



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

"RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INDUCCIÓN"

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:
AURORA ABIGAIL ROJAS MEDINA**

**ASESOR:
M.A. J. NOE ZARAGOZA INFANTE**

MORELIA MICH. AGOSTO DE 2010.



INDICE

INTRODUCCION.....	4
-------------------	---

CAPITULO I

1. RECURSOS COMO PARTE DE DE LA PLANEACION	
1.1. Proceso Administrativo (Cuadro sinóptico).....	5
1.2. Desarrollo del cuadro sinóptico.....	6

CAPITULO II

2. ACTIVIDADES O FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	
2.1. Definición y propósito de la administración de recursos Humanos.....	9
2.2. Objetivos de la administración de recursos humanos.....	10
2.3. Funciones de la administración de recursos humanos.....	10

CAPITULO III

3. RELACION ENTRE LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO Y LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	
3.1. Análisis de cargos o puestos.....	12
3.2. Técnicas o métodos que se utilizan para el análisis del Puesto.....	12
3.3. Descripción de cargos o puestos.....	13
3.4. Partes generales de un formulario de cargos o descripción de Cargo.....	13
3.5. Diferencia entre análisis del puesto y descripción del Puesto.....	15
3.6. Relación que tiene el análisis del puesto con el reclutamiento Selección e Inducción.....	15
3.7. Evaluación de cargos.....	15
3.8. Pasos previos a cualquier evaluación de cargos o puestos.....	16

CAPITULO IV

4. PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION)	
4.1. Concepto de reclutamiento de personal.....	17
4.2. Importancia del reclutamiento de personal.....	18
4.3. Fuentes y medios de reclutamiento.....	18
4.4. Ventajas y desventajas del reclutamiento.....	19
4.5. Medios de reclutamiento interno y externo Definición, Ventajas y Desventajas.....	20
4.6. Concepto de selección de personal.....	21
4.7. Proceso de selección de Personal	21
4.8. Contratación de personal.....	27
4.9. Tipos de contrato.....	27
4.10. Características de un contrato.....	28
4.11. Inducción y capacitación de personal.....	28

CAPITULO V

5.- CASO PRÁCTICO	
5.1. Historia de la Organización.....	36
5.2. Misión.....	36
5.3. Visión.....	36
5.4. Valores.....	37
5.5. Política de Servicio.....	38
5.6. Expectativas.....	39
5.7. Organigrama.....	40

CONCLUSIONES.....	43
-------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	44
-------------------	----

INTRODUCCION

Uno de los aspectos fundamentales de la función de Administración de Recursos Humanos se relaciona con el proceso de integración de personal, es decir, aquello que atañe al reclutamiento y selección de personal, a las técnicas, medios, fuentes, instrumentos, costos, beneficios y enfoques para incorporar al personal a la organización. Si el recurso humano es por naturaleza compleja y versátil, el proceso de integración de personal demanda conocimientos muy específicos y el auxilio de otras disciplinas para alcanzar su objetivo: incorporar de manera oportuna y con la calidad conveniente, al factor humano para lograr la óptima administración de los demás recursos de la organización y de los objetivos globales.

Por ello en esta unidad se revisan los medios y fuentes de reclutamiento, se analiza el proceso de selección de personal, así como algunas de las técnicas que se emplean para la toma de decisiones respecto de la contratación del personal, el análisis de costo beneficio de dicha selección, la vertiente por objetivos y el de las competencias laborales como estrategias para el logro de la competitividad que el actual contexto exige de manera imperativa.

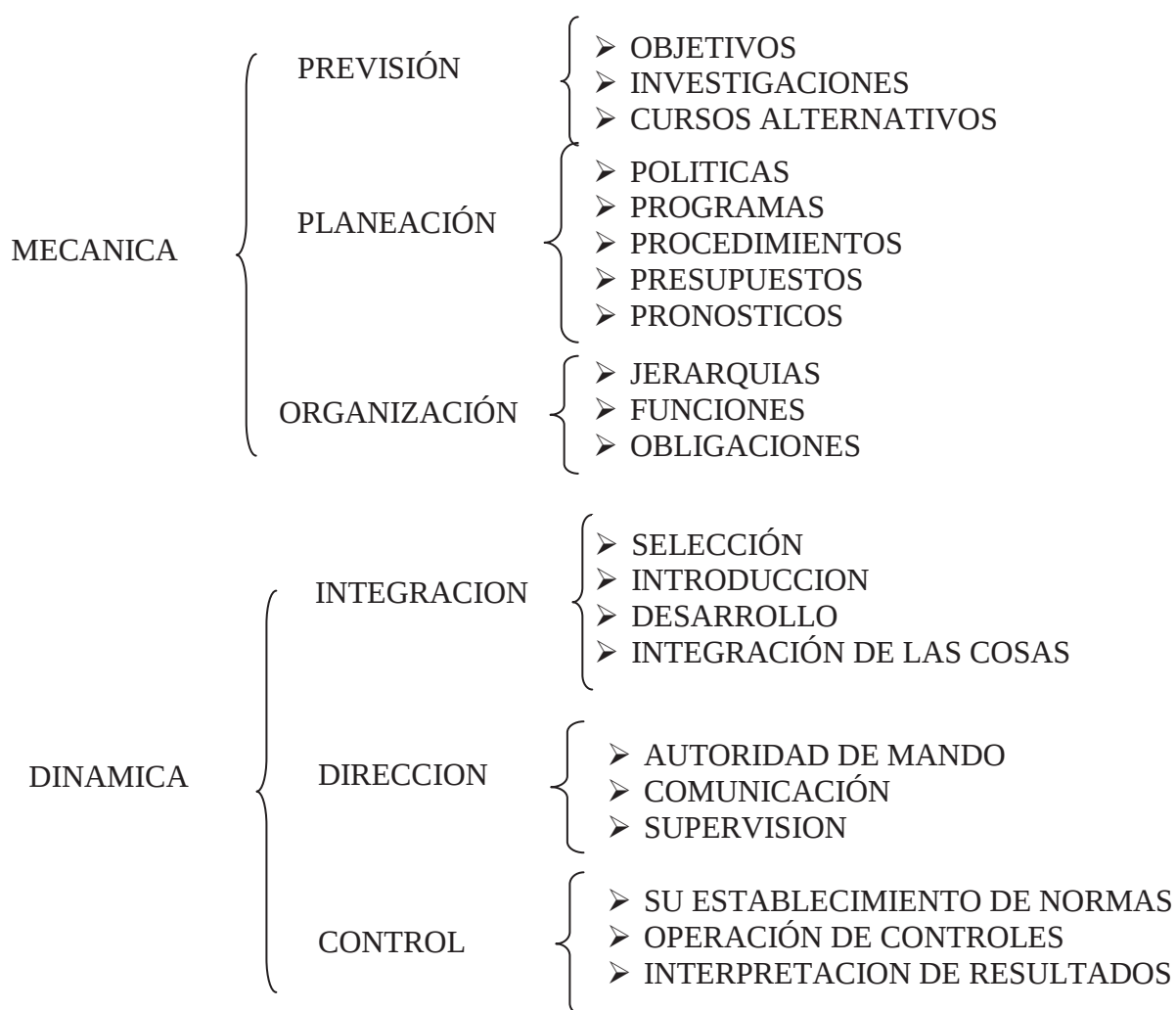
Para algunos teóricos de la administración, el proceso de integración de Recursos Humanos, culmina con la inducción de personal. Una vez que se han examinado con base en los requerimientos para el puesto los candidatos, se ha presentado una terna de ellos y se ha asumido la decisión final, la contratación y la inducción deben realizarse de manera simultánea. El objetivo apunta ahora hacia la rápida incorporación de los individuos al ambiente organizacional y el trabajo propiamente.

La contratación establece y formaliza legal y administrativa la incorporación de los elementos humanos. La inducción permite que el empleado y los trabajadores se involucren en el ambiente, conozcan las instalaciones y de manera más precisa, conozcan los detalles respecto a las políticas, beneficios y desarrollo que se le ofrece.

CAPITULO I

1. RECURSOS COMO PARTE DE LA PLANEACIÓN

1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO (CUADRO SINOPTICO)¹



¹ Sergio Hernández y Rodríguez. Introducción a la Administración. Pág. 88

1.2. DESARROLLO DEL CUADRO SINÓPTICO

Fases:

- **Mecánica:** Parte teórica de la administración o parte estructural y tiene proyección hacia el futuro.
- **Dinámica:** Parte operacional que se encarga de ver que se realicen las actividades.

Elementos y Etapas:

- **Previsión:** Ver con anticipado lo que ha de suceder, es decir preparar o disponer de medios contra futuras contingencias. Sus etapas son:
 - **Objetivos.-** Son los fines a los que se quiere llegar en un periodo determinado. Los objetivos son claros, precisos, alcanzables, cuantificables, concretos, existen tres tipos de objetivos a corto plazo (menos de un año), a mediano plazo (1 a 2 años) y a largo plazo (1 a 5 años).
 - **Investigaciones.-** Es el descubrimiento y análisis de los medios con que pueden contarse para lograr un objetivo.
 - **Cursos de acción.-** Son las probabilidades de acción existentes
- **Planeación:** Es la determinación del camino concreto de acción que habrá de seguir.
Sus etapas son:
 - **Políticas.-** Son los principios para orientar una acción.
 - **Procedimiento.-** Es la secuencia de operaciones cronológicamente organizadas para lograr un objetivo.
 - **Programas.-** Son actividades que se pretenden realizar, fijadas por tiempos requeridos.
 - **Presupuestos.-** Son estimaciones en dinero en un periodo determinado.
 - **Pronósticos.-** Previsiones de las condiciones futuras en las que la empresa habrá de encontrarse.
- **Organización:** Es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones.

Sus etapas son:

- **Jerarquías.-** Es la división de puestos partiendo del nivel mas alto al mas bajo.
 - **Funciones.-** Es la determinación de cómo se deben dividir las actividades especializadas.
 - **Obligaciones.-** Son las que tienen en concreto cada trabajador.
- **Integración:** Son los procedimientos para dotar a la organización de los recursos necesarios para su eficaz funcionamiento, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Sus etapas son:

- **Selección.-** Escoger a los candidatos adecuados para un puesto requerido según el perfil de este.
 - **Introducción.-** Es la mejor manera para lograr que los nuevos empleados se integren a la organización.
 - **Introducción General;** Datos de la empresa.
 - **Introducción de su Departamento:** Explicación de cómo va hacer su trabajo.
 - **Desarrollo.-** Se estudia la manera de progresar y aprovechar al máximo al personal, permite que crezcan dentro de ella.
 - **Integración de las Cosas.-** Es unir el elemento material, financiero y técnico a la organización, es decir integrar una cosa con otra por ejemplo un chofer para un carro.
- **Dirección:** Es la función de coordinar y vigilar las acciones de cada persona de la organización.

Sus etapas son:

- **Autoridad de Mando.-** Se estudia la manera de ejercer y delegar la autoridad dentro de una empresa, dar una orden y esperar que se cumpla.
 - **Comunicación.-** Proceso mediante el cual se transmite y se recibe información.
 - **Supervisión.-** Ver si las cosas se están haciendo como se planearon y mandaron.
- **Control:** Es el establecimiento de normas o estándares para medir los resultados con el fin de ver si se ha obtenido lo que se esperaba y así mismo corregir, mejorar o formular nuevos planes.

Sus etapas son:

- **Establecimiento de Normas.-** Sin ellas no se puede hacer la comparación.
- **Operación de Controles.-** Esta puede ser una función de los técnicos especialistas en donde crean sistemas para revisar que las cosas se hayan hecho de manera adecuada.
- **Interpretación de Resultados.-** Es la revisión de los resultados y si se esta llegando a lo esperado y si no es así, se debe de constituir nuevamente un medio de planeación.

CAPITULO II

2. ACTIVIDADES O FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1. DEFINICION Y PROPOSITO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Administración de Recursos Humanos²: Es la coordinación eficiente del personal para alcanzar los objetivos organizacionales que se plantearon. El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos, que puede recibir también el nombre de administración de personal. El estudio de la administración de los recursos humanos describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo.

Los Recursos Humanos determinan el grado de éxito de la organización, mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías (salvo las muy pequeñas) cuentan con departamento de personal. Los departamentos de recursos humanos no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de la empresa, como son el capital, la materia prima y los procedimientos operativos. El departamento no tiene a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejerce una influencia definitiva en ambas aéreas, puesto en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para realizar esta tarea, los departamentos de administración de los recursos humanos deben tener objetivos claros.

² Joaquín Rodríguez Valencia. Administración Moderna de Personal. Pág. 19

2.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS³

- Corporativos.
- Objetivos Funcionales.
- Objetivos Sociales.
- Objetivos Personales.

Objetivos Corporativos.- Ayudan a contribuir al éxito de la empresa apoyando la labor de los dirigentes.

Objetivos Funcionales.- Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización.

Objetivos Sociales.- Responder con ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad y reducir al máximo las tensiones y demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

Objetivos Personales.- Tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales y apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

2.3. FUNCIONES O ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Las actividades de la Administración de Recursos Humanos⁴: Son acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla. Estas son:

- Planeación de Recursos Humanos.- Esta se realiza para determinar las necesidades de recursos humanos a futuro.

³ Joaquín Rodríguez Valencia. Administración Moderna de Personal. Pág. 21

⁴ Joaquín Rodríguez Valencia. Administración Moderna de Personal. Pág. 77

- Reclutamiento.- Atraer a personas idóneas para ocupar un puesto.
- Selección.- Elegir a las personas que cumplan con el perfil del puesto.
- Orientación y Capacitación.- Preparación para que puedan desempeñarse con efectividad.
- Ubicación.- Estas incluyen actividades de transferencia, promoción, reducción de nivel e incluso terminación o separación.
- Desarrollo.- Es el progreso de cada persona adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades.
- Evaluación.- Permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades y si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada.
- Compensación.- Son todos los sueldos, salarios, incentivos, prestaciones, vacaciones, pago de horas extras etc.
- Relaciones Obrero-Patronales.- Son las negociaciones para llegar a acuerdos y responder a las peticiones colectivas de los sindicatos.
- Retroalimentación.- Se deben de realizar evaluaciones de las actividades y éxitos de cada una para retroalimentar.

CAPITULO III

3. RELACION ENTRE LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO Y LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

3.1. ANALISIS DEL PUESTO O CARGO⁵

Es un formulario que se realiza para conocer las actividades de un puesto una por una. Actividad de que se desarrolla en el proceso de evaluación para conocer los cargos, su complejidad y las características que debe cumplir la persona para desempeñar el cargo.

3.2. TECNICAS O METODOS QUE SE UTILIZAN PARA EL ANALISIS DE PUESTOS O CARGOS

- Método del Cuestionario
- Método de Entrevista
- Método de Observación Directa
- Método Mixto
- Método de Informes Sucesivos

Método del Cuestionario.- Se elabora un cuestionario escrito con preguntas previamente diseñadas y este se entrega al titular del puesto para que lo conteste.

Método de Entrevista.- Preguntar sobre las partes contenidas en el formulario y obtener la información del puesto en forma directa mediante una previa cita.

⁵ Gary Dessler. Administración de Personal. Pág. 77

Método de Observación Directa.- Consiste en que el analista va a observar el desarrollo de las funciones y hace los registros sin interrumpir la labor del titular del puesto.

Método Mixto.- Cuando no es posible terminar cualquiera de los métodos se combinan. Por ejemplo si en el cuestionario faltaron respuestas debe de hacerse el método de entrevista y si todavía faltan respuestas utilizar el método de observación directa.

Método de Informes Sucesivos.- Se entrega al titular de cada puesto una libreta y un lápiz para que diariamente escriba sus funciones, los analistas recogen los informes diario hasta que el trabajador diga que esta registrado todo.

3.3. DESCRIPCION DEL PUESTO O CARGO⁶

Es un resumen del análisis de cargos, documento que contiene información para evaluar los cargos registrando sus deberes y responsabilidades.

3.4. PARTES GENERALES DE UN FORMULARIO DE PUESTOS O CARGOS

Identificación del puesto o Cargo

- Nombre
- Sección
- Departamento
- Código
- Puesto del que depende
- Numero de personas que dependen del puesto

⁶ Adalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Pág. 336

- Fecha
- Quien lo laboro

Descripción Genérica

- Resumen del puesto
- Descripción de la función principal
- Objetivos del puesto

Descripción Específica

- Se describen todas las actividades una por una.

Estándares de Desempeño

- Es la frecuencia con que se realizan las actividades

Condiciones de Trabajo

- Son las condiciones ambientales y de riesgo en las que se encuentra

Especificación del Puesto o Cargo

Son todos los requisitos del puesto

- Edad
- Escolaridad
- Sexo

- Estado civil
- Experiencia
- Habilidades
- Aptitudes

3.5. DIFERENCIA ENTRE ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO O CARGO

En el análisis del puesto se investiga y recopila información del puesto para conocer su complejidad, en la descripción de puestos se plasman las actividades que se realizan con frecuencia y esporádicamente viene siendo un resumen del análisis de puestos o cargo.

3.6. RELACION QUE TIENE EL ANALISIS DEL PUESTO O CARGO CON EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION

Reclutamiento.- Una vez que se analiza la vacante iremos en busca del personal con el perfil adecuado para que pueda realizar las funciones

Selección.- Una vez que se recluto se comienza a seleccionar y buscar al personal idóneo para el puesto con perfil de acuerdo a las actividades y/o obligaciones.

Inducción.- Aquí se trata de integrar al nuevo empleado a la organización.

3.7. EVALUACION DE CARGOS

Es el proceso por medio del cual se estima el valor relativo de cada cargo, conocer que tan complejo es un cargo con relación a otros. Su objetivo es determinar la importancia del cargo y diseñar estructura de salarios.

Para una evaluación de cargos se requiere de un evaluador idóneo, que tenga un excelente conocimiento de la empresa en donde se hará el estudio, conocimiento de los cargos o puestos y una excelente elección de los parámetros para hacer la evaluación.

3.8. PASOS PREVIOS A CUALQUIER EVALUACION DE CARGOS O PUESTOS

- **Nombramiento y Capacitación del Comité de Evaluación de Cargos y Estructura de Salarios.-** Es un equipo humano con iniciativa y conocedor de cargos por evaluar y del método de evaluación.
- **Entrevistas.-** Recopilar información genérica para detectar el Foda (fortalezas, oportunidades debilidades y aptitudes) esta se debe de hacer primero a los puestos superiores (gerente, director) y después a los jefes de áreas funcionales.
- **Revisión y Análisis de Documentación.-** Se tiene que revisar primeramente el organigrama de la empresa y los manuales existentes.
- **Identificación de Problemas.-** Identificar problemas de la empresa y si se detecta un problema se debe corregir antes de hacer la evaluación.
- **Trabajos por Evaluar.-** Seleccionar los cargos que van a evaluarse, establecer parámetros para cada nivel.
- **Promoción del Programa.-** Dar a conocer el programa.

CAPITULO IV

4. PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS O PERSONAL DE LAS EMPRESAS (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION)

4.1. CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Reclutamiento⁷

Es el proceso para atraer candidatos idóneos para ocupar un puesto y que cumpla con el perfil necesario. Este proceso inicia al momento en que se da la vacante, esta se puede dar por varios motivos.

- Renuncia
- Puesto de nueva creación
- Transferencia interna
- Jubilación
- Descensos
- Promociones
- Por ventas estacionales
- incremento de ventas
- Despido
- Ascensos
- Fallecimiento

⁷ Adalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Pág. 208

- Enfermedad profesional
- maternidad
- Permisos

El reclutamiento⁸ es la primera fase del proceso de contratación, cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectadas.

4.2. LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento en las organizaciones es una función cardinal en el área de recursos humanos, de ello depende que la organización cuente con el personal calificado, actualizado y capacitado, porque esto contribuye al nivel de competitividad, su capacidad para administrar el conocimiento y a la consecución de sus objetivos globales. El claro apego a las políticas de reclutamiento y la negativa a considerar su impacto e importancia conlleva el riesgo de incorporar candidatos de capacidad deficiente, no consistentes con el perfil requerido o elementos quienes en un futuro, contrariamente a ser productivos, sean más bien conflictivos.

4.3. FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO: DEFINICIÓN, VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Las fuentes⁹ de reclutamiento son aquellos lugares físicos donde se encuentra (n) El (o los) candidato (s) potencial (es).

Fuentes Internas.- Hacen llegar a personal dentro de la misma empresa ya sea por bolsa de trabajo interna, sindicato, familiares, recomendaciones, promoción o transferencia de personal, escalafón etc.

⁸ Adalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Pág. 208

⁹ Adalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Pág.221

Fuentes Externas.- Hacen llegar personal de fuera de la empresa ya sea por bolsa de trabajo de gobierno, instituciones educativas a fines a vacante, colegio de profesionistas, agencias de colocación, la puerta de la calle, out-sourcing.

4.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

Ventajas Internas¹⁰:

- Cuentan con un conocimiento laboral del área.
- La capacitación e inducción es mas fácil, porque ya tiene conocimientos.
- Se ahorra tiempo porque no espera a elegir candidatos externos.
- Se ahorra dinero porque no gasta tanto en capacitación.
- Se crea una fuente de motivación para los empleados para progresar en la empresa.

Desventajas Internas¹¹:

- Por querer ahorrar tiempo y dinero hay probabilidades de subir de puesto a la persona equivocada.
- Se pueden generar conflictos de interés personal.
- No se atraen nuevas experiencias.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO¹²

Ventajas Externas:

- Atrae nuevas experiencias.

¹⁰ Adalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Pág. 225-230

¹¹ Joaquín Rodríguez Valencia. Administración Moderna De Personal. Pág. 140

¹² Adalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Pág. 223

- Atrae nuevas ideas y diferentes enfoques.
- Renueva y enriquece los recursos humanos.

Desventajas externas:

- Se pierde más tiempo y costo.
- Se corre el riesgo de atraer personas líderes negativas.
- Inconformidad por no ser promocionado.

4.5. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO: DEFINICIÓN, VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Los medios de reclutamiento son las formas o conductos a través de los cuales llegamos a los candidatos para atraerlos.

Los medios que se utilizan para reclutar dependen del puesto y del perfil de la vacante que se solicita estos pueden ser:

- Radio
- T.V.
- Periódico
- Volantes
- Internet
- Revistas
- Anuncios
- universidades

4.6. CONCEPTO DESELECCIÓN¹³ DE PERSONAL

Serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados, escoger a los candidatos adecuados para el puesto requerido según el perfil de este. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes

4.7. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL¹⁴

SOLICITUD DE EMPLEO

Aquí es donde se inicia el proceso de selección proporciona a la empresa información acerca de los candidatos que se obtuvieron a través del proceso de reclutamiento en donde se especifican:

- Datos Generales del solicitante.- Nombre, dirección, teléfono, lugar de nacimiento, nacionalidad, sexo.
- Situación Laboral.- Si el solicitante trabaja actualmente, si tiene compromisos que le impidan iniciar de inmediato sus labores, si esta dispuesto a aceptar otro puesto disponible.
- Educación y Preparación Académica.- Nivel de estudios, este es un indicador del tipo de trabajo que obtendrá el solicitante.
- Antecedentes Laborales.- Trabajos que tuvo o tiene actualmente, se da cuenta del tiempo que duro en cada trabajo, que tanta estabilidad tuvo.
- Pasatiempos.- Si pertenecen a un club o asociación deportiva, esto muestra que el solicitante tiene un interés activo en toda gama de aéreas.
- Referencias.- Es para saber si es verdad lo que nos dijo el solicitante, aunque no se recomienda dedicar mucho tiempo a esta labor ya que por lo general son amistades, parientes y sus opiniones son positivas.

¹³ Adalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Pág. 249

¹⁴ Joaquín Rodríguez Valencia. Administración Moderna de Personal. Pág. 145

- Firma.- Es la solicitud aparece una leyenda donde advierte al solicitante que cualquier inexactitud u ocultamiento de algo, se anulara su contrato de trabajo.

ENTREVISTA INICIAL¹⁵

Aquí se pretende que el entrevistador obtenga información acerca del entrevistado (solicitante) y este de la organización, creando un ambiente de confianza.

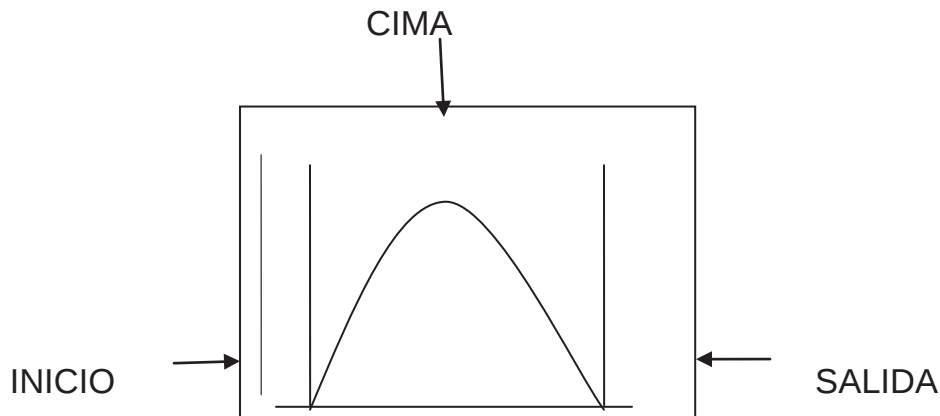
La entrevista es una plática formal y profunda conducida para evaluar la idoneidad del solicitante del puesto.

TIPOS DE ENTREVISTA

- Estructuradas.- Es donde la preguntas ya están formuladas y se sabe lo que se va a preguntar, mejora la confiabilidad pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes.
- No estructuradas.- Aquí las preguntas surgen durante la entrevista, carecen de confiabilidad porque cada solicitante responde a diferentes preguntas y puede pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento y experiencia.
- Mixtas.- Se hacen preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente es la mas empleada.
- Conductuales.- También llamadas de solución de problemas, se centran en un asunto o en una serie de problemas que se espera que el solicitante resuelva, la evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante, es decir como reacciona una persona ante determinadas situaciones de presión mínima y evaluar la habilidad analítica y de raciocinio.
- De Tensión.- Es una serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante es útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión (repcionistas, urgencias) las preguntas se hacen unas tras otras.

¹⁵ Joaquín Rodríguez Valencia. Administración Moderna de Personal. Pág.145

CICLO DE LA ENTREVISTA



- Inicio.- Preguntas fáciles y genéricas
- Cima.- Preguntas estructuradas
- Salida.- Tiempo que se programa para el entrevistado (dudas, comentarios etc.).

PROCESO DE LA ENTREVISTA

- Preparación de Entrevistador.- El entrevistador se debe preparar antes de comenzar la entrevista, porque requiere que se elaboren preguntas específicas, las respuestas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato.
- Creación de un Ambiente de Confianza.- El entrevistador tiene que dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa etc.
- Intercambio de Información.- Aquí algunos administradores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato en base a las preguntas que el haga.

- Terminación.- Cuando el entrevistador considera que ya a completado su lista de preguntas y que ha expirado el tiempo planeado y puede terminar diciendo tiene alguna pregunta final y que espere que la empresa se comuniquen con el
- Evaluación.- Después que concluya la evaluación el entrevistador deberá registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato y posteriormente se define la aceptación o no del candidato.

BATERIA DE EXAMENES

- Examen de Conocimientos
- Examen Psicométricos
- Examen Socioeconómico
- Examen de Habilidades
- Inteligencia Emocional
- Examen Médico

EXAMEN DE CONOCIMIENTOS (TEÓRICOS Y PRÁCTICOS)

El objetivo primordial de estas pruebas se enfoca a descubrir las capacidades intelectuales, habilidades conocimientos profesionales adquiridos durante su formación académica, así como la experiencia y práctica en la aplicación de los mismos.

EXAMEN PSICOMÉTRICOS

Es una prueba para apreciar su desarrollo mental, detecta el comportamiento social o de interrelación que tiene, conducta, actitudes, aptitudes, habilidades.

EXAMEN SOCIOECONÓMICO

Este estudio tiene como objetivo revisar y evaluar, en términos generales, la situación económica y social del candidato. Su información arroja datos relevantes respecto de sus costumbres, forma de pensar, actitudes hacia el trabajo y la vida familiar, nivel de vida, aspiraciones y superación. Es decir revisa y evalúa en términos generales la situación económica y social del candidato. Algunos de los tópicos que se evalúan son:

- Ubicación geográfica y económica de la vivienda (transportación, servicio de agua, luz, etc.).
- Tipo de la misma y condiciones (higiene, número de cuartos, lámparas o focos, número, de baños, habitaciones, pisos, etc.).
- Número de personas que habitan la casa.
- Tipo de ocupación, trabajo o actividad de los miembros de la familia.

EXAMEN DE HABILIDADES

Se mide la calidad de tiempo en que realiza sus actividades (atajos)

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Aquí se reflejan las emociones si sabe controlar lo que siente, si tiene adaptabilidad al cambio, si tiene liderazgo en su equipo de trabajo, si es responsable etc.

EXAMEN MEDICO

Fundamentalmente los objetivos del examen médico explican su importancia, entre otros son:

- Determinar si las cualidades físicas son las óptimas y satisfacen los requerimientos para el desempeño eficaz del trabajo.

- Prevenir algún contagio infeccioso que el aspirante introduzca a la empresa con la consecuente problemática que esto acarrea, ausentismos, accidentes, riesgos y enfermedades.
- Prevenir casos en que inmediatamente después de ingresar el candidato, abandone el trabajo por ingreso a algún tratamiento por enfermedad o intervención quirúrgica al que deba someterse el sujeto y que repercuta en forma imprevista en altos costos para la empresa.

Por lo regular el examen medico se realiza al final porque implica gastos.

COMPROBACION DE INFORMACION O INVESTIGACIONES

Aquí se utilizan las referencias para saber si los datos y documentos del solicitante son verídicos. En esta investigación resulta útil indagar el desempeño del sujeto en su empleo anterior, sueldo, relaciones interpersonales, motivación, puntualidad, cumplimiento, aportes o iniciativa, conflictos, motivo de salida y periodo laboral.

De esta forma se cuenta con elementos para realizar inferencias en torno de su capacidad, compromiso, actitud, interés, eficacia y empeño que demostrará el candidato hacia el trabajo.

Es recomendable que la investigación de referencias laborales, preferentemente por motivos de tiempo y costo, deba realizarse por medio de la vía telefónica. Es como realizar una entrevista y se realiza por medio de un formato establecido que servirá como guía para dicha investigación.

DECISIÓN FINAL

Una vez que fue asesorado por el departamento de recursos humanos el encargado donde esta la vacante toma la decisión final. Aparentemente la toma de decisión para incorporar al mejor de los candidatos, se basa en elegir al que mejor calificó y aquel quien mejor puntuó en las dimensiones de características personales, intereses, conocimientos y experiencia. La decisión final no le corresponde al seleccionador, ésta deberá tomarla quien fungirá como futuro jefe. El

seleccionador sólo propone y presenta al mejor o mejores de los candidatos reclutados, y asesora con base en las pruebas realizadas en la decisión. Dicha elección final debe ser comunicada al director o gerente de Recursos Humanos para su visto bueno, ya que éste es responsable por los trámites administrativos y la documentación requerida, alta en el IMSS, integración de expediente y por el trabajo que se ha realizado en el proceso de selección.

Todas las fases del proceso de selección son importantes pero en la entrevista inicial se pueden eliminar personas.

4.8. CONTRATACION DE PERSONAL

El contrato¹⁶ es un acuerdo de voluntades entre dos partes, patrón-trabajador, donde el patrón ofrece un salario a cambio de un trabajo subordinado y el trabajador se obliga a prestar sus servicios.

4.9. TIPOS DE CONTRATO

- Individual
- Colectivo
- Individual.- Es un convenio en donde una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.
- Colectivo.- Es el convenio entre uno o vario sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

¹⁶ Joaquín Rodríguez Valencia. Administración Moderna de Personal. Pág.150

4.10. CARACTERISTICAS DE UN CONTRATO

- Nombre
- Nacionalidad
- Edad
- Sexo
- Estado Civil
- Domicilio del Trabajador y Patrón
- Si la relación de trabajo es por obra, tiempo determinado o indeterminado
- El servicio o (s) que deban prestarse
- El lugar o (s) donde debe prestarse el trabajo
- Duración de jornada
- La forma y monto de salario
- Lugar y día de pago
- La indicación de que el trabajador será capacitado
- Días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y al patrón

4.11. INDUCCIÓN¹⁷ Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse en las exigencias de la empresa,

¹⁷ Joaquín Rodríguez Valencia. Administración Moderna de Personal. Pág. 154

proporcionando información básica sobre la empresa y lo que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

Los dos tipos de inducción que se les proporcionan a los trabajadores de nuevo ingreso son la inducción a la empresa e inducción al puesto.

Los programas de inducción van desde breves introducciones informales hasta programas formales y extensos, generalmente se proporciona al empleado un manual o materiales impresos, así como un recorrido por las instalaciones

El objetivo principal de la inducción es **lograr la integración de los nuevos empleados** o trabajadores al medio ambiente de trabajo, así como transmitirle los valores, reglas, políticas, normas y filosofía de la organización. Un programa de inducción debe estar siempre apoyado por la alta dirección y ser conducido con una actitud de respeto y cordialidad.

La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa. Su trabajo, productividad, identificación, rendimiento y confianza se verán influidos por este primer acercamiento. Transmitir la identidad de la empresa al nuevo empleado, es una tarea importante que deberá ser conducida de tal forma que el empleado conozca la personalidad de la empresa.

Los objetivos que un programa de inducción pretende alcanzar son, entre otros más:

- Lograr que el nuevo empleado comience a asimilar la identidad de la Empresa.
- Establecer las condiciones necesarias para incorporarse al empleado a un clima interno de trabajo, plagado de relaciones interpersonales de diferentes matices.
- Adaptar eficazmente al nuevo empleado o trabajador.
- Prevenir errores e imprecisiones en los canales de comunicación respecto a funciones, jerarquías, conflictos, etc.

MANUAL DE BIENVENIDA

Nos sirve para lograr la integración de los nuevos empleados al medio ambiente laboral, transmitir los valores, normas, políticas, reglas, darles a conocer la misión, visión, historial de la empresa, equipo y material con que va a trabajar, presentarlo con sus compañeros y jefes, deberán contener mayor información esta depende del tamaño de la empresa.

El manual de bienvenida deberá contener, entre otros aspectos más:

- Conferencias
- Pláticas
- Discusiones en grupo
- Presentaciones interpersonales
- Juntas
- Recorridos
- Videos corporativos
- Folletos
- Manuales
- Impresos
- Diapositivas
- Fotografías
- Lista de verificación
- Palabras de bienvenida

- Historia y antecedentes de la empresa
- Plan de incentivos de ahorro
- Evaluación del desempeño y sistemas de incentivos
- Prevención de accidentes

CAPACITACION¹⁸

Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento, crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización. Es decir, consiste en dar al empleado la preparación teórica que requerirá para cubrir su puesto.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud mas positiva.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución a problemas.
- Incrementar la productividad y la calidad de trabajo.

¹⁸ Joaquín Rodríguez Valencia. Administración Moderna de Personal. Pág. 243
Gary Dessler. Administración de Personal. Pág. 238

BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas
- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- Eleva el nivel satisfactorio en el puesto.
- Mejora la comunicación entre los trabajadores.
- Ayuda a la integración de grupos.
- Contribuye a formar un buen clima organizacional.

PROCESO DE LA CAPACITACION

- Detectar necesidades de la capacitación.
- Identificar los recursos para la capacitación.
- Diseño del plan de capacitación.
- Ejecución del programa de capacitación.
- Evaluación, control y seguimiento.

VENTAJAS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE LA CAPACITACION

- Permite planificar y ejecutar actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizar los recursos de manera eficiente.
- Detecta quienes y en que área se necesita de la capacitación.

- Permite conocer los contenidos de la capacitación.
- Permite conocer la mejor técnica de capacitación.

TECNICAS DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

- Observación directa
- Entrevista
- Encuesta
- Análisis de problemas
- Evaluación del desempeño

TIPOS DE ANALISIS EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

- Análisis organizacional
- Análisis de tareas
- Análisis de la persona

IDENTIFICACION DE RECURSOS PARA LA CAPACITACION

- Financieros
- Humanos

- Institucionales
- Materiales

ASPECTOS PARA DISEÑAR EL PLAN DE CAPACITACION

- Selección de las actividades de capacitación.
- Nivel de profundidad de la capacitación.
- Definir la población objetivo.
- Definir capacitación interna o externa
- Selección de instructores.
- Definir cronogramas y presupuesto.
- Definir metodología de la capacitación.

EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

- Establecimiento de objetivos.
- Contenido del programa.
- Principios de aprendizaje:
 - Participación: Cuando se preguntan dudas hacia los instructores
 - Repetición: Que no es necesaria una sola vez para que lo entiendan, porque no todos comprendemos de la misma forma hay quien necesita que se le vuelva a explicar.

- Relevancia: Son los puntos mas importantes por aprender.
 - Transferencia: Compañeros de tu misma área te capacitan y ayudan explicándote como hacerlo.
 - Retroalimentación: Es cuando se pregunta y responde en el momento.
- Herramientas de capacitación: instrucción directa sobre el puesto, rotación del puesto, relación experto-aprendiz.

CAPITULO V

5. CASO PRÁCTICO

5.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

ANTECEDENTES

Es la compañía cinematográfica más grande de Latinoamérica y la octava a nivel mundial. Desde la apertura de su primer conjunto en 1947 en la ciudad de Morelia han tenido un continuo crecimiento a lo largo de los años logrando abarcar y tener presencia en 65 ciudades en todo México.

Organización Ramírez es una empresa internacional en plena expansión, que ha crecido gracias a sus directivos y principalmente por todos sus empleados con los que cuentan, ya que también es una gran fuente de empleo para todo tipo de gente ya sea profesionista o no.

Actualmente operan 2,030 salas en México, Centroamérica y Sudamérica ubicado en Colombia y esta en planeación de desarrollo y construcción de otros conjuntos tanto nacionales como internacionales, como en la india.

5.2. MISION

Ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar.

5.3. VISION

Iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables.

5.4. VALORES

Para cinepolis sus valores representan:

- Un conjunto de creencias compartidas y conductas esperadas en todos los colaboradores.
- Nos identifican como miembros de la familia cinepolis, son el pegamento que nos une, nos dan la dirección en nuestro actuar.
- Refleja la aspiración genuina hacia la mejor continua, ser cada día mejores.
- Los valores en cinepolis deben ser asumidos por todos y vividos por todos.

Estos valores son:

- **COMPROMISO.-** Soy responsable, soy leal a cinepolis, soy trabajador, soy puntual, busco hacer las cosas bien a la primera, soy buen compañero, asumo la responsabilidad de mis actos y me interesa el bienestar de mis compañeros y de cinepolis.
- **INTEGRIDAD.-** Soy honesto, soy respetuoso con mis compañeros y amigos, soy consciente del medio ambiente y de la sociedad, siempre cuido las herramientas de trabajo y los recursos de la compañía.
- **PASION.-** Soy entusiasta, siempre hago mi trabajo lo mejor posible, siempre busco superarme y soy innovador.
- **SERVICIO.-** Siempre busco la satisfacción del cliente, soy atento, ofrezco una sonrisa, anticipo las necesidades de mis clientes, soy pulcro en mi vestir y cumplo con el servicio que ofrezco.
- **SER PALOMITA.-** Soy alegre, soy curiosos, divertido, soy sencillo en mi trato, me gusta trabajar en equipo, acepto a mis compañeros tal cual son y soy autocrítico.

5.5. POLITICA DE SERVICIO

- Nuestro compromiso permanente de empresa hacia los clientes será:
 - Ofrecer siempre las instalaciones más modernas, confortables, limpias y funcionales.
 - En las mejores ubicaciones.
 - Con la tecnología más avanzada en proyección y sonido.
 - Con sistemas de servicio y autoservicio de vanguardia.
 - Con dispositivos de seguridad que garantice y respalde la seguridad del espectador.
 - Con personal calificado y capacitado que garantice con su amabilidad, eficiencia y rapidez, la plena satisfacción del cliente, buscando siempre superar sus expectativas.
 - Con una disposición permanente en nuestra gente, para hacer de su estancia una agradable experiencia.

Todo esto aceptando una dinámica de mejoramiento continuo, comprometidos en ofrecer productos y servicios que generen un alto grado de satisfacción al cliente, e interesados en ganarlo y conservarlo, haciendo lo correcto de un modo sobresaliente.

- Como empleados, nuestro compromiso permanente hacia los clientes será:
 - Estar siempre conscientes de que el cliente es la razón de ser de nuestro trabajo.
 - Considerar al cliente como centro de nuestras acciones operativas, el no depende de nosotros, nosotros dependemos de el.
 - Nuestra actitud de servicio será siempre de hospitalidad, simpatía, amabilidad, integridad y jovialidad.

- Esta actitud será permanente desde el inicio de nuestra jornada hasta el fin de la misma.
- Somos conscientes de que el servicio de calidad al cliente es la principal herramienta competitiva que tenemos.
- Consideremos al cliente como el centro de nuestro trabajo y no como una interrupción del mismo.
- Haremos todo lo que este a nuestro alcance para asegurar que el dinero del cliente rinda al máximo en valor, cantidad y satisfacción.
- Seguiremos entrenándonos y capacitándonos para que el servicio que proporcionemos se realice de una manera cada vez mas inteligente y satisfactoria.
- Mantendremos siempre un equipo unido y solido de trabajo que nos permita alcanzar la máxima satisfacción del cliente.

5.6. EXPECTATIVAS

Esperamos a través de nuestra misión y objetivos, tener éxito empresarial e individual, el cual se manifestara:

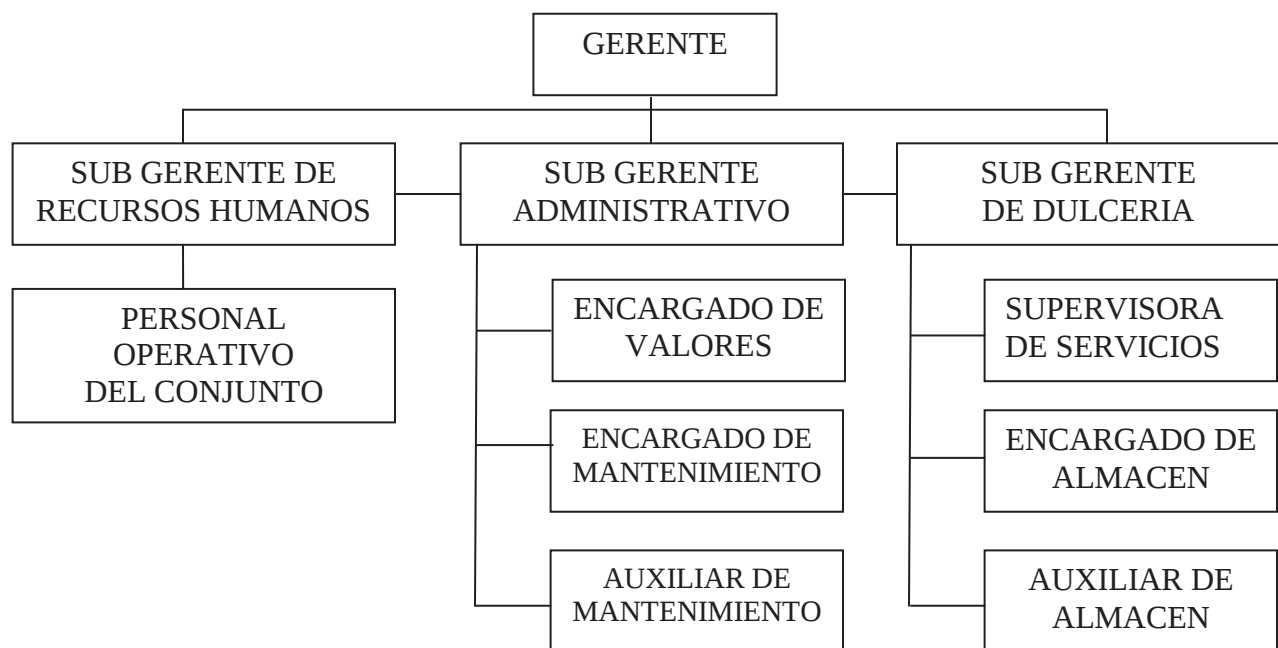
EMPRESARIAL

- Considerando nuestro liderazgo a través de: la innovación permanente, un servicio excelente y calidad en nuestras instalaciones y ubicaciones.
- Rentabilidad: generando con nuestro trabajo atractivas utilidades de acuerdo a las inversiones de nuestros accionistas.
- Crecimiento: posesionándonos y desarrollándonos en el mercado nacional y latinoamericano, generando fuentes de empleo.

INDIVIDUAL

- Logrando la plena realización del personal que constituye nuestra empresa.
- Satisfaciendo las necesidades de quienes la integran.
- Satisfaciendo las expectativas de desarrollo de quienes con la calidad de su trabajo y esfuerzo, se hagan acreedores a ello.

5.7. ORGANIGRAMA



RECLUTAMIENTO CINEPOLIS

Esta empresa utiliza las fuentes internas y fuentes externas para el reclutamiento, en el caso de las fuentes internas que existen dentro de la organización aquí se mandan convocatorias a los cines y las difunden a todos los empleados para que se convoquen así ellos se postulan para llenar esa vacante y en caso de no cumplir con el perfil para el puesto, se recurren a las fuentes externas, para contratar personal operativo se utiliza solamente la fuente externa (solicitud de empleo).

Esta empresa no saca convocatoria para personal, ellos utilizan solo temporadas para reclutar estas son verano, semana santa y de decembrina, las personas interesadas en trabajar en esta organización llevan sus solicitudes durante el transcurso del año dichas solicitudes son recibidas y archivadas, pero el proceso de reclutamiento se hace solamente en las temporadas antes mencionadas.

SELECCIÓN CINEPOLIS

Una vez que llegan las temporadas de contratación ya sea permanente o temporal, se comienza el procedimiento de selección, donde se lleva a cabo la revisión de solicitudes archivadas y las que van recibiendo, algunas de las políticas para el proceso de selección de esta empresa es desechar las solicitudes que no traigan foto, que pasen de la edad requerida (25 años), otro de los aspectos que revisan es que sean mayores de 18 años, escolaridad cursada, este es el primer filtro que se realiza para desechar algunas solicitudes, posteriormente se pasa al segundo filtro de la selección donde se les llama a los candidatos seleccionados para su entrevista aquí se revisa la disponibilidad de tiempo de cada candidato, estado civil entre otros, posteriormente como tercer filtro se lleva a cabo la aplicación de exámenes (Psicométrico), estos exámenes se envían por correo electrónico a cada uno de los candidatos, dichos exámenes ya no se aplican manualmente en las instalaciones de la organización. Una vez que son contestados estos exámenes se debe de examinar otras dimensiones específicas de receptividad que debe de tener el candidato estas dimensiones son:

- **COMPRESION.**-Muestra un nivel promedio de empatía, para situarse en el lugar del cliente, ser intuitivo y saber escuchar.

- **ADAPTABILIDAD.-** Su nivel es promedio para ser flexible, tener capacidad de adaptación, aptitud para desempeñar un papel.
- **CONTROL DE SI MISMO.-** Muestra un nivel medio de disciplina personal, estabilidad emocional, perseverancia y tenacidad.
- **TOLERANCIA A LA FRUSTRACION.-** Su nivel de tolerancia debe ser promedio para soportar las situaciones frustrantes o digerir los fracasos.

INDUCCION CINEPOLIS

Una vez que fue seleccionado el o (los) candidato se les convoca a una reunión que tiene una duración de una hora, donde se les informa y explica a todos los candidatos por medio de diapositivas la historia de la compañía, objetivos de la misma, jerarquías, áreas existentes complementado con un recorrido por todas las instalaciones donde se les muestra cual va a ser su área de trabajo, se les presenta al personal que ya labora en la organización, se les proporciona un manual de cultura organizacional (misión, visión, objetivos políticas etc.) y reglamento de la empresa y por ultimo se les hace entrega de sus uniformes y horarios de trabajo.

DESARROLLO CINEPOLIS

Para el desarrollo del personal nuevo dentro de la organización se les convoca un día a la semana durante dos horas para una capacitación y adiestramiento enfocado al área a la que van a laborar, primero se les capacita teóricamente una hora y una hora de practica (adiestramiento) y después se les evaluaciones que deben ser aprobadas con una calificación mínima del 85% y si no es aprobado dicho examen, se les vuelve a dar la capacitación hasta que aprueben los exámenes y cumplan con el porcentaje requerido.

CONCLUSIONES

Concluí que la organización cinepolis es reconocida a nivel mundial y siempre trata de estar a la vanguardia tanto con sus clientes como el personal que labora un ejemplo muy claro es que al personal al ser seleccionado sus exámenes ya no se le aplican manualmente dentro de la organización, sino que se les manda por correo esto habla muy bien de la empresa ya que busca la forma de agilizar y ahorrar como es en este caso la papelería, tiempo entre otros.

La Administración de Recursos Humanos es un área de especial importancia en las organizaciones, ya que contribuye al logro de los objetivos de éstas y de las personas que la conforman.

Como todos sabemos, las personas (recursos humanos) poseemos objetivos en la vida. La mayoría de ellos los podremos alcanzar en el espacio de las empresas, a la vez que también contribuiremos a lograr los objetivos que éstas se hayan propuesto. Pero para conseguir este propósito de una forma planeada y organizada, tendremos que recurrir al estudio de la Administración de Recursos Humanos,

BIBLIOGRAFIA

1. Reyes Ponce Agustín. "Administración de personal" (2 parte). Ed. Limusa. México. P.p. 245
2. Rodríguez Valencia Joaquín. "Administración moderna de personal ". Ed. Ecafsa. ed. 4. México. 1999. P.p. 453
3. Guth Aguirre Alfredo. "Reclutamiento, Selección e integración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México
4. Grados A. Jaime "Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personas". Ed. Manual moderno. ed. 3. México. P.p. 352
5. French W.L. "Administración de Personal "Desarrollo de Recursos Humanos. Ed. Limusa. México
6. Dessler Gary. "Administración de personal". Ed. Prentice Hall. ed. 6. México. 1996. P.p. 715
7. Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Mc. Graw Hill. ed. 5. Colombia. 2003. P.p. 699
8. Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas. Mexico. 2004. P.p. 771
9. Stephen B. Robbin. "Administration". Ed. Prentice hall. Ed.6.
10. Sergio Hernández y Rodríguez. "Introducción a la Administración". Ed. Mc. Graw. Hill. México. 2002. P.p. 418