

# Un estudio de opinión orientado al mejoramiento de la gestión del capital humano de la empresa Alta Comercialización en Oficinas S.A. de C.V.

Laura Elena Gutiérrez Ruíz\* y Juan Manuel Ortiz García\*\*

Fecha de recepción: 28-10-2013

Fecha de aceptación: 30-11-2013

## RESUMEN

La adecuada formación de recursos humanos se constituye como una de las piedras angulares del quehacer de las Instituciones de Educación Superior. Ello, al considerar tanto la misión social que en las mismas prevalece, como el valor que adquiere el egreso de gente competente para integrarse al mercado laboral y con sus capacidades, contribuir a la solución de los problemas que en cada momento emergen tanto en el entorno físico como en el social. El Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, consciente de esta misión, y en la función sustantiva de docencia, ha considerado la inclusión de experiencias educativas relacionadas con el quehacer investigativo, en los programas académicos que a nivel de maestría ofrece. Caso específico es la Maestría en Ciencias Administrativas, programa que contempla cuatro cursos de metodología, mismos que tienen el propósito de brindar al estudiante elementos de investigación que forman parte del quehacer del profesional de la Ciencia Administrativa. El presente documento muestra el planteamiento, proceso y resultados de una investigación realizada como trabajo recepcional para la obtención del grado de Maestro en Ciencias Administrativas. Con ello, se pretende que el mismo sirva como referente para futuros trabajos de investigación que a nivel académico se realicen.

**Palabras clave:** *Gestión del capital humano; sistemas de información.*

## ABSTRACT

Proper training of human resources is established as one of the cornerstones of the work of higher education institutions. This, considering both the social mission in the same precedence as the value acquired by the exit of competent people to join the labor market and their capabilities to contribute to solving the problems that arise from time to time both in the environment physical and social. The Institute for Research and Advanced Studies in Management Sciences from the Universidad Veracruzana, conscious of this mission, and the substantive role of teaching, considered the inclusion of educational experiences related to research work in the academic programs at the level of masterfully delivers. Specific case is the Master of Administrative Sciences, program methodology includes four courses, they are intended to provide students with research elements that are part of the professional work of the Administrative Science. This paper shows the approach, process and results of an investigation as receptional work to obtain the degree of Master of Administrative Sciences. Thus, it is intended to serve as a reference for future research work in academia is made.

**Keywords:** *human capital management, information systems.*

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la globalización ejerce presión para que las empresas encuentren, desarrollen y conserven a los mejores colaboradores con sus talentos, tratando de eficientar al mismo tiempo la gestión de este capital. Hoy en día, es muy importante que las empresas utilicen nuevas herramientas que les proporcionen una completa visibilidad de toda la organización, y les ayuden a ajustar su mejor talento según sus prioridades estratégicas, reduciendo los costos y desarrollando un personal sólido y más acorde a las necesidades de la organización y su entorno.

El propósito de la gestión del capital humano es identificar a las personas más idóneas para realizar la tarea organizacional, aplicarlas a la misma, gestionar su desarrollo y conservar su integridad física, psicológica y moral, a fin de que la organización cuente con personal adecuado a los requerimientos para asegurar su permanencia y crecimiento, y por ende, de los propios colaboradores. El sistematizar los procesos que dicha gestión implica, representa sin duda una herramienta valiosa para lograr una mejor productividad, y a la vez estar en condiciones de satisfacer las necesidades de información para tomar decisiones acerca del mejoramiento de la gestión del capital humano y del logro de los objetivos establecidos para la misma.

En el caso de la gestión del capital humano, en específico en la fase de control, el contar con un sistema de información automatizado de la gestión de los recursos humanos, implica una labor orientada a integrar la información que al respecto se considere necesaria, y aplicarla a las nuevas tendencias de tecnología de información.

Toda acción humana encaminada a lograr propósitos establecidos requiere, si se busca la eficiencia, contar con mecanismos de verificación de avances y de control de las acciones emprendidas. Para el caso de los procesos administrativos, ello se produce a través de la fase denominada *control*.

\* Maestra egresada del Programa Académico: Maestría en Ciencias Administrativas.

\*\* Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.

Considerando las áreas funcionales en las cuales la administración puede incidir, es posible afirmar que el proceso que le corresponde es factible de aplicarse en todas y cada una de sus fases. La administración del capital humano no es la excepción.

A fin de cumplir su cometido, la administración de estos recursos requiere determinar la cantidad y calidad que de los mismos requerirá la organización en un momento y lugar determinado; organizar la tarea a realizar y hacerse de los elementos que considere de mayor idoneidad acorde a las exigencias de los puestos diseñados; aplicar a las personas seleccionadas a las tareas determinadas y conducir los esfuerzos del personal hacia el logro de los propósitos establecidos, motivándolos y estableciendo las condiciones necesarias y suficientes para conservarlos de la mejor manera en la organización; y realizar acciones para verificar el sentido de los procesos según lo planificado, y a partir de ello tomar las decisiones que se estimen pertinentes. Ello, deja visualizar de forma clara la aplicación de las fases de planificación, organización, dirección y control al área funcional de la administración del capital humano en las organizaciones.

Para el caso del control, éste se refiere al que corresponde al proceso integrado por las cuatro fases que le preceden, y comprende básicamente dos tipos de acción. A saber, la conformación de un sistema de información de recursos humanos así como de la auditoría que corresponde. Para el primer caso, se hace necesario especificar en un sistema –de preferencia digital– los aspectos más relevantes del personal de la organización tanto de su naturaleza como de su vida laboral dentro y fuera de la organización. Para el segundo, se requiere del establecimiento de los indicadores con base en los cuales será posible contrastar las acciones esperadas con las realizadas.

En este artículo se describe el proceso y resultados de un estudio que fue la base de un trabajo recepcional orientado a la obtención del grado de maestría de una egresada del Programa Académico: Maestría en Ciencias Administrativas que ofrece el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, estudio realizado en una empresa de servicios de sistemas computacionales y administrativos, y que tuvo el propósito de establecer las bases para crear un sistema de información de recursos humanos que pudiera ser de utilidad para la toma de decisiones en cuanto a la gestión de su capital humano.

## **II. LA PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

### **II.1. El problema abordado**

La investigación realizada tomó como punto de

partida la fase del proceso administrativo denominado control. Esta fase se orienta a comprobar la calidad y eficiencia de las acciones emprendidas, estableciendo las bases para realizar, en el caso que lo amerite, los ajustes que se estimen pertinentes.

En un primer acercamiento con la empresa *Alta Comercialización en Oficinas S.A. de C.V.* (ACOSA, por sus siglas), situada en la ciudad de Xalapa, Veracruz, se pudo visualizar que aun cuando a la fecha del estudio se había logrado un alto grado de desarrollo, no se contaba con un sistema de información del capital humano, situación que por un lado dificultaba el control de las actividades propias de la gestión de capital humano, tanto como el proceso de toma de decisiones inherente a esta área funcional de la Administración. Asimismo, se pudo percibir que en la empresa se ocasionaban por este hecho, gastos innecesarios de papelería y recursos materiales, sin considerar las bondades que ofrece la tecnología de punta que maneja la organización.

Bajo este considerando, se consideró pertinente el establecimiento de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles de los elementos que pudieran identificarse durante el periodo de estudio, eran susceptibles de integrar una propuesta al mejoramiento del sistema de gestión del capital humano de la empresa sujeto de estudio?

Pregunta que al estar orientada a una descripción del objeto investigado, no requirió de inicio el establecimiento de una hipótesis. No obstante, se consideró como variable de estudio a la gestión del capital humano, la cual se conceptuó como el *Sistema de administración de personal y de sus recursos integrados por las funciones de incorporación, cuidado, conservación y desarrollo del capital humano de una organización.*

### **II.2 El contexto**

La empresa *Alta Comercialización en Oficinas, S.A. de C.V.*, (ACOSA), empresa ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz, dedicada a la comercialización de mobiliario y equipo de oficina, así como a la oferta de servicios informáticos.

### **II.3 La justificación del estudio**

Cualquier estudio e intervención que se realice en una organización, si se hace en forma adecuada, profesional y pertinente, es susceptible de tener repercusiones favorables en su desarrollo. Tratándose del capital humano con que se cuente, esto constituye una gran responsabilidad, al considerar la naturaleza integral y por tanto la complejidad de la gestión del ser humano.

Con base en el problema visualizado, el trabajo

contempló su justificación en la medida en que la necesidad de contar con un sistema de información de esta naturaleza para la empresa antes mencionada, se constituía como un área de oportunidad que debía ser aprovechada para contribuir a un desarrollo adecuado, sobre todo en la eficiencia del manejo de su personal, visualizando a la vez impactos en los órdenes social, económico y político.

En el primer caso, se consideró que con un sistema de información debidamente estructurado y aplicado, se podría contribuir al manejo adecuado del personal, con lo cual la empresa estaría en condiciones de brindar un mejor servicio a la sociedad a la cual se debe. De igual manera, se podrán atender de manera más eficiente las demandas del personal que allí labora.

En el segundo, se esperó que al contar con un adecuado manejo de personal, la empresa y por ende brindar un mejor servicio, obtendría mayores recursos susceptibles de aplicar a su desarrollo y de su personal. Además, al contar con un sistema de información de capital humano, se podían abatir costos de papelería y recursos materiales con lo que el ahorro resultante, podría canalizarse para ofrecer diversos cursos que aunados a los que en ese momento se ofrecían, capacitarían de manera más eficiente al personal de esta empresa; con ello sería posible continuar con la mejora de atención al cliente, lo cual también representaría un servicio económico y social.

Finalmente, considerando lo comentado en los dos aspectos anteriores, la empresa lograría una mejor imagen institucional hacia los clientes reales y potenciales, derivando de ello un mejor posicionamiento, que a manera de círculo virtuoso, implicaría beneficios sociales y económicos.

## II.4 Los objetivos a alcanzar

Todo trabajo requiere del establecimiento de objetivos a alcanzar durante el estudio. Para el caso que nos ocupa, se plantearon los siguientes:

Objetivo general.

Coadyuvar al mejoramiento de la gestión de capital humano de la empresa *Alta Comercialización en Oficinas S.A. de C.V.*, a través de sugerencias para integrar un sistema de información de recursos humanos, a partir de los resultados de un estudio de opinión.

Objetivos específicos.

- Conocer los procesos de gestión del capital humano que se desarrollan en la empresa sujeto de estudio.
- Identificar los elementos susceptibles de integrar un sistema de información de recursos humanos para esta empresa.
- Fundamentar teórica y empíricamente

dichas sugerencias.

- Presentar a la parte directiva de la empresa, las sugerencias resultantes de este estudio.

## II.5 Tipo de estudio

Tomando en cuenta la naturaleza de la investigación y considerando la Aproximación a una Taxonomía de Tipos de Investigación elaborada por Ortiz y Escudero (2008), el estudio pudo tipificarse como:

Aplicado, ya que estuvo orientado a contribuir a solucionar problemas específicos relacionados con nuestro objeto de estudio. Documental y a la vez de campo, ya que se analizaron distintos documentos de la empresa investigada, además de que se recabaron los datos que se consideraron pertinentes en el contexto donde el objeto de estudio tuvo lugar, por lo cual también se pudo clasificar como *'in situ'*.

Considerando que no se manipularon variables, sino que se observó la situación una vez ocurrido el fenómeno, se trató de un estudio no experimental de corte transversal, ya que se recolectaron datos en un solo momento. A la vez, fue descriptivo ya que se buscó la especificación del conjunto de propiedades, características y rasgos del fenómeno analizado, teniendo un enfoque mixto ya que se cuantificaron características del fenómeno de estudio y también se interpretaron los puntos de vista de los sujetos de estudio.

## III. EL DESARROLLO METODOLÓGICO

### III.1 Definición de la población

La población estudiada estuvo constituida por 29 personas que durante el periodo de estudio prestaron sus servicios en la empresa ACOSA, considerando tanto al personal administrativo y operativo como a los jefes de área. Dado el número de sujetos de estudio, se optó por realizar un censo.

### III.2 Técnicas e instrumentos

Para recabar los datos se utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista. El cuestionario y la cédula de entrevista, respectivamente, fueron los instrumentos de recolección de datos, cuya construcción se basó en un desglose de variables; tras un análisis minucioso de las mismas, se pudieron derivar los ítems que los integraron. El procedimiento que corresponde incluyó las siguientes etapas:

1. Se definieron conceptualmente las variables.
  2. Posteriormente, por cada variable, se especificaron las dimensiones que se consideraron pertinentes.
- La siguiente tabla muestra un ejemplo de la primera variable:

**Tabla 1. Dimensión de variables.**

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>
Gestión del capital humano	Incorporación del capital humano
	Conservación del capital humano
	Desarrollo del capital humano

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado lo anterior, se procedió a establecer las diversas categorías para cada dimensión que se asignó a las variables de estudio; lo anterior con la finalidad de obtener una definición sobre el parámetro que se deseó medir dentro de la empresa. La tabla siguiente ofrece una muestra, tomando como ejemplo la dimensión de "incorporación del capital humano".

Cabe mencionar que el procedimiento descrito en el párrafo anterior, se realizó para cada una de las categorías asignadas a sus variables correspondientes.

3. Por último, se determinaron indicadores que permitieran tener una forma de medir cada factor asignado a las variables para, finalmente, formular la pregunta correspondiente a nuestra categoría. La tabla de abajo ejemplifica la explicación de este párrafo:

Realizado el mismo procedimiento para cada una de las variables en estudio, se obtuvieron finalmente los ítems o preguntas que integraron los instrumentos de recolección de datos, a lo que siguió la selección de las preguntas que constituyeron cada uno de los instrumentos elegidos. La validación que correspondió, fue a través del juicio de expertos.

**Tabla 2. Categorías de variables.**

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>
Gestión del capital humano	Incorporación de Capital Humano	Interno	Cuando la empresa toma en cuenta a su personal para ocupar puestos vacantes.
		Externo	Cuando la empresa acude al mercado de Recursos Humanos para ofrecer puestos vacantes.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3. Desglose de la Variable Incorporación de Personal.**

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
Gestión del capital humano	Incorporación del capital humano	Reclutamiento	Proceso a través del cual se informa al mercado de recursos humanos, que existen puestos vacantes en la organización.	En cuanto a la fuente interna:	¿Toma en cuenta al personal de la empresa para ocupar puestos vacantes?
				En cuanto a la fuente externa:	¿Cuál es el medio que utiliza para dar a conocer puestos vacantes al mercado laboral?

Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que los instrumentos fueron aplicados al personal operativo y administrativo de la empresa, así como a los jefes de área de la misma; esto con el objetivo de obtener una mayor información desde perspectivas diferentes.

#### **IV. RESULTADOS**

Derivados del análisis que correspondió, se obtuvo

lo siguiente:

##### *Respecto al personal administrativo/operativo*

En lo que refiere a la contratación, en la empresa no existe preferencia en la contratación en cuanto al género o estado civil. La contratación es de forma permanente y su proceso es rápido. Si cuenta la empresa con un proceso de inducción.

Casi la totalidad de la población considera que su sueldo es regular; ello representa amenaza y puede enfrentarse a una constante rotación de personal.

En cuanto a las prestaciones, estímulos y bonos económicos, el personal comenta que no existen estímulos de puntualidad ni por comisión, únicamente poseen prestaciones en cuanto al servicio médico, y aquella relacionada con la adquisición de vivienda por parte del Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT). Asimismo, mencionaron que la mayoría del personal ha laborado tiempo extraordinario, lo que lleva a pensar en una fuerte carga de trabajo. En otra opinión, se menciona que el hecho de contar con prestaciones o estímulos económicos, causaría mayor motivación para trabajar. Ante esta situación se infiere que no existe un programa de incentivos de forma equitativa en todas las áreas y se detecta una falta de información en los beneficios económicos.

En lo referente al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), éste sólo se realiza en algunas áreas de la empresa. La frecuencia es variable dependiendo de la necesidad de cada área. Casi el total de la población desconoce la existencia de un plan de capacitación establecido por la empresa. Asimismo, alrededor de la mitad del personal ha recibido capacitación cuyos resultados, acorde a lo comentado, lleva a una mejora de los procedimientos y a una disminución en el margen de error.

Finalmente, en cuanto a la estructura organizacional, una parte considerable manifestó identificarla, aun cuando no identifican su puesto en la misma, ni conocen la existencia de manuales administrativos.

#### *Respecto a los jefes de área*

En cuanto al hecho de contar con un Sistema de información de RRHH, más de la mitad de la población manifestó que la empresa no cuenta con un sistema de información de RRHH. Sólo 2 funcionarios afirmaron la existencia de dicho sistema, el cual consiste en elaborar reportes y llenar formatos correspondientes a la gestión del capital humano. Cabe destacar que no se hace mención a un proceso automatizado que permita el control de toda la información. Por tanto, se puede inferir que es factible desarrollar la propuesta de un sistema de información. Entre las mejoras a realizar al sistema de información de RRHH existente los jefes de área proponen:

- Mejorar el desempeño y habilidad en el capital humano
- Conocer las necesidades de cada una de las áreas de la empresa.
- Monitorear el historial laboral de los miembros de la empresa.

Con las mejoras propuestas, se infiere que se puede mejorar el control sobre el expediente laboral. Asimismo, es notorio que al total de los funcionarios les gustaría que la empresa contara con un sistema de información que permita eficientar la gestión del capital humano.

En cuanto al reclutamiento interno, se considera la antigüedad del personal para ocupar puestos vacantes de nivel superior. Para el reclutamiento externo, las vacantes se dan a conocer a través de anuncios en medios impresos y páginas web. Para ambos casos se considera la experiencia obtenida dentro y fuera de la empresa, la salud física de los aspirantes pero la empresa no realiza un estudio socioeconómico al aspirante.

En la contratación, los directivos afirmaron que existen dos tipos de contratación: permanente y eventual. Para ambos casos el procedimiento consiste en:

- Detectar la necesidad del puesto.
- Publicar de la vacante.
- Entrevistar a los aspirantes.
- Realizar un periodo de prueba.
- Aplicar un examen teórico.
- Indicar las actividades relacionadas con la tarea a realizar.
- Supervisar de desempeño.

Los directivos y el personal administrativo coinciden en mencionar que la empresa cuenta con un proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso. Los directivos opinan que los sueldos se determinan con base en la experiencia y en comparación con el mercado laboral. Los aumentos de sueldo se efectúan cada año generalmente tomando en cuenta: el trabajo desempeñado, las aptitudes, los conocimientos adquiridos y la experiencia.

En cuanto a los estímulos otorgados, el personal directivo opinó que los que corresponden a puntualidad, generalmente son entregados de forma quincenal. Las comisiones son asignadas a las áreas de ventas, servicios, licitaciones y proyectos. El porcentaje de comisiones se asigna con base en las ventas. El personal ha laborado horas extraordinarias, lo cual concuerda con el comentario anteriormente realizado respecto a la carga de trabajo. Casi la totalidad de los encuestados respondió que los programas de incentivos se conocen por todo el personal. Entre las prestaciones otorgadas se encuentran: IMSS, INFONAVIT, SAR.

En el rubro de capacitación, más de la mitad de los entrevistados respondió que no se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) en la empresa. El resto, menciona que sólo las áreas de ventas y servicio son capacitadas. El DNC se realiza mensualmente. Los cursos se imparten trimestralmente por parte de los proveedores. La empresa cuenta con planes de promoción y ascenso

de acuerdo a la disponibilidad de los puestos.

En cuanto al factor del ausentismo en la empresa, los jefes de área mencionaron que al menos un trabajador falta una vez a la semana por las siguientes causas: familia, enfermedad o estudios. Esta situación trae como consecuencias el incumplimiento con los clientes, la falta de responsabilidad, los salarios injustificados y el atraso en los procesos de la empresa. Finalmente, tanto funcionarios como personal administrativo y operativo mencionó que la empresa cuenta con un organigrama, la misión y visión de la misma, así como la descripción de puestos y los manuales administrativos.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez realizado el análisis de los resultados, se llegó a las siguientes:

### *Conclusiones.*

Dado el actual crecimiento de información sobre la administración de personal manejada en la empresa Alta Comercialización en Oficinas, S.A. de C.V. (ACOSA), surge la necesidad de que dicha empresa tenga un Sistema de Información de Recursos Humanos que facilite la automatización de los procesos para lograr manejar de manera más eficiente dicha información y la oriente hacia el futuro en la toma de decisiones acertadas para lograr prever y resolver problemas. Dicho sistema debe estar estructurado para almacenar, ordenar, procesar y emitir resultados constituyéndose en herramientas sólidas y consistentes de decisión.

De acuerdo con la información recolectada, la empresa ACOSA cuenta con un personal convencido de las ventajas que ofrece la automatización de las tareas y la necesidad de manejar información precisa y veraz, de manera que la idea de una propuesta de un Sistema de Información de Recursos Humanos tiene una alta posibilidad de éxito en la consecución de los objetivos.

### *Recomendaciones*

En tanto, una vez que se ha concluido que en ACOSA la propuesta de un sistema de información que abarque la gestión de capital humano resulta de gran interés por parte del personal debido a que se automatizarían varios de sus procesos, se decide mencionar algunas recomendaciones para la empresa sujeto de estudio las cuales se enlistan a continuación:

- Diseñar e implementar en la empresa sujeto de estudio un sistema de información de recursos humanos
- Eliminar algunas etapas que resulten innecesarias en la administración de personal de la empresa sujeto de estudio e introducir nuevos procesos para simplificar el trabajo.
- Reemplazar algunos formatos, de ser

necesario, por otros que contengan información exacta, clara, precisa y completa de manera que facilite el registro y tabulación de la información de manera exacta y que además, proporcione instrucciones para su respectivo llenado.

- Elaborar un manual de procedimientos enfocado a la administración de personal acorde con las necesidades de la empresa.
- Realizar un programa de capacitación o información sobre la naturaleza del sistema a implementarse. Ya que el Sistema de Información de Recursos Humanos trabaja mejor si todos los miembros del personal están comprometidos en su desarrollo, si tienen claros los procesos, y de esta manera, comprender con facilidad la información que se utiliza. Y cuando los miembros del personal están interesados en la información y en su utilidad recolectan los datos con mayor cuidado, atención y de manera más exacta.
- Reemplazar los equipos de oficinas que se encuentren obsoletos por nuevos equipos con tecnología de punta, lo cual permitirá evitar cuellos de botella durante el uso del Sistema de Información.
- Estudiar la factibilidad de instalación de este Sistema de Información de Recursos Humanos en la empresa ACOSA, instrumentar este Sistema de Información planteado con la finalidad de que la empresa cuente con una herramienta poderosa de información.
- Se recomienda, además, el uso adecuado y correspondiente de una Planilla de Recolección de Información, para que la información que se transmiten sea veraz y oportuna, lográndose así una comunicación efectiva que influya directamente en la toma de decisiones, por ser la información uno de los recursos esenciales en la solución de problemas en cualquier organización.
- Mientras se desarrolla el Sistema de Información de Recursos Humanos propuesto, se recomienda revisarlo periódicamente, con la finalidad de mejorarlo o por el contrario obviar pasos innecesarios.
- Debe destacarse que el proceso de implantación de un Sistema de Información debe ir acompañado de una serie de políticas, normas y procedimientos que permitan consolidar el empleo adecuado y una evaluación continua de este sistema.

## **REFERENCIAS**

- Arias, F. & Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el desempeño*. Sexta edición, México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Segunda edición. México: Mc Graw Hill.
- De la Mora, M. (2002). *Elementos básicos de administración*. Tercera edición. México: Trillas.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Decimoprimer edición. México: Pearson.
- Gates, B. (1995). *El cambio al Futuro*. México: Mac Graw Hill.
- Harmon I. (1996). *La Nueva Era de los Negocios*. México: Prentice Hall.
- Hatum, A. (2010). *Alineando la organización: estrategia y prácticas de recursos humanos para managers*. 1a ed. Edición. Buenos Aires: Granica.
- Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. Doceava edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Leer, A. (2001). *La visión de los líderes en la era digital*. México: Prentice Hall.
- Münch, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Primera edición. México: Pearson,
- Münch, L. (2011). *Administración del capital humano. La gestión del activo más valioso de la organización*. Primera edición. México: Trillas.
- Ortiz, J. & Escudero, J. *Aproximación a una taxonomía de tipos de investigación*, en Ortiz García, Juan Manuel (2008). *Algunas interrogantes en el diseño de proyectos de investigación*. Revista Ciencia Administrativa, 2008, Número 2.
- Peters, T. (2005). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Primera edición. Barcelona, España: Deusto.
- Prahalad, C. (2010). *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Colombia: Norma.
- Rodríguez, J. (2000). *Introducción a la administración con enfoque de sistema*. Tercera edición. México: ECAFSA.
- Senn, J. (1990). *Sistemas de información para la administración*. México: Grupo Empresarial Iberoamérica.
- Toro L. (2004). *Gestión de recursos humanos*. Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Deportes.
- Van Gich, J. (2007). *Teoría General de Sistemas*. Primera edición. México: Trillas.
- Villareal, R. (2003). *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. México: Mc Graw Hill.
- Villanueva, A. (2010). *De los recursos humanos al capital humano*. Primera edición. México: Trillas.
- Werther, W. & Davis, K. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta edición. México: Mc Graw Hill.