinada situación.

De acuerdo con los resultados obtenidos para la dimensión implantación de programas de desarrollo profesional, con una media de 1,95 y con rango adecuado (1 – 1,99), pero con tendencia a medianamente adecuado, se puede decir que las clínicas privadas del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, evalúan medianamente los cambios de conducta de sus trabajadores cuando les aplica un programa de desarrollo; así mismo el inventario de las necesidades individuales y organizacionales que utilizan es medianamente adecuado.

Con respecto a la dimensión, evaluación de los programas de desarrollo profesional, su media fue de 1,86 y rango adecuado (1 – 1,99), con

una ligera tendencia hacia lo medianamente adecuado. Sin lugar a duda, el establecimiento de objetivos claramente definidos, será la guía para establecer los criterios que valorarán la eficacia de los programas de desarrollo profesional; así mismo, permite una mejora en el rendimiento, levanta la moral de los trabajadores y hará crecer el potencial de las clínicas privadas del Municipio Lagunillas del Estado Zulia.

Como complemento se puede decir que, para lograr el máximo de eficiencia en el desarrollo profesional de los empleados, hay que suprimir o corregir tal sea el caso, los programas menos eficientes, para ahorrar tiempo, esfuerzo y dinero a la vez que se contribuye a mejorar los mismos.

## **Conclusiones**

En cuanto al proceso de detección de necesidades para el desarrollo profesional del personal que labora en las clínicas privadas del municipio Lagunillas del estado Zulia, determinando su adecuación con los elementos del capital humano requeridos por esas organizaciones, se determinó que en las clínicas analizadas en el momento de detectar las necesidades para el desarrollo profesional, lo hacen atendiendo más a los requerimientos de ellas como organizaciones que las de su capital humano; a pesar de que verifican las necesidades de las áreas de trabajo para conocer la efectividad de los programas de desarrollo. Por otro lado, la selección de estos programas se realiza adecuadamente para mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes de su capital humano.

En cuanto a los métodos y los medios de desarrollo profesional utilizado en las clínicas privadas del municipio Lagunillas del estado Zulia, se establecen las oportunidades de aprendizaje que ofrecen a sus empleados en función de los requerimientos de su capital humano, se concluye que cuando se aplica un programa de aprendizaje el método utilizado en el lugar de trabajo es la rotación de puestos, ya que permite de manera directa detectar fallas o desviaciones en las actividades diarias de otros trabajadores de su misma área.

Por otra parte, las estrategias empleadas para la implantación y evaluación del desarrollo profesional, en atención a los criterios adoptados para conocer el mejoramiento del capital humano existente, son las siguientes: las organizaciones objeto de estudio evalúan medianamente los cambios de conducta de su capital humano cuando les aplica un programa de desarrollo.

## Referencias bibliográficas

- Byars, L. y Rue, L. (2007). **Gestión de Recursos Humanos** (cuarta edición). Editorial IRWIN. España.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos** (quinta edición). Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Dolan, S. y otros (2003). **La gestión de los Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill. España.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (2003). **El Capital Intelectual**. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- Gil, I. y otros (2000). **La Nueva Dirección de Personas en la Empresa**. Editorial McGraw-Hill. España.
- Gómez, L. y otros (2001). **Gestión de Recursos Humanos**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. España.
- Sherman, A. y otros (2000). **Administración de Recursos Humanos** (Doceava edición). International Thomson Learning Editores. México.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos** (sexta edición). Editorial McGraw-Hill. México.