

Sector Servicio Vs. Sector Manufacturero Vs. Sector Agropecuario respecto a la Gestión del Capital Humano

Cora E. Infante Colmenares¹, Neyda T. Cardozo Sánchez¹, Freddy G. Pérez Lobo¹, Martha G. Ugueto Maldonado²

1 Dpto. de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Experimental del Táchira. Av. Universidad, Paramillo. San Cristóbal. Venezuela. ncardozo@unet.edu.ve, jj1545@cantv.net, fperez@unet.edu.ve

2 Coord. de Investigación Industrial. Decanato de Investigación. Universidad Nacional Experimental del Táchira. Av. Universidad, Paramillo. San Cristóbal. Venezuela. mugueto@unet.edu.ve

Resumen

Las personas son las principales inductoras de valor en una organización, por ello se les denomina capital humano. En tal sentido se hace vital concebirlo como el punto de apoyo a los procesos organizacionales y gestionarlo para garantizar la supervivencia de las empresas en el mercado donde están inmersas. El sector servicio, manufacturero y agropecuario a pesar de tener un denominador común, como es la necesidad de un capital humano alineado con la organización y en consecuencia con perfiles acordes a los requerimientos de los puestos de trabajo, operan en contextos diferentes. De allí la necesidad de conocer las posibles semejanzas y discrepancias en la manera de concebirlo y gestionarlo, a fin de mostrar al empresario diferentes escenarios de acción que le permitan contar con personas comprometidas con los destinos de la organización, y que su saber hacer, conocimientos y capacidades sean una de las ventajas competitivas de la misma. La investigación puso en evidencia escenarios comunes y contrapuestos respecto a la gestión del capital humano, lo cual indujo a proponer un manual de gestión en donde se mostrarán distintas realidades y posibles alternativas de acción para garantizar un personal trabajando en un clima organizacional favorecedor del trabajo productivo.

Palabras clave: Gestión- Capital Humano- Modalidades

1. Planteamiento del Problema

El Recurso Humano, es considerado hoy por hoy el capital que poseen las organizaciones para desarrollar sus procesos, garantizar la competitividad dentro del mercado donde se encuentran inmersas y en consecuencia constituir una ventaja competitiva para la organización. Es por ello que las personas son la razón de ser de las empresas, independientemente del cargo que ocupen, ya sean cargos gerenciales o cargos operativos, y en consecuencia se hace vital gestionarlo para garantizar la supervivencia de las empresas en función de las necesidades individuales y de la razón de ser de las mismas. Al referirse a la Gestión de Capital Humano se consideran tres procesos fundamentales: captación, formación y mantenimiento a fin de garantizar el individuo adecuado para cada puesto de trabajo en función de la razón de ser de la organización y dentro de un clima organizacional que incentive el trabajo productivo. Ahora bien, para gerenciar el capital humano se debe estar en capacidad de dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Cómo conocer las necesidades de personal? ¿Cómo conocer el perfil del personal que actualmente labora en la empresa? ¿Cómo adecuar el perfil del personal actual y del que se contrata a las necesidades de la organización? y ¿Cómo hacer para garantizar la calidad de vida en el trabajo y la permanencia de un personal motivado a trabajar en un clima armónico?. A fin de dar respuesta a estas interrogantes surge la necesidad de desarrollar esta investigación así como de evidenciar posibles discrepancias y semejanzas en la gestión de capital humano para el sector servicio, manufacturero y agropecuario.

2. Objetivos de la investigación

Conocer la situación actual de la gestión de capital humano en cada uno de los sectores y proponer una metodología a los empresarios para garantizar una eficiente y eficaz gestión de capital humano.

3. Descripción de los sectores

Los sectores servicio, manufacturero y agropecuario constituyen los centros de la actividad económica de cualquier país, no siendo diferente en Venezuela. A continuación se presenta para cada sector los rubros considerados para la investigación:

- Servicio: instituciones de: educación (preescolar, primaria, media y superior), bancarias, hospitalarias, expendios de alimentos tanto para humanos como animales, empresas de asesoría, entre otras.
- Manufacturero: este sector abarca micro, pequeñas, medianas y grandes empresas generando productos dentro de los rubros: textil y confección, cuero y marroquinería, calzado, metalmecánica, dulces típicos y artesanía y material de transporte.
- Agropecuario: la actividad agropecuaria se desarrolla en los estados Táchira, Barinas, Apure y Guárico, generando una importante fuente de empleo.

4. Metodología

Para conocer la información respecto a la situación actual de la gestión del capital humano en el sector manufacturero, agropecuario y servicio se consideró como zona de estudio la ciudad de San Cristóbal (para el sector manufacturero y servicios) y poblados cercanos a la ciudad (para el sector agropecuario), analizando veinticuatro empresas por sector. El trabajo se realizó en el segundo semestre del 2006, por medio de una investigación de campo no experimental, mediante la aplicación de un instrumento tipo encuesta, la observación directa y en algunas empresas se realizaron entrevistas para contrastar la información y en consecuencia lograr validarla. Actuaron como informantes los administradores y una muestra de empleados de las empresas. Las variables consideradas fueron la planificación, captación, formación y mantenimiento del capital humano. Los indicadores por variable fueron los siguientes: Planificación: documentación de procesos y de funciones del personal, así como de la visión y misión organizacional compartida y conocida por la fuerza laboral; Captación: definición de perfiles previos, documentación de los perfiles, fuentes de reclutamiento y tipo de reclutamiento usado, así como técnicas de selección usadas, Formación: modalidades y para el Mantenimiento: rotación y ausentismo del personal, beneficios socio económicos, ergonomía en los puestos, condiciones de seguridad, comunicación, estilos de liderazgo.

5. Basamento Teórico

5.1. Planificación

Infante (2006) define la planificación como el proceso de anticipar y prever el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Es por ello que se considera la fase medular de la gestión de capital humano y de ella depende que las organizaciones decreten con y ante sus empleados la cultura, valores, misión, visión y políticas de la organización, a fin de lograr que las personas se alineen con la razón de ser de la misma.

5.2. Captación, formación y mantenimiento

La captación se conceptualiza a través del reclutamiento y selección de las personas. Chiavenato (2005) considera el reclutamiento como la forma de divulgar en el mercado laboral las oportunidades de empleo que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen las características deseadas; así mismo la selección es considerada como la escogencia entre los candidatos reclutados, el que tenga el perfil más cercano al requerido por la organización.

Alles (2005) la concibe como las diversas actividades que debe realizar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo del perfil deseado en sus colaboradores, con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona – puesto de trabajo.

Infante (2006) define el mantenimiento como las acciones necesarias para garantizar la permanencia del personal dentro de la organización en un clima organizacional armónico que incentive la productividad en cada puesto de trabajo. En consecuencia, planificar diversos portafolios que le garanticen al personal calidad de vida dentro y fuera de la organización, pudiera contribuir a disminuir los índices de rotación de personal y contar con un personal comprometido.

6. Resultados

A continuación se presenta en la Tabla 1 la comparación por sector para cada una de las fases analizadas de la situación actual.

Tabla1. Comparación por sector de las fases analizadas

FASES	Manufacturero	Agropecuario	Servicio
Planificación	-En la mayoría de las pequeñas empresas existe desconocimiento respecto a la misión y visión de la organización, por tanto no se comparten. Situación que comienza a cambiar en las empresas medianas y con más fuerza en las grandes. -Respecto a la documentación de los	- El 98% de las empresas no tienen definida la misión ni la visión, en consecuencia no es compartida por los trabajadores. -La documentación de los procesos no se evidencia de manera formal, no obstante se observó en una gran cantidad de unidades de producción el uso de diagramas para lograr que el personal comprendiera los procesos.	-En este sector existe más claridad respecto a la misión y visión de la organización, especialmente cuando dentro de la empresa se estimula la calidad de servicio al cliente y está decretada. - Respecto a la documentación de los procesos existe una gran evolución, dada la necesidad de las empresas de cumplir con los requisitos de

Tabla1. (continuación)

FASES	Manufacturero	Agropecuario	Servicio
Planificación	<p>procesos existe una gran evolución, dada la necesidad de las empresas por lograr certificaciones ISO 9000 y de cumplir con los requisitos de leyes como la de seguridad industrial; no obstante respecto a las funciones del personal, especialmente en las pequeñas empresas, es muy deficiente.</p>	<p>- Con respecto a las funciones del personal no están documentadas, evidenciándose constantes molestias por la duplicidad de funciones.</p>	<p>leyes como la de seguridad industrial.</p>
Captación	<p>-En más del 50% de las empresas no existe una definición previa, a los procesos de captación, de los perfiles del personal. Esto ocurre en las micro y pequeñas empresas. En las grandes, hay más evidencias, ya que en muchos casos están en busca de la certificación ISO9000.</p> <p>-El tipo de reclutamiento predominante es externo con el uso de la recomendación.</p> <p>-La selección parte de la revisión de credenciales, entrevista no estructurada y en muy pocos casos pruebas de conocimiento. Además de pruebas médicas en empresas medianas y grandes.</p>	<p>-Este es el sector con más debilidades, independientemente del tamaño, ya que no hay perfiles definidos y mucho menos documentados, en más del 90% de las empresas.</p> <p>-El tipo de reclutamiento es externo, por recomendación y en algunos casos por voluntad propia de los trabajadores.</p> <p>-Dada la escasez de personal, por la migración hacia las ciudades, el proceso de selección se limita a verificar alguna referencia y a usar un período de prueba.</p>	<p>-Más del 50% del sector tiende a definir y documentar los perfiles de los cargos.</p> <p>-El tipo de reclutamiento tiende a ser externo, pero hay más presencia del reclutamiento interno que en los demás sectores.</p> <p>- En más del 50% de las empresas, la selección se realiza mediante revisión de credenciales, pruebas de conocimiento, entrevistas estructuradas y exámenes médicos.</p>

Tabla1. (continuación)

FASES	Manufacturero	Agropecuario	Servicio
Formación	<p>-Los procesos de entrenamiento y capacitación tienden a ser más en el puesto de trabajo; utilizando herramientas como las instrucciones verbales, simulaciones y en algunos casos diagramas de procesos (para cargos medios y operativos). Para cargos gerenciales la tendencia es a capacitar fuera del puesto, mejorando la formación académica, con asistencia a cursos, congresos en áreas relacionadas con las actividades del puesto.</p>	<p>-Los procesos de formación en más del 95% de las empresas es en los puestos de trabajo por instrucciones verbales para los cargos operativos. Dado que el tipo de actividad es muy similar de una organización a otra se considera la experiencia previa, y no se le da mucha importancia a esta fase, pensando en la diferenciación</p>	<p>-Los procesos de formación tienden a ser más fuera del puesto de trabajo, especialmente en las medianas y grandes empresas. Con la asistencia a talleres y cursos. La capacitación en el puesto con el uso del Internet o intranet está muy presente en este sector.</p>
Mantenimiento	<p>-La rotación de personal ha disminuido dadas las políticas gubernamentales de inamovilidad laboral.</p> <p>-Este sector ha presentado un avance notorio dadas las políticas gubernamentales: sueldo mínimo, seguro social, alimentación, vacaciones. No obstante, en las medianas y grandes empresas es donde se está considerando la ergonomía, la seguridad industrial, medicina preventiva -curativa, y programas de incentivos por logros de metas.</p> <p>-En cuanto a la comunicación se evidencia predominio</p>	<p>- Los mayores índices de rotación están en este sector (dadas las contrataciones temporales). Específicamente en cargos operativos como ordeñadores, guarañeros, entre otros.</p> <p>- El personal adolece de condiciones ergonómicas para trabajar e incluso de los beneficios de ley.</p> <p>– En más del 95% de las empresas los empleados gozan de vivienda, comida y sueldo mínimo. En el 5% restante tienen además seguros, bonos, incentivos.</p> <p>– En más del 95% de las empresas los empleados gozan de</p>	<p>-La rotación de personal ha disminuido dadas las políticas gubernamentales de inamovilidad laboral.</p> <p>-Tiene un comportamiento bastante similar al sector manufacturero, no obstante las condiciones de seguridad industrial así como la ergonomía son evidentes en los puestos de trabajo en casi el 100% de las empresas.</p> <p>- En cuanto a la comunicación se evidencia</p>

Tabla1. (continuación)

FASES	Manufacturero	Agropecuario	Servicio
	<p>de forma descendente, e informal cuando es horizontal. Así como el predominio de la cultura del rumor.</p> <p>-Hay una importante inclinación hacia el liderazgo autoritario paternalista, con la participación del personal en la toma de decisiones relacionadas solo con el puesto de trabajo.</p>	<p>vivienda, comida y sueldo mínimo. En el 5% restante tienen además seguros, bonos, incentivos.</p> <p>- Se evidenciaron grandes problemas de comunicación ya que los gerentes no permanecen en las organizaciones, y utilizan tecnología como radios, celulares, que en algunos casos no favorecen las relaciones con el personal.</p> <p>- Hay una importante inclinación hacia el liderazgo participativo, con la participación del personal en la toma de decisiones relacionada con el puesto de trabajo y con la organización, dada la poca presencialidad de los directivos de la organización.</p>	<p>predominio de forma descendente, e informal cuando es horizontal.</p> <p>- Así mismo hay predominio de la comunicación poco personalizada, dado el uso de la tecnología como el Internet.</p> <p>- En cuanto al liderazgo se evidenció una mayor divergencia, dependiendo del rubro hacia el logro y participativo.</p>

7. Propuestas de Acción

A continuación se recomiendan las acciones a seguir en cada una de las fases.

7.1. Respecto a la Planificación

Dado el desconocimiento de los empleados respecto a la visión, misión, políticas, valores y cultura se propone diseñar un taller de inducción donde la gerencia se reúna con su personal y comparte con ellos esta información; estimulando la participación a fin de que quede decretada. Para ello se sugiere el uso de técnicas audiovisuales acompañando el discurso, recordando que existen personas más auditivas que visuales o viceversa y que pudieran haber personas que no saben leer y escribir (sector agropecuario).

Considerando la ausencia de documentación de procesos se recomienda para el sector servicio y manufacturero la realización de manuales de normas y procedimientos. Para el sector agropecuario se recomienda el uso de flujogramas con simbología sencilla ($\square \rightarrow \square$) donde se

indiquen las actividades precedentes y siguientes.

Así mismo para todos los sectores se sugiere realizar el análisis ocupacional en los puestos de trabajo para conocer las características de los mismos de forma holística, es decir maquinarias, tecnología, equipos, infraestructura, condiciones ambientales y proceso realizado, a fin de poder definir el perfil tanto profesional como profesiográfico requerido de la persona para desempeñarse en el puesto. Este favorecerá la revisión en cuanto al perfil de la persona que lo ocupa actualmente y la que debería ocuparlo, pudiendo evidenciar posibles reubicaciones del personal o nuevas definiciones en las funciones de los cargos. Una vez conocida esta información se documentaría mediante el uso de manuales de descripción de cargos.

7.2. Respecto a la Captación

7.2.1. Considerando el Reclutamiento

Es importante analizar las condiciones del mercado laboral para tomar la decisión respecto al tipo de reclutamiento que se debe realizar, a partir de los perfiles predefinidos. Por ejemplo: si existe una vacante que cubrir y el personal requerido para el mismo requiere un perfil muy específico y difícil de conseguir y, además, los costos de capacitación que serían necesarios incurrir para llevar la persona al nivel deseado son muy altos, se puede pensar primero en un reclutamiento interno, movilizándolo internamente una persona que sea más fácil de sustituir dado el perfil requerido; posteriormente se realizaría un reclutamiento externo para ocupar la nueva vacante. Las técnicas a utilizar para el reclutamiento externo, dependerán del tipo de personal requerido, del tiempo disponible para la búsqueda y de la disponibilidad financiera de la empresa.

Para realizar el reclutamiento externo la técnica de la recomendación puede utilizarse pero se deberían incorporar algunas condicionantes: premiar a los empleados que recomienden personas de alta calidad, los recomendados no deben ser familia hasta segundo grado de consanguinidad. Los avisos en puerta son efectivos para cargos operativos y no gerenciales; así mismo las empresas deberán estar ubicadas en zonas industriales o comerciales. Si la empresa dentro de su imagen corporativa proyecta el uso de la tecnología, dentro del portal de internet deberá incorporar la solicitud de personal. La visita a instituciones universitarias o institutos tecnológicos dando una charla sobre la empresa, es una forma de captar personal tanto técnico como gerencial.

7.2.2. Respecto a la Selección

Partir por un proceso de preselección, en donde se revise la síntesis curricular y se verifique la información. Posteriormente se recomienda el uso de la entrevista, la cual diferirá dependiendo del cargo y del tipo de empresa. Por ejemplo para un cargo de operario (sector manufacturero, agropecuario) se recomienda una entrevista no dirigida (preguntas libres), para un cargo gerencial se recomienda una entrevista dirigida (las preguntas se adaptan al candidato pero con el objetivo claramente predefinido). Es importante resaltar que en la entrevista, independientemente del tipo, deberá indagarse sobre el perfil profesiográfico ya que las competencias actitudinales (rasgos de personalidad, motivos y autoconceptos) en algunos casos no se pueden desarrollar y en otros requiere de mucho esfuerzo, por ello deberán estar presentes en el perfil de entrada del candidato. Por ejemplo un vendedor deberá tener fluidez verbal, ser extrovertido; un gerente deberá ser un líder participativo o autoritario según sea el caso, un obrero de campo deberá estar en capacidad de adaptarse a diversas condiciones de habitabilidad.

Posteriormente se recomienda solicitar exámenes médicos al candidato dependiendo de las exigencias del perfil profesiográfico. Por ejemplo: si el cargo es de vigilante en cualquiera de los sectores deberá ser el certificado de salud mental, examen de la vista y de oído, valoración en cuanto a reflejos y motricidad, entre otros. Se debe seguir con las pruebas de conocimiento que pudieran ser orales (incorporadas en la entrevista), escritas o de realización (recomendadas cuando es necesario chequear del perfil habilidades y destrezas del personal). A continuación en la Figura 1, se muestra un ejemplo de pruebas de realización por sector. En el sector agropecuario se desea detectar habilidades manuales, condiciones físicas, pero también conocimiento de la actividad de tierra. En el sector manufacturero se busca conocer las habilidades manuales, visuales, capacidad de seguir instrucciones, delicadeza y el conocimiento en el uso de la máquina.



Sector agropecuario

Sector manufacturero

Figura 1. Ejemplo de prueba de conocimiento de realización

7.2.3. Respecto a la Formación

- Detectar las necesidades de formación por medio de: conocimiento de las exigencias del puesto de trabajo, resultados del informe del supervisor o jefe inmediato, resultados de las pruebas de conocimiento, solicitudes de la gerencia producto de cambios en los procesos o de movilizaciones internas, así como los resultados de las pruebas de evaluación de desempeño. El producto de esta información permitirá establecer la brecha entre el perfil requerido y el deseado y la brecha resultante será cerrada o minimizada con el proceso de formación.
- Se deben definir los objetivos del proceso de formación, a fin de poder establecer indicadores que se puedan medir antes y después, permitiéndose de esta manera establecer el retorno de la inversión. Es importante mencionar que los objetivos podrán ser cualitativos (el antes y después de un taller de autoestima) o cuantitativos (el antes y después de un curso de manejo de autocard –número de proyectos realizados con el programa).
- Diseño del programa de formación: en este caso se puede recomendar entrenamiento y capacitación fuera del puesto de trabajo: Por ejemplo a nivel de formación académica se requerirá de un curso, taller u otra modalidad. Dentro del puesto de trabajo: Por ejemplo se requiere enseñar a un operario como operar una máquina, en la Tabla 2, se muestra un caso de capacitación por instrucción, en el puesto, donde se le indica cómo manipular una máquina cortadora en una litografía, paso a paso.

Tabla 2. Capacitación por instrucciones

PASOS	PUNTOS CLAVE
1. Encienda el motor	Ninguno
2. Establezca la distancia de corte	Lea cuidadosamente el indicador para evitar un corte de tamaño equivocado
3. Coloque el papel en la mesa de corte	Asegúrese de que el papel esté parejo para evitar un corte desigual
4. Empuje el papel hacia la navaja	Asegúrese de que el papel esté firmemente sujeto para evitar un corte desigual
5. Sujete la manivela de seguridad con la mano izquierda	No suelte la mano izquierda para evitar que quede atrapada en la cuchilla
6. Sujete el seguro de la cuchilla con la mano derecha	No suelte la mano derecha para evitar que quede atrapada en la cuchilla
7. Hale simultáneamente el seguro y la manivela	Mantenga ambas manos en las manivelas correspondientes
8. Espere que la cuchilla regrese a su lugar	Mantenga ambas manos en las manivelas, para evitar tenerlas en la mesa de corte
9. Apague el motor al terminar	Ninguno

La idea con este tipo de entrenamiento y capacitación es que la persona tenga la instrucción por escrito y que además tenga un mentor por la organización que permanezca a su lado mientras la persona realiza la actividad, recibiendo retroalimentación inmediatamente. Esta modalidad se puede apoyar en la técnica de asesoría y reemplazo, es decir aprovechar la experiencia de una persona que vaya a abandonar la empresa por jubilación, vacaciones, permiso o porque haya perdido habilidades y destrezas para desempeñarse en el puesto de trabajo, que asuma el rol de entrenador. En el sector agropecuario y manufacturero es una herramienta muy útil cuando son actividades repetitivas.

El uso de Internet se recomienda a nivel directivo – gerencial a fin de que el personal lo desarrolle en función de la disponibilidad de tiempo que tenga. Para el personal operativo del sector manufacturero y de servicio también se recomienda el uso de videos donde se simule la actividad y la persona pueda visualizar la actuación ideal. En el caso del sector agropecuario se recomienda cuando las condiciones estén dadas (hay unidades de producción que no cuentan con el servicio de energía eléctrica). Para el personal operativo del sector agropecuario se recomienda las movilizaciones internas de un puesto de trabajo a otro a fin de aprovechar la propensión que tienen la mayoría de ellos de ser multihabilidosos. Así mismo con la investigación se pudo conocer que existen una gran proporción de unidades de producción propiedad de los mismos socios, lo cual favorecería la rotación del personal entre ellas permitiendo el entrenamiento y capacitación con el uso de distintas tecnologías, además de otros contextos.

7.2.4. Mantenimiento

Para propiciar mejoras en la calidad de vida dentro y fuera de la organización se sugiere: Por ejemplo en el sector agropecuario, dado que en la mayoría de los casos adolecen de instituciones de salud cercanas, disponer del beneficio de la asistencia médica por medio de la cooperación de los propietarios de la zona para dotar los dispensarios con personal médico e insumos; a diferencia del sector manufacturero y de servicio, a quienes se les puede apoyar con el seguro social con aportes mayores a los exigidos por la ley.

El uso del cestaticket estipulado en los sectores urbanos es bien importante ofrecerlo a los empleados del sector servicio y manufacturero, ya que los pueden canjear por alimentos, medicinas, vestuario, entre otros. Para el sector agropecuario dada su ubicación, en la mayoría de los casos, es preferible dotar la empresa de un comedor industrial con las debidas condiciones sanitarias y con la disponibilidad de menús balanceados, así como de algunas bonificaciones que puedan hacerse efectivas cuando los empleados salgan de la unidad de producción (la mayoría de ellos viven en las instalaciones).

Las condiciones de higiene y seguridad industrial deberán ser comunes a todos los sectores, garantizando calidad de vida en el trabajo. Los empleados deberán beneficiarse de los productos o servicios que ofrezca la organización. Por ejemplo: si es una institución de educación que los empleados tengan garantizado el cupo de sus hijos en las mismas, y por qué no, un subsidio de la matrícula. Si produce alimentos obsequiar a sus empleados el producto cada cierto tiempo, y en otros momentos tener descuento para adquirirlos. Por ejemplo: si es agropecuaria carne, leche, verduras. Si es una institución de salud crear un programa de medicina preventiva para sus empleados, anualmente. Si es una institución bancaria ofrecer facilidades para la adquisición de créditos a mayor plazo y con menos interés. Entre otras propuestas más.

8. Conclusión

El trabajo evidencia diferencias en la forma que cada sector gestiona su capital humano, resaltando una mayor conciencia por parte de los directivos de las empresas de servicio respecto a la ventaja competitiva que es el know how de los colaboradores de la organización y en menos proporción en el sector agropecuario. Situación que conllevó a generar propuestas para cada sector a fin de mejorar la gestión del capital humano, considerando variables tanto endógenas como exógenas. Los resultados de este trabajo muestran un importante campo de acción para las personas interesadas en el área de la gestión de capital humano.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. Ediciones Granica. Argentina.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGrawHill. Colombia.
- Infante, C. (2006). *Manual de Gestión de Recursos Humanos*. FEUNET. Venezuela.