

Administración de recursos humanos

¿Cómo funciona?

La administración de recursos humanos y su funcionamiento son fundamentales para las organizaciones, en este documento se hace una descripción teórica del departamento de recursos humanos de una empresa típica, sus objetivos, su ubicación dentro de la estructura organizacional y su aporte a la administración general de la misma, también se definen y describen las principales funciones de las áreas que componen dicho departamento: Reclutamiento de Personal, Selección, Diseño, Descripción y análisis de cargos, Evaluación del desempeño humano, Compensación, Beneficios Sociales, Higiene y seguridad en el trabajo, Entrenamiento y desarrollo del personal, Relaciones Laborales, Desarrollo Organizacional, Base de datos y Sistemas de información y Auditoría. Asimismo, se hace una aplicación práctica analizando el departamento de recursos humanos de una empresa de la República Dominicana.

Introducción

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos



idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.



11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Según el libro *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento* de: Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.



Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Según el libro *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento* de Margaret Butteris, el objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación,



gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

1. Corporativos
2. Funcionales
3. Sociales y
4. Personales

El Departamento de Recursos Humanos es de línea o staff

¿Por qué? Los órganos que se aplican a la creación y distribución de ese producto o servicio, que es lo que hace la empresa, realizan la actividad básica de la organización, estos son los órganos de línea, lo que cuida de la Administración de Recursos Humanos es un órgano de Staff.

El papel de la Dirección de Línea

Con el cambio de las funciones de Recursos Humanos se espera que la dirección en línea desempeñe muchas actividades de RH tradicionales. Esto es posible por la automatización de herramientas y procesos de RH.

Se espera que los directivos de línea:

- Realicen más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de RH.
- Fomenten el cambio y ayuden a los empleados a largo plazo del proceso, comuniquen la visión y la dirección empresarial, expliquen las necesidades de cambio, y refuercen y respalden continuamente las nuevas directrices.
- Manejen sistemas de gestión por resultado
- Reconozcan la necesidad de reestructuración y reingeniería, y pongan el proceso en marcha.



- Hagan un seguimiento de los indicadores empresariales y de RH que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.
- Compartan responsabilidades con RH de la empresa, en el desarrollo de ejecutivos y empleados, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrecen a todos los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades y competencias.

La Administración de Recursos Humanos para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función esta dada para los departamentos de asesoría y consultaría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento x; ejemplo producción; a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantear las políticas de la empresa, solo dan recomendaciones; por esta razón el departamento de RH es de staff dentro de la empresa.

Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de RH (staff), solo están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten.

Ubicación del departamento de Recursos Humanos



En la gráfica anterior podemos ubicar la posición del departamento de personal en una empresa que tiene plenamente planteada la función de la Administración de Recursos Humanos.

Conforme las organizaciones crecen el departamento de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subdepartamentos que funcionarán de diferentes manera en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

Composición del Departamento de Recursos Humanos

El DRH está compuesto por las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación



6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoría de RH

Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de Recursos Humanos

1. Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.” Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos



dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

2. Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a. La adecuación del hombre al cargo
- b. La eficiencia del hombre al cargo



3. Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es un relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

4. Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente , se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.



Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

5. Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

6. Beneficios Sociales

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

7. Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.



8. Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

9. Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

10. Desarrollo Organizacional

“EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.” Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

11. Base de datos y sistemas de Información

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.



12. Auditoria

“La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.”

Aporte de los Departamentos de Recursos Humanos a las empresas

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerán del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

Encuesta para el Departamento de Recursos Humanos en una empresa de la República Dominicana

Funciones:

La función principal del Departamento de Recursos Humanos de la Compañía EGE HAINA es apoyar a los demás departamentos, ayudarlos a captar y mantenerlos en todas las funciones del departamento.



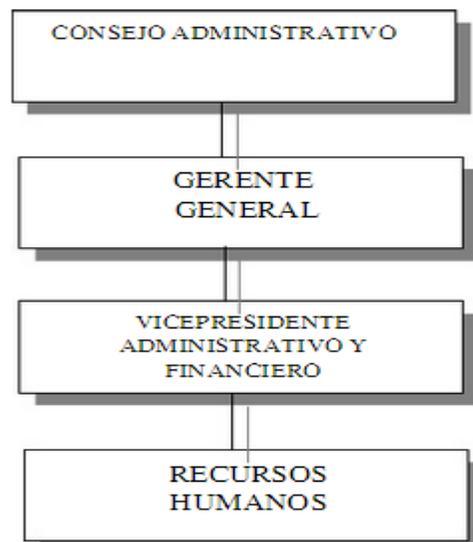
Objetivos:

- Selecciona y recluta a los empleados
- Mantiene al personal mostrándoles diversos paquetes para incentivarlos a aceptar el puesto, cuando son elegidos.
- Que cada uno cumpla con las leyes laborales de la empresa y del estado.
- Realiza nóminas.
- La comunicación es uno de los puntos más importantes, ya que interactúan con los empleados para mantenerlos en un buen clima laboral.
- También se realiza evaluación de desempeño el cual lo hacen anualmente y es para detectar la necesidad de capacidad del personal.
- Premia a sus empleados para motivarlos a desarrollar un buen trabajo, para satisfacción de la empresa y de sí mismo.
- Evaluación de competencia

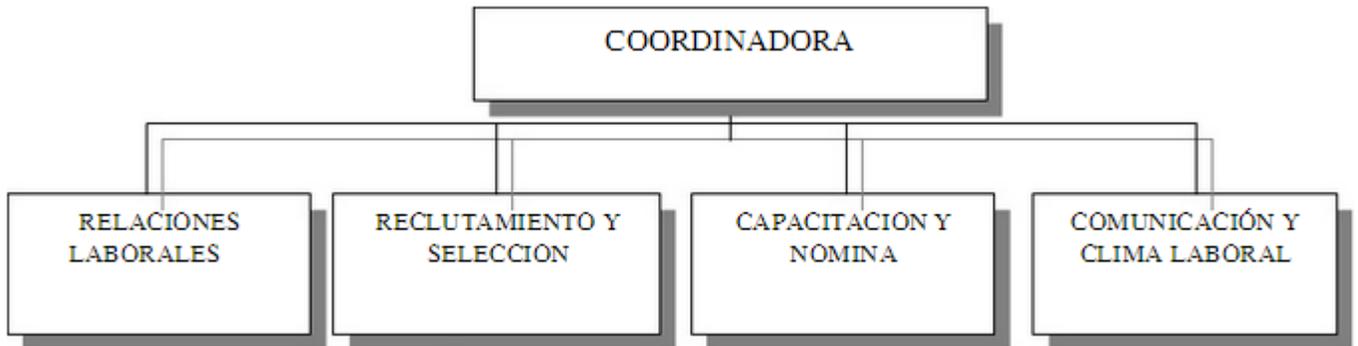
¿Es de Línea o Staff? ¿Por qué?

De Staff, ya que trabajan en grupo es participativo, cada quien conoce y puede realizar las tareas de los demás departamentos, es decir, están bien capacitados y tiene un lema en la empresa “si comienzas algo termínalo”.

Ubicación del Departamento de RH dentro del organigrama de la Empresa



Composición del Organigrama del Departamento de Recursos Humanos de EGE HAINA



Definición y funciones de las principales áreas que componen el DRH de EGE HAINA

- Coordinadora: Se encarga de todos los pagos metálicos y beneficios y compensaciones, pagar lo justo por el trabajo justo, hacer un paquete para motivar al personal, asegurar sus necesidades básicas.
- Relaciones Laborales: Cumplir con la ley laboral, trabajar con todo lo que tiene que ver con estadísticas, las licencias de cada empleado, las ausencias que han tenido, vacaciones del personal.
- Reclutamiento y Selección: La forma de reclutar es que ellos publican anuncios en sites que tengan que ver con paginas web de solicitud de empleo, sus exámenes son de inteligencia y las de tendencia de una persona, ellos creen mas en las entrevistas personales, el intercambio y ver así como la persona se desenvuelve en dicha entrevista.
- Capacitación y Nómina: Se encarga del desarrollo del personal para que este se mantenga a la vanguardia sobre los avances y nuevas técnicas y aplicaciones que pueda tener el área en la cual este se desempeña. Ellos tienen un plan el cual tiene por nombre "Plan de Sucesión", el cual se basa

en monitorear el desarrollo o capacidad que el personal va adquiriendo de forma gradual, permitiéndole a este poder escalar a nuevas posiciones.

- **Comunicación y clima laboral:** Este se encarga de canalizar las vías de comunicación que existe entre los empleados y sus superiores, básicamente se encarga de mantener al personal al día con relación a las diferentes informaciones y hechos que ocurren en la empresa a nivel general, se encarga de cosas como son los objetivos que quiere alcanzar la empresa, la misión de esta, los valores en los cuales se avala para el buen funcionamiento interno y externo.

Beneficio que brinda este departamento a la empresa

Proporciona una organización y estructuración de personal, establece las funciones de cada área y verificar las necesidades en cuanto a personal y verificar la comunicación eficiente entre las diferentes áreas en cuanto al tipo de empresa.

Conclusión

La Administración de Recursos Humanos busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

El Departamento de Recursos Humanos de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultoría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los Recursos Humanos.



Recomendaciones

EGE HAINA, no tiene un departamento de recursos humanos en gran magnitud, ya que combina varias áreas y estas a su vez trabajan conjuntamente siendo una sola.

Cada departamento tiene su importancia en la empresa, y por ende recomendamos a esta compañía a organizar su departamento en función de crecimiento estructural y funcional.

Dividir cada una de las áreas que componen un departamento de esta categoría, dando su función esencial a cada uno de sus integrantes, es decir, completar las áreas que les hacen falta como, capacitación, compensación, beneficios sociales; y separar aquellas que están unidas como reclutamiento y selección.

Aunque sus áreas trabajan conjuntamente siendo una sola, cada una debe tener su espacio ya que sus funciones varían.

Bibliografía

- Administración de Personal y Recursos Humanos Autores: William B. Werther Jr., Keith Davis Edición: 5ta Traducido y printeado en México Año: 2000 Total de Páginas: 577
- Administración de Recursos Humanos Autor: Idalberto Chiavenato Edición: 1era Año: 1993 Editora: Mc Graw-Hill de México Total de Páginas: 578 Páginas utilizadas: 173,174,201
- Administración de Recursos Humanos Autor: Idalberto Chiavenato Edición: 5ta Editora: Lily Solano A. Total de Páginas: 699
- Administración de Recursos Humanos Autores: George Bohlander, Scot Snell, Arthur Sherman Edición: 12ava Año: 1993 Total de Páginas: 707 Año: 2001 Traducido y printeado en México
- Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Autor: Margaret



Butteriss Edición: 2000 Editora: EDIPE Total Páginas: 360 Páginas Utilizadas: 56, 58, 75, 138, 145

- El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos Autor: Dave Ulrich, Michael R. Losey, Gerry Lake Edición: 2000 Editora EDIPE Total Páginas 390 Páginas utilizadas: 30
- La Gestión de los Recursos Humanos Autor: Simón Dolan, Randall S. Schuler y Ramón Valle Edición: 1999 Editora: Mc Graw-Hill / Interamericana de España Total Páginas: 455 Páginas Utilizadas: 86
- Administración de personal Autor: Gary Dessler Edición: 6ta Editora: Prentice – Hall Hispanoamericana Total Páginas: 715
- www.monografias.com Link 1 – Como motivar a los empleados Link 2 – Proceso de Contratación de Personal
- www.rincondelvago.com Link – Concepto de Administración de Recursos Humanos
- www.depi.itchihuhua.edu.mx Link – Información sobre la Administración de Recursos Humanos

Notas

- i. Administración de Personal y Recursos Humanos Autor: Davis Werther, Pág. 18
- ii. Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento Autor: Margaret Butteriss, Pág. 56
- iii. Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento Autor: Margaret Butteriss, Pág. 58
- iv. Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento Autor: Margaret Butteris, Pág. 145
- v. Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento Autor: Margaret Butteriss
- vi. Administración de Recursos Humanos Autor: Idalberto Chiavenato, Pág. 139



- vii. Administración de Recursos Humanos Autor: Idalberto Chiavenato, Edición: 1era, Pág.. 173
- viii. La Gestión de Recursos Humanos Autores: Simòn Dolan, Randall S. Schuler, Ramòn Valle, Pàg. 86
- ix. Administración de Recursos Humanos Autor: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición
- x. Administración de Recursos Humanos, Autor: Idalberto Chiavenato, 5Ta edición, Pág. 586
- xi. Administración de Recursos Humanos, Autor: Idalberto Chiavenato, 5Ta edición, Pág. 631
- xii. Administración de Recursos Humanos, Autor: Idalberto Chiavenato, 5Ta edición, Pág.. 631
- xiii. Administración de Recursos Humanos, Autor: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición, Pág.. 652
- xiv. Administración de Recursos Humanos, Autor: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>