

Modelo ideal de Reclutamiento y Selección de Personal en Instituciones Públicas Bajo el Ámbito de La Autoridad Presupuestaria

Evelyn Chacón Bermúdez¹

Resumen

Se realizó una investigación en siete instituciones públicas bajo el ámbito de la Autoridad Presupuestaria, donde el objetivo fue conocer si existe un sistema de reclutamiento y selección de personal. La investigación se realizó a través de entrevistas telefónicas a funcionarios de los Departamentos de Recursos Humanos. Se logró detectar que en un 85% de las instituciones consultadas si existe un modelo definido y es aplicable para todas las clases de puesto de la institución. En el capítulo final se plantea una propuesta de un modelo ideal de reclutamiento y selección de personal, el cual será de fácil aplicación, y que a la vez permitirá seleccionar a los candidatos idóneos.

Descriptores

Reclutamiento de Personal / Selección de Personal / Instituciones Públicas / Autoridad Presupuestaria

Abstract

An investigation in seven Public Institutions under the environment of the Budgetary Authority was carried out, where the objective was to know if exists a System of Recruitment and Selection of Personnel. The investigation was carried out through telephone interviews to officials of the Departments of Human Resources. It managed to detect that in a 85% of the institutions consulted if a definite model exists and is applicable for all the classes of position of the institution. In the final chapter a proposal of an Ideal Model of Recruitment be planted and Selection of Personnel, which will be of easy application, and that at the same time will permit to select the suitable candidates.

Keyword

¹ Bachiller en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo. Candidato a Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, ULACIT. Correo electrónico: evechacon@yahoo.com

I. Introducción

El reclutamiento y selección de personal, es uno de los procesos más importantes dentro de las instituciones, ya que es el medio por el cual se logra obtener el personal calificado para el desempeño de los puestos.

Ante las posibles reestructuraciones de las instituciones, en cuanto a su estructura organizativa y por ende al movimiento del recurso humano, es importante contar con un sistema adecuado de reclutamiento y selección de personal, que permita al Departamento de Recursos Humanos contratar y ubicar a los funcionarios idóneos para ocupar los puestos y que éstos a su vez se sientan comprometidos con los objetivos institucionales; y que a la vez le permita crecer profesionalmente en el menor tiempo posible , a través de un sistema de ascenso.

Es importante señalar que dichos cambios a nivel de personal van de la mano con los cambios que se generen a nivel de estructura, de nuevas estrategias, de reducción de costos y de cultura, donde lo más importante radica en el sentido de pertenencia y aceptación del cambio por parte de cada uno de los funcionarios que conforman la Institución.

Según Martínez (1996), el proceso de reclutamiento implica la atracción de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización, de modo consecuente con su respectiva selección y contratación. Por otra parte, la selección se define como un procedimiento para encontrar al candidato adecuado que cubre el puesto adecuado.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo crear un modelo ideal de reclutamiento y selección de personal en instituciones públicas bajo el ámbito de la Autoridad Presupuestaria, desde la contratación del recurso humano, hasta su crecimiento profesional dentro de la Institución.

La idea fundamental de crear un modelo ideal de reclutamiento y selección de personal en instituciones públicas bajo el ámbito de la Autoridad Presupuestaria, es con el fin de poder contar con el personal idóneo para el desempeño de las funciones, pero que se logre al menor costo posible para la institución y en el menor tiempo.

Para ello, se hará una investigación que consiste en conocer el proceso que realizan siete Instituciones del ámbito público y crear un modelo ideal, y proponer en caso necesario un nuevo proceso, que se ajuste a las necesidades existentes.

II. Algunos Conceptos Teóricos

A través de los años, la administración de recursos humanos se ha visto como el área que administra el grupo de personas que participan en las organizaciones, en la cuales desempeñan determinados roles.

Estas personas que pasan la mayor parte de su tiempo dentro de las organizaciones, deben trabajar en forma conjunta, ya que de forma individual no es posible cumplir a cabalidad con los objetivos institucionales.

A partir de la década de los 60, nace un nuevo concepto y se denominó administración de personal, y es a partir de éste período que se da un lugar importante al recurso humano, ya que se considera que es el elemento indispensable para el éxito de las organizaciones.

Para Chiavenato (1999), la administración de personal cumple con cinco funciones básicas: planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar las empresas, para que estas puedan funcionar y lograr los objetivos establecidos, y lo logran a través de su comportamiento dentro de la organización.

Dessler (2001), señala que “La administración de personal se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa el empleado”, entre ellas:

1. Realizar análisis de puestos.
2. Planificar las necesidades laborales y reclutar personal para estos puestos.
3. Seleccionar a los candidatos para los puestos.
4. Orientar y capacitar a los nuevos empleados,
5. Administrar los sueldos y salarios.

Una organización sólo existe cuando: Hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común.

Según Werther (2000), las organizaciones cuentan con un proceso denominado reclutamiento y selección de personal, donde, “El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”.

Este proceso se inicia con la búsqueda de los candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Chiavenato (1999), expone varias fuentes de reclutamiento en el mercado de recursos humanos, entre ellas:

1. La propia empresa.
2. Otras instituciones.
3. Escuelas y universidades.
4. Otras fuentes de reclutamiento.

Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes; obtenido mediante el reclutamiento, se inicia con el proceso de selección, que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.

Werther (2000), expone que el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

1. La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño deseados.
2. Los planes de recursos humanos a cortos y largos plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente
3. Los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

El uso de estos tres elementos es lo que hace efectivo y exitoso el proceso de selección.

Pero los puestos de las organizaciones no todos son iguales, y eso hace que algunos puestos sean más difíciles de cubrir que otros.

Según Hall (1996), cuando un puesto es difícil de cubrir, se trata de un puesto de baja razón de selección, pero cuando es lo contrario y el puesto es sencillo llenarlo, se trata de un puesto de alta razón de selección.

Por ello la importancia de la razón de selección, que es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Todo esto es aplicable para llenar las vacantes que existen dentro de la organización, ya sea a través de contratación externa o bien a través de concurso internos de puesto, que lo que promueve es el crecimiento profesional de los miembros activos de la empresa.

Si se tratara de un sistema de selección interna, no es necesario pasar por una serie de pasos, que si deben pasar todos aquellos candidatos que van a ser contratados externamente.

Así las cosas, existen 8 pasos en el proceso de selección:

1. Recepción preliminar de solicitudes.
2. Pruebas de idoneidad.
3. Entrevistas de Selección.
4. Verificación de datos y referencias.
5. Examen médico.
6. Entrevista con el supervisor.
7. Descripción realista del puesto.
8. Decisión de contratar.

Por otro lado, si el reclutamiento es interno puede implicar:

1. Transferencia de personal.
2. Ascensos de personal.
3. Transferencias con ascensos de personal.
4. Programa de desarrollo de personal.
5. Planes de carreras de personal.

Este reclutamiento interno, exige una continua coordinación del área de reclutamiento y selección de personal de la institución, con las otras áreas que la conforman.

Si comparamos este tipo de reclutamiento, con el reclutamiento externo podemos identificar una serie de ventajas del reclutamiento interno para la organización, entre las cuales podemos citar:

1. Es más económico para la empresa, ya que evita gastos de anuncios, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, etc.
2. Es más rápido.
3. Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato.
4. Motiva a los empleados.
5. Aprovecha las inversiones de la organización en entrenamiento de personal.
6. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre los trabajadores.

Sin embargo, también hay desventajas del reclutamiento interno.

1. Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento, estas oportunidades no son para todos.
2. Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar.
3. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Sea cual sea el mecanismo de selección, interno o externo, lo importante es determinar la necesidad de personal dentro de la organización. Para ello, es necesario conocer cuales son los elementos que provocan seleccionar personal, dentro de los cuales se pueden mencionar:

1. La rotación de personal, producto de despidos, renunciaciones, vacaciones, incapacidades o permisos con y sin goce de salario.
2. La calidad y las habilidades de los empleados.
3. Para la incorporación en nuevos mercados, o bien para el desarrollo de nuevos productos.
4. Los cambios tecnológicos y los recursos financieros disponibles.

Con estos conceptos básicos y las herramientas necesarias de cada proceso es que se busca poder realizar un estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en instituciones públicas.

III. Metodología

3.1 Objetivo General

Definir un Modelo Ideal de Reclutamiento y Selección de Personal en Instituciones Públicas bajo el ámbito de la Autoridad Presupuestaria, desde la contratación de primera vez, hasta su crecimiento profesional dentro de la Institución.

Para el desarrollo de este estudio se aplicó la siguiente metodología:

3.2 Selección de la unidad de análisis

El sujeto de estudio de la presente investigación son siete instituciones públicas.

Para realizar la selección de las instituciones se tomó como referencia el listado de las instituciones públicas que se encuentran bajo el ámbito de la Autoridad Presupuestaria y de allí se seleccionó una muestra.

Del total de instituciones a saber 113, se determinó evaluar un 6%, lo que corresponde a un total de 7 instituciones, de las cuales 4 pertenecen a la clasificación de empresas públicas no financieras nacionales, 1 a instituciones descentralizadas no empresariales y 2 a instituciones públicas financieras no bancarias. Ver Anexo N° 1.

3.3 Instrumentos

La recopilación de los datos se hizo a través de entrevistas a funcionarios que laboran en los Departamentos de Recursos Humanos de las 7 instituciones seleccionadas. Ver Anexo N° 2.

Las instituciones consultadas fueron seleccionadas, basados en la población institucional, es decir, se seleccionaron todas aquellas que poseen una población mayor a 100 empleados. Asimismo, basados en la similitud de las funciones que realizan las instituciones, que en su totalidad son de servicio.

Conforme la clasificación, las instituciones seleccionadas son las que se detallan de seguido:

1. Empresas Públicas no Financieras Nacionales

- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.
- Instituto Costarricense de Electricidad.
- Compañía Nacional de Fuerza y Luz.
- Refinadora Costarricense de Petróleo.

2. Instituciones Descentralizadas no Empresariales

- Caja Costarricense de Seguro Social.

3. Instituciones Públicas Financieras no Bancarias

- Instituto Nacional de Seguros.
- Instituto de Fomento Cooperativo.

Para recopilar la información, se hizo vía telefónica a través de una guía de entrevista a los funcionarios que laboran en las unidades de reclutamiento y selección de personal de las Instituciones seleccionadas.

Entre los aspectos que se consideraron para la entrevista se pueden mencionar.

- Cantidad de funcionarios que conforman la planilla presupuestaria.
- Cantidad de grupos ocupacionales y clases de puesto por institución.
- Pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Variables y herramientas que se utilizan para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Sistema de ascenso de personal.
- Lineamientos, políticas y directrices.
- Requisitos académicos requeridos para puestos en concurso.
- Aspectos a mejorar en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

IV. Análisis de los Resultados

Seis de las instituciones sujeto de investigación, poseen un sistema de reclutamiento y selección de personal, previamente definido, una de ellas no lo posee.

De seguido se presenta el análisis de la información recopilada en estas instituciones.

De las instituciones consultadas todas ellas están conformadas por mas de cien funcionarios y cuentan con una serie de grupos ocupacionales similares. En la Tabla 1, se presenta el resumen de esta variable de estudio

Tabla 1
Niveles de Empleo y Grupos Ocupacionales

Institución Consultada	Cantidad Puestos Fijos	Cantidad de Grupos Ocupacionales	Cantidad de Clases de Puesto
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados	3179	14	242
Instituto Costarricense de Electricidad	10225	6	210
Compañía Nacional de Fuerza y Luz	1850	4	75
Refinadora Costarricense de Petróleo	1700	6	95
Caja Costarricense de Seguro Social	34387	4	585
Instituto Nacional de Seguros	2434	7	265
Instituto de Fomento Cooperativo	101	2	30

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

El 85% de las instituciones consultadas poseen una planilla mayor a mil empleados. Además, un 57% de ellas poseen un manual de puestos con mas de 200 clases vigentes.

Todas las instituciones consultadas, poseen grupos ocupacionales previamente definidos.

En la tabla 2, se detalla cuales de las instituciones consultadas posee un sistema de reclutamiento y selección de personal definido y aplicado para la contratación de personal.

Aquí un 85% de las instituciones consultadas, cuenta con el sistema y un 15% que representa una institución no lo posee.

Tabla 2
Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal

Institución Consultada	Poseen un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados	No
Instituto Costarricense de Electricidad	Si
Compañía Nacional de Fuerza y Luz	Si
Refinadora Costarricense de Petróleo	Si
Caja Costarricense de Seguro Social	Si
Instituto Nacional de Seguros	Si
Instituto de Fomento Cooperativo	Si

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Con respecto a las fuentes primarias de reclutamiento, todas las instituciones mantienen una base de datos actualizada de donde reclutan personal de colegios técnicos, universidades, y colegios parauniversitarios, para las clases de puesto de primer ingreso.

En el caso particular del ICE, a través de carteles ubicados en las agencias, informan si existe algún tipo de reclutamiento. Por otro lado, dependiendo de la clase de puesto, la Compañía Nacional de Fuerza y Luz y el Instituto Nacional de Seguros, utilizan la publicación en medios de comunicación masiva.

En cuanto a los instrumentos que utilizan para lograr una adecuada selección, el ICE, la C.N.F.L, la C.C.S.S, el INS y el Infocoop, mantienen una constante recepción de solicitudes, dada la gran demanda de necesidades que se presentan dentro de la institución.

Únicamente Recope, el INS y la C.C.S.S realizan la entrevista de selección. Por otro lado, el ICE, la C.N.F.L, la C.C.S.S y el INS, aplican pruebas psicométricas en las clases de puesto que lo requieran.

En el caso del INS aplica cuestionarios de personalidad.

Con respecto a la revisión de atestados, la verificación de datos y referencias y los exámenes médicos, cabe señalar que solamente el Infocoop no aplica esta revisión.

En la tabla 3 se muestra el detalle.

Tabla 3
Instrumentos para la Selección de Personal

INSTITUCION CONSULTADA	INSTRUMENTOS UTILIZADOS						
	RECEPCION PRELIMINAR DE SOLICITUDES	ENTREVISTA PRESELECCION	PRUEBAS PSICOMETRICAS	CUESTIONARIOS PERSONALIDAD	REVISION DE ATESTADOS	VERIFICACION DE DATOS Y REFERENCIAS	EXAMENES MEDICOS
Instituto Costarricense de Electricidad	X		X		X	X	X
Compañía Nacional de Fuerza y Luz	X		X		X	X	X
Refinadora Costarricense de Petróleo		X			X	X	X
Caja Costarricense de Seguro Social	X	X	X		X	X	X
Instituto Nacional de Seguros	X		X	X	X	X	X
Instituto de Fomento Cooperativo	X						

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

En relación con los grupos ocupacionales cabe señalar que van desde los niveles operacionales o de servicio , hasta los niveles ejecutivos, y los requisitos académicos de ingreso a cada nivel va a depender de la clase en la que se ubica.

Por lo tanto, para las seis instituciones que si poseen un sistema de reclutamiento y selección de personal, el requisito mínimo para ingresar a las clases de puesto operacionales o de servicio es el nivel de bachiller en educación primaria. Mientras que para las clases administrativas y técnicos, el requisito debe ser como mínimo de bachiller en educación media.

Para las clases de puestos de nivel técnico-profesional o ejecutivos, el requisito académico es de bachiller o licenciatura según corresponda, e incorporados al colegio profesional respectivo.

Algo importante de destacar, es que en todas las instituciones se lleva a cabo un proceso de evaluación del desempeño, esto con el fin de darle seguimiento en cuanto al desempeño, disponibilidad, presentación personal entre otros, a todos los funcionarios que conforman la planilla presupuestaria. En el caso de Recope, la evaluación va de la mano con un sistema de incentivos que va a permitir a los empleados obtener un beneficio económico.

De las seis instituciones en estudio, todas ellas poseen un sistema de ascenso interno y cada una de ellas se regula ya sea por la Convención Colectiva de Trabajo, o bien por un reglamento interno, con el entendido de que este reglamento debe contener y acatar lo que establecen los lineamientos de la Autoridad Presupuestaria, que es el ente regulador para estas instituciones.

En todos los casos, se aplica el sistema de concurso interno, y las variables sujeto de evaluación son los requisitos que establece el manual de perfiles de clases vigentes, y algunos aspectos que considere la jefatura del departamento del puesto en concurso.

Por lo general, se valora el requisito académico, experiencia, requisitos deseable, y en ocasiones se aplican pruebas de conocimiento y pruebas psicométricas, todo depende de la clase en concurso.

Con respecto a la selección de personal a lo interno, para ocupar algunas clases de puesto con niveles mayores a los que posee, es importante destacar que este tipo de reclutamiento es más costoso para la institución ya que muchas veces se debe formar a las personas en puestos muy específicos para la institución, o bien son personas que han laborado mucho tiempo para la empresa y adquiere derechos que vienen a encarecer la planillas. Además, este tipo de selección implica todo un proceso de publicación de concursos, lo que conlleva a inversión de recursos materiales, humanos entre otros.

Esto no significa que se pretenda limitar el crecimiento profesional dentro de la Institución, pero si, se debe valorar cada caso y determinar que es más rentable para la Institución.

De las instituciones consultadas, todas coinciden con la urgencia de contar con un nuevo modelo de reclutamiento y selección de personal que les permita agilizar el trámite al menor costo y al menor tiempo posible.

V. Conclusiones

En cuanto al uso de un sistema de reclutamiento y selección de personal, el 85% de la Instituciones consultadas ya cuenta con uno de ellos. Únicamente una de ellas no lo posee. Para ello, cuentan con una serie de herramientas, las cuales utilizan para poder llevar a cabo una adecuada selección de personal.

Se determinó que para el ingreso a cierta clase, es requisito indispensable contar con el nivel académico que exige el perfil del puesto, que va desde el bachiller en educación primaria hasta la licenciatura en una carrera universitaria afín a la clase de puesto.

La selección se basa en las necesidades que se presenten en cada dependencia y de acuerdo a la clase de puesto requerida. Para ello, las instituciones cuentan con una serie de grupos ocupacionales, los cuales están divididos en clases de puesto.

Las fuentes primarias de selección son de los colegios técnicos, universidades, y colegios parauniversitarios para los puestos de primer ingreso. En algunos casos se recurre a carteles o medios de comunicación masiva, dependiendo de la necesidad.

Existe un modelo de evaluación del desempeño, que se aplica a los funcionarios con el fin de medir su rendimiento, presentación personal y otras variables de interés para su permanencia en el puesto.

En una de las instituciones consultadas, esta evaluación va de la mano con un modelo de incentivos, el cual consiste en un monto fijo anual, que se asigna de acuerdo a la calificación obtenida.

Para todos los casos, existe un sistema de ascenso interno que es aplicable conforme las políticas vigentes en cada institución.

Se determinó la importancia de hacer ciertas modificaciones a los sistemas actuales de reclutamiento y selección de personal.

VI. Propuesta de Modelo

Por ser instituciones públicas que se encuentran bajo el ámbito de la Autoridad Presupuestaria, estas deben regirse bajo los mismos parámetros previamente establecidos, los cuales se denominan directrices y regulaciones generales de políticas salarial, empleo y clasificación de puestos para las entidades públicas, ministerios y demás órganos según corresponda cubiertos por el ámbito de la autoridad presupuestaria, y las cuales fueron publicadas en el Diario Oficial La Gaceta N° 54 del 17 de Marzo del 2005.

Estas directrices y regulaciones deben ser de acatamiento obligatorio e inmediato en cualquiera de las instituciones que se encuentran reguladas bajo el ámbito de la Autoridad Presupuestaria.

Basados en el análisis de la información, se plantea seguir el siguiente modelo, con el fin de poder reclutar y seleccionar al personal idóneo para el desempeño de los puestos.

Cabe señalar que algunas de las herramientas que se utilizan en este momento en las instituciones, van a formar parte del nuevo modelo, con la diferencia de que se utilizarán en conjunto y en orden de importancia.

El modelo le va a permitir a la Institución, contratar personal en cualquier nivel de puesto y no solo puestos de primer ingreso, con la ventaja de que pueda ser personal interno en caso de ascenso o bien personal externo, siempre y cuando reúna los requisitos mínimos exigidos en los manuales de puesto vigentes.

Así las cosas, de seguido se presenta el orden de aplicación de cada una de las herramientas a utilizar para personal de nuevo ingreso en los puestos base:

1. Recepción de currículum vitae. Este proceso es muy importante, ya que todas las instituciones deben contar con una base de datos actualizada, que contenga la información básica como: requisitos académicos, experiencia y habilidades de posible candidatos.
2. Entrevista de preselección. Con esta etapa se puede iniciar el proceso de reclutamiento, ya que este es el paso inicial. En esta entrevista se puede conocer algunas características de los oferentes, como lo son : presentación personal, actitudes y aptitudes , aspiraciones de la persona, entre otros. Es a partir de éste proceso que vamos a determinar si la persona pasa a la siguiente etapa del proceso.
3. Revisión de atestados y referencias.
4. Aplicación de pruebas psicométricas. Estas pruebas deben ser acordes a la clase de puesto que se requieren cubrir, ya que para cada grupo ocupacional existe una batería de pruebas determinada.
5. Solicitud de exámenes médicos.
6. Pasar por el proceso de inducción. Este proceso le va a permitir al funcionario conocer mas a fondo todo lo relacionado con la misión, visión y valores de la institución; así como todo aquello relacionado con los deberes y derechos como trabajador.
7. Entrevista de selección. En este proceso se logra ir más a fondo y se pretende conocer las aptitudes y actitudes de los oferentes. Es a partir de esta etapa, que se determina si se acepta o no al candidato.
8. Una vez que ingresa la persona a formar parte de la planilla presupuestaria, es importante darle cierto seguimiento en cuanto a su desempeño, esto con el fin de determinar que tan apto es para la institución.

Cuando se trate de cubrir puestos de mayor nivel se deben seguir los siguientes pasos:

- Valorar los candidatos a lo interno. En caso de que existan, publicar un concurso interno, para lograr la participación y por ende la elegibilidad. En caso de que no existan,
- Se deben valorar oferentes externos que cumplan con los requisitos y que no generen costos excesivos para la planilla presupuestaria.
- Aplicar las pruebas correspondientes y la revisión de los atestados y referencias.

Finalmente, cabe mencionar que para mantener los mejores colaboradores es importante:

- Contratar a la persona correcta para el empleo correcto.
- Trate a todos por igual.
- Maneje planes de Incentivos.
- Buen ambiente de trabajo.
- Comunicación abierta.

VII. Referencias Bibliográficas

Chiavenato I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Dessler G. (2001). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall, Inc.

Hall R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A

Martínez L. (1996). *Revista Acta Académica*. Universidad Autónoma de Centroamérica. Recuperado el 24 julio 2006. <http://www.uaca.ac.cr/acta/1996may/lmartinz.htm>.

Werther W. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Editorial Offset, S.A.