

SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLÓGICA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIERREZ

**ELABORACION DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL INGRESO Y
CONTROL DE LA PLANTILLA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE
EQUIPO HUMANO DE LA FUNDACION RAFAEL DONDE IAP**

**INFORME TECNICO DE RESIDENCIA PROFESIONAL
RESIDENCIA PROFESIONAL**

INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL

PRESENTA:

JOSUE MONTESINOS DE LA ROSA

ASESOR INTERNO:

MAESTRO GILBERTO HERNANDEZ CRUZ

ASESOR EXTERNO:

LIC. MARIA GABRIELA OLMEDO AGUILAR

MÉRIDA YUCATÁN
DICIEMBRE 2018

INDICE

1. JUSTIFICACION	2
2. OBJETIVOS.....	5
2.1 OBJETIVO GENERAL	5
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
3. PROBLEMAS A RESOLVER PRIORIZANDOLOS	6
4. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	8
4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL	8
4.2 INVESTIGACION DE CAMPO	9
4.3 DIAGNOSTICO SOBRE EL ACTUAL PROCESO DE INGRESO DE EMPLEADOS EN PLANTILLA LABORAL	10
4.4 FORMULACION Y ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCESOS EN EL INGRESO Y CONTROL DE LA PLANTILLA LABORAL.....	13
5. RESULTADOS OBTENIDOS	14
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	15
7. COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS	16
7.1 COMPETENCIAS PROFESIONALES.....	16
8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	18

1. JUSTIFICACION

Cuando hablamos de recursos humanos, a veces resulta difícil el distinguir las actividades que proveen de mayor valor a la empresa, ya que aunque los empleados representan el 80 por ciento del valor de una corporación, resulta muy difícil medir y entender como contribuyen al resultado final del análisis financiero. “Puedo darle valor a todo lo que hay en mi oficina: mi reloj, mi escritorio, pero no puedo asignarle un valor al personal” comenta Jac Fitzenz, fundador y presidente de Saratoga Institute, una empresa consultora de administración de capital humano ubicada en Santa Clara, California. (Mondy & Noe, 2005)

Muchos autores han comentado y aceptado que el activo en el capital humano de una empresa es la suma colectiva de las características, la experiencia de vida, el conocimiento, la inventiva, la energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo. Esto convierte al personal de la organización en el elemento más volátil, impredecible e impreciso de todo el conjunto de valores que esta pueda poseer.

Las empresas han comenzado a darse cuenta que la productividad de los trabajadores en una organización se relaciona directamente con la determinación de las competencias y preferencias de los empleados. Las empresas empiezan escuchar a las necesidades y aptitudes del trabajador.

Por ende la administración del capital humano intenta obtener productividad adicional de los trabajadores; y es entonces cuando el departamento de recursos humanos desempeña verdaderamente una función significativa, que aporte un elemento diferenciador entre su funcionamiento interno y la imagen que proyecte hacia sus competidores.

El medir la relación causa y efecto de diversos programas y políticas de recursos humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa es la principal tarea que la administración del capital humano ejerce dentro de la gestión de un negocio, empresa, institución u organización.

Esto significa que en vez de asumir que todos los empleados reaccionan de la misma manera, se desarrolla un perfil de cada empleado y se analizan las

causas y el efecto que puedan ocasionar incidencias en su desempeño laboral. En palabras de Richard Branson “Los clientes no son lo primero, lo primero son tus empleados, si cuidas de ellos, ellos cuidaran de tus clientes”

La función de administración de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos, desde el punto de vista de los recursos humanos. Subraya la efectividad del personal en su trabajo como clave para el éxito operativo, gerencial y administrativo de una empresa. En ese sentido, para los diversos niveles que conforman a una empresa u organización, se requiere personal de diversa índole o habilidades: operativas, personal de apoyo; personal administrativo, gerencial y directivo, para completar a toda una gama de necesidades y objetivos.

Sin embargo este no es caso de la Fundación Rafael Donde IAP, que dentro de sus propósitos y objetivos, han considerado la actualización de los procesos internos dentro del departamento de administración del personal como una prioridad para asegurar el correcto funcionamiento de sus oficinas centrales y así poder enfocarse en aumentar la productividad y disminuir el porcentaje de deserción en sus diferentes sucursales ubicadas alrededor de toda la república mexicana.

La desactualización de los manuales de procedimientos dentro del área de administración de personal y nóminas han provocado un atraso en los mismos procesos y actividades que se realizan por parte de los analistas de información que laboran en este departamento.

La importancia de la elaboración o actualización de manuales de procesos basados en los procesos de la empresa radica en el impacto que estos pueden tener en los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Entre las ventajas más importantes que se pueden mencionar, el mantener un plan sólido de la organización conlleva a que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios roles, papeles y participaciones dentro del mismo.

Además estos sirven como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave y determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.

Los manuales ayudan a poner en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles en los distintos procedimientos.

El desempeño de los colaboradores dentro del área de administración de equipo humano, se vería fuertemente influenciado por la sistematización de las actividades y resultados planteados en cada proceso organizacional, garantizando cero errores en los puntos críticos.

Recientemente se ha puesto en marcha un movimiento de rotación de personal, con la finalidad de que estos procedimientos puedan ser enseñados y aprendidos entre y por los mismos empleados.

Dotar a la organización de personal competente, a través del reclutamiento y selección es fundamental para el éxito. Por lo tanto, el trabajo del departamento de recursos humanos con la administración de personal reviste de una gran importancia.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Crear un manual que describa de manera específica las tareas, actividades y responsabilidades de cada uno de los puestos involucrados dentro del proceso de ingreso, evaluación, migración y baja de empleados en la empresa Fundación Rafael Donde, optimizando el tiempo de respuesta entre cada movimiento, disminuyendo la carga de trabajo y garantizando una consulta más eficiente de la información requerida en el área de administración de equipo humano y Nominas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar cargas de trabajo dentro del departamento y estandarizar la calidad de las tareas realizadas.
- Proveer de un mejor seguimiento de la documentación confidencial, los procedimientos legales, la promoción, evaluación y bajas de empleados dentro de las diferentes sucursales, oficinas, e instituciones de la empresa.
- Apoyar en la implementación de acciones prácticas de consulta en la trayectoria de los empleados.
- Diseñar un plan de actividades para el seguimiento de expedientes de empleados que han sido retirados de la planilla laboral activa de la empresa.
- Establecer lineamientos e indicaciones pertinentes para el llenado de documentos requeridos en la contratación de empleados.

3. PROBLEMAS A RESOLVER PRIORIZANDOLOS

Dentro del área de administración de equipo humano del grupo Fundación Rafael Donde se llevan a cabo una serie de actividades y procesos necesarios para la correcta gestión del recurso humano integrado a la empresa. Tales procesos constituyen la funcionalidad del área administrativa.

Procesos como la credencialización del personal, la contratación del mismo, el archivo de los expedientes personales de los empleados, promociones y migraciones, ajustes salariales, proporción de cuentas de correo institucional, registro ante INFONAVIT e IMSS, dentro del área de administración de personal.

Reporte de incidencias dentro de la nómina (descuentos por inasistencia, pensión alimenticia, fondos de ahorro, prestamos, FONACOT, etc.), apertura y vinculación de cuentas bancarias, proporción de tarjetas de vales de despensa, declaración anual de sueldos, elaboración de finiquitos y bajas de personal. Dentro del área de nóminas, la cual es un complemento del área de recursos humanos.

Entre todos esos procesos uno de los más críticos, después de la elaboración de la nómina, es el ingreso de personal a la plantilla laboral y la gestión del mismo a través de las distintas etapas de su vida laboral a lo largo de su estancia en la organización.

Acerca de los procesos internos del área de administración de equipo humano, estos han planteado un cierto grado de dificultad a los colaboradores y empleados responsables de llevar a cabo dichas tareas. La carga de trabajo se ha visto centrada en un solo colaborador, en este caso el puesto desempeñado por el analista general. Este proceso se basa en el alta de empleados en la plantilla laboral, ya sean becarios, contratación interna, contratación externa o por honorarios.

La finalidad de este proceso es la de formalizar la relación de trabajo entre el empleado y la institución, de ahí la importancia de mantener un procedimiento dinámico.

La situación actual del área administrativa en cuestión presenta una serie de factores que no han permitido un desempeño ideal de los procesos antes mencionados. Entre estos factores se destacan:

- Comunicación deficiente entre los distintos departamentos y áreas.
- Carencia de iniciativa en el aprendizaje de los procedimientos internos administrativos generales
- Falta de capacitación necesaria para poder adoptar en su totalidad las funciones de un analista de información.
- Métodos de almacenaje y archivo físico-digital ineficiente.
- Desactualización de los procedimientos internos administrativos en el ingreso, permanencia y baja de personal operativo.

4. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Durante el periodo de estadía dentro de las oficinas administrativas de la Fundación Rafael Donde IAP, específicamente enfocado en el área de administración de equipo humano y nóminas, se desarrollaron una serie de actividades y procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento del departamento. Esta situación deberá permitir el establecer un proceso de aprendizaje y ejecución de gran parte de los procesos llevados a cabo por los analistas y generalistas que laboran dentro de la empresa.

Al ser un área de servicio, fue posible el reconocer la estructura organizacional y funcional del departamento por medio del desarrollo y ejecución de las actividades administrativas que día a día se realizan para atender todas aquellas situaciones e incidencias que se reportan al área de administración de equipo humano y nóminas.

Las dos técnicas que más se utilizaron para la recopilación de información con la finalidad de realizar un manual de procedimientos y así renovar y actualizar los procesos en el ingreso de nuevos empleados y control de la plantilla laboral de la empresa fueron tanto la investigación documental como la investigación de campo.

Por el grado de desempeño en el área, fue la investigación de campo aquella que tuvo más peso para la elaboración y renovación de los procesos previamente señalados.

4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Dentro del área de administración de equipo humano y nóminas en el corporativo de la fundación Rafael Donde IAP se cuenta con distintos manuales y guías que especifican los procedimientos y actividades en cada uno de los procesos que los analistas, generalistas, líderes, líderes sénior y subdirectivos desempeñan cotidianamente para mantener a la organización en orden.

Estos documentos y fuentes de información poseen un carácter de acceso privado, exclusivo para todo aquel miembro del área de administración de equipo humano y nóminas. Por lo cual solo se pudo obtener acceso a dichos manuales

y guías durante las horas que conforman la jornada laboral dentro de la institución previamente descrita.

Los documentos fueron presentados en dos formatos, digital, por medio de una plataforma digital, y en físico, archivos impresos almacenados en las oficinas del área.

Debido a la complejidad de la comunicación y las interacciones entre departamentos la fundación Rafael Dondé cuenta con una plataforma digital por medio de una red de intranet, la cual permite por medio de una red LAN que múltiples dispositivos accedan a una vasta cantidad de información referente a los procesos y operaciones dentro de la fundación. Sin embargo esta plataforma es de carácter privado y solo se puede acceder a ella por medio de un sistema de conexión local.

Esta base de datos es provista por el set de paquetería avanzado de Microsoft, Office 365 Empresa Premium.

4.2 INVESTIGACION DE CAMPO

Para la realización de este tipo de investigación se recurrió a diversas técnicas conocidas por el gran impacto y alcance que estas pueden tener en la recolección y medición de datos.

Una de ellas fue la observación participante. La cual está basada en la convivencia directa con el objeto u entorno de estudio, interviniendo de manera activa en el desenvolvimiento de los hechos.

Esta técnica es esencial para la recolección de datos ya que permite al residente desempeñar una cierta cantidad de actividades dentro de los procesos organizacionales de la empresa a estudiar.

Durante la estadía de residencia se realizaron en su mayoría procesos con una participación parcial, siendo un apoyo en las actividades finales o de terminación y entrega de resultados. También se fue capacitado en procesos de análisis de información dentro del área de administración de equipo humano y nóminas. Estos procesos fueron:

- Alta y envío de ingresos de nuevos empleados
- Credencialización de empleados

- Archivo de expedientes
- Promociones de empleados
- Incidencias en el reporte de la nomina
- Registro de asistencia
- Apertura, cambio y registro de cuentas bancarias
- Registro y pago de pensiones alimenticias
- Registro, descuento y pago de FONACOT
- Realización de entrevistas de salida

Otra de las técnicas empleadas fue la entrevista. Esta técnica se caracteriza por ser de aplicación interpersonal, lo cual ayuda a obtener información en forma amplia y detallada. Para su aplicación se consideró como entrevistado al líder sénior de administración de equipo humano, la licenciada María Gabriela Olmedo Aguilar, la cual fue muy amable al proponer un lugar y hora estimada para la misma.(Loubet Orozco, 2018)

4.3 DIAGNOSTICO SOBRE EL ACTUAL PROCESO DE INGRESO DE EMPLEADOS EN PLANTILLA LABORAL

El diagnostico empresarial es una herramienta fundamental para el desarrollo y la mejora de las funciones y actividades de una empresa. Es gracias a esta metodología que podemos evaluar y analizar con un mayor grado de profundidad cada una de las principales áreas de gestión dentro de una organización. Estas áreas se dividen en cinco fundamentales.

- El área estratégica
- El área de finanzas
- El área de marketing
- El área de recursos humanos
- El área de operaciones

Para efectuar un diagnostico empresarial certero es necesario enfocarse en las áreas que intervienen de manera directa en nuestro objeto de estudio. En este caso se abordaron, se aborda el área de operaciones. Es este ámbito que se

estudian y analizan los procesos, la cualidad de los trabajos realizados y la logística implementada.

Entre los principales beneficios que se esperan conseguir gracias al diagnóstico de los procesos administrativos del área de equipo humano y su impacto en el personal a cargo, se destacan.

- Entender cuáles son las tareas, actividades y procesos más importantes dentro del departamento de administración de equipo humano.
- Proponer planes de acción y estrategias basadas en las actividades de mayor prioridad.
- Comparar el desempeño actual de los procesos críticos, teniendo como punto de referencia un valor estándar, ya sea recomendado o deseado.
- Descubrir el grado de madurez y crecimiento de la empresa para la creación de nuevos objetivos.
- Entender el desempeño de las tareas que no logran un nivel de eficiencia óptimo y optar las acciones de corrección necesarias.

En base a los puntos antes mencionados, se empieza a diagnosticar el grado de eficiencia del proceso de ingreso del personal administrativo y operativo a la plantilla laboral de la fundación Rafael Dondé.

El objetivo de este proceso es el de establecer los lineamientos a seguir para el ingreso de contrataciones de personal administrativo y operativo con el fin de formalizar la relación de trabajo del empleado con la institución.

El primer eslabón en este proceso es el departamento de atracción de talento humano, cuyo objetivo es el de entregar en tiempo y forma expedientes del personal considerado como ingreso.

Sus dos actividades principales se centran en la selección de un candidato a empleado, la realización y entrega de esos expedientes con la documentación requerida, completa de acuerdo al listado de documentos expedido por el área de administración de equipo humano.

El siguiente participante de este proceso es el líder de administración de equipo humano. Su propósito se centra en validar que los ingresos se realicen en tiempo y forma, así como supervisar cualquier anomalía o caso extraordinario.

El líder de administración recibe la documentación en tiempo y forma. Se compromete a una revisión de la misma, fungiendo el papel de un filtro organizacional. Inmediatamente después se realiza la validación de la vacante ofertada para el candidato. Este punto es vital, ya que de no estar abierta la vacante se debe reportar para aperturar el puesto solicitado.

Después de la verificación y validación del puesto, el líder de administración de equipo humano hace entrega del expediente al analista de administración de equipo humano.

El analista se encarga de efectuar los reportes en la plataforma digital de la empresa, conocida como PEOPLE SOFT. En esta se capturan los nuevos ingresos. El analista procede, punto por punto, a validar sueldo, grado y escala salarial para el área de compensaciones.

Una vez realizado el reporte, el analista debe enviar dicho documento al líder de administración de equipo humano para su revisión y visto bueno. Con la aprobación del líder, se procede a la elaboración del kit de contratación, el cual contiene entre muchos otros documentos necesarios para la formalización de la relación laboral, el contrato organizacional, el reglamento interno de trabajo, el convenio de confidencialidad y el perfil de puesto.

Estos kits de contratación se imprimen, en caso de que el personal a contratar acuda a las oficinas corporativas. En cualquier otro caso, estos son enviados a las sucursales o edificios corporativos fuera del área geográfica de la ciudad de Mérida, Yucatán, sede de las oficinas corporativas de la fundación Rafael Donde.

La firma de los contratos es la parte crucial del proceso, tanto que se ha creado una guía especial para el llenado correcto de los documentos.

Al finalizar el envío de los kits de contratación, el analista debe reportar por correo electrónico los ingresos de personal a la empresa.

El líder de administración de equipo humano debe entonces entregar al asistente de administración de equipo humano a cargo del archivo de expediente, los expedientes de los nuevos colaboradores para su registro, control, inventario y resguardo. Dentro de este archivo, se preparan para el proceso de digitalización.

El procedimiento termina al momento en que el asistente de equipo humano se encarga del archivo y resguardo de los expedientes correspondientes.

4.4 FORMULACION Y ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCESOS EN EL INGRESO Y CONTROL DE LA PLANTILLA LABORAL.

En base a la información recopilada y la aplicación de las técnicas antes mencionadas, se logró analizar el impacto que tiene el proceso de ingreso de personal administrativo y operativo a la empresa, se tiene como resultado la actualización del manual de procedimientos aplicado a los procesos de:

- Ingresos de contratación de personal administrativo y operativo
- Ingreso de personal por honorarios
- Ingreso de contratación de personal liberado de capacitación
- Firma de contrato
- Credencialización del personal de nuevo ingreso
- Archivo de expedientes

5. RESULTADOS OBTENIDOS

Conforme al enfoque y el diagnóstico realizado en el área de Administración de Equipo Humano de las oficinas administrativas de la Fundación Rafael Donde, se obtuvo como producto final la actualización de los procesos críticos dentro del proceso general de ingreso y seguimiento del personal de nuevo ingreso dentro de la organización.

Se identificó el área de oportunidad de mejora en las funciones básicas del área de Equipo Humano de la empresa, ya que, al no contar con una capacitación adecuada de los procesos, producto de una serie de detalles previamente identificados, se presentaba cierta desinformación general en el correcto proceder de las funciones, obligaciones y responsabilidades en cada puesto. Estas irregularidades se habían detectado con anterioridad, pero no se habían complementado en su totalidad a lo largo del periodo de actividad presente del área, lo cual supuso el principal factor a mejorar.

El manual de procesos planteado y su aplicación aseguran un mayor entendimiento de los procesos realizados de manera cotidiana por parte de los colaboradores del área de Equipo Humano y su eficacia en el desarrollo de las actividades. El manual de procesos se ha diseñado como una herramienta que establezca y describa el grado de participación de cada empleado en sus procesos correspondientes, asegurando que no se duplique el esfuerzo, se eviten los cuellos de botella y se conozca la jerarquización de las responsabilidades consiguientes.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Un manual de procesos es una pieza fundamental en el proceder y eficacia de una organización, área o equipo empresarial, es gracias al manual de procesos que los colaboradores de cualquier área administrativa pueden obtener de una perspectiva general de todo el procedimiento que se debe seguir dentro de su funcionamiento, y al mismo tiempo comprenden de manera específica todas las actividades que competen a sus puestos y el grado de responsabilidad que desempeñan dentro del proceso en sí.

El manual de procedimientos ayuda a volver tangible todos aquellos conocimientos que se recopilan y almacenan en el ser y hacer de cada empleado durante su desarrollo en una organización.

En Fundación Rafael Donde el principal activo dentro de la organización es el capital humano, por eso dentro de la fuerza administrativa como principal objetivo se busca formar colaboradores de calidad que ayuden a trazar el camino hacia las metas planteadas.

La cantidad de información que se maneja dentro del área de administración de Equipo Humano es inmensa, por lo cual los procesos deben ser los más precisos e idóneos para aprovechar la jornada laboral.

Mientras mas claro sea un proceso, mejor comprendido y realizado podrá ser por parte de los empleados. Esto evitara los conflictos entre colaboradores y aumentara la productividad del área.

La elaboración y actualización del manual que se tenía como precedente incluyo la necesidad de sugerir otras áreas y direcciones a lo largo de la estructura organizacional del Grupo Fundación Rafael Donde. Se hizo una propuesta de organigrama con la finalidad de establecer una estructura más formal con puestos y funciones bien definidas y relaciones de autoridad claras.

Como último, se aconsejó la actualización de los manuales cada cierto periodo y una capacitación de cada proceso crítico explicado por el colaborador encargado del mismo. Esto garantizara un aumento en el grado de conocimiento de los colaboradores respecto a las funciones y responsabilidades del área y podrá ser de utilidad a la hora de resolver situaciones únicas.

7. COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS

Durante la duración del proyecto, y sustentado con las actividades de análisis y recopilación de información dentro de la empresa, se llevaron acabo una serie de actividades y procedimientos que fungieron como parte de mi aprendizaje y responsabilidad dentro del área de Administración de Equipo Humano y Nominas.

Por mencionar algunas de las actividades que desempeñe a lo largo del periodo de residencia profesional se destacan las siguientes:

- El proceso de firma de contratos, o kit de contratación por parte de los empleados administrativos u operativos que acudan a las oficinas para su realización.
- La credencialización de los empleados.
- La elaboración de fichas técnicas para el diagnóstico y evaluación de una posible promoción de un empleado.
- El resguardo y archivo de expedientes físicos de carácter confidencial.
- La apertura de cuentas bancarias para el pago de nóminas.
- El registro de las faltas, asistencias e incidencias de empleados en cada una de las sucursales en toda la república.
- El seguimiento y renovación de contratos de prueba a indeterminados.
- El pago de honorarios a instructores y personal jurídico.
- El registro y control de los días de vacaciones del personal operativo y administrativo de la empresa.

Estas actividades fueron muy variadas y fueron aumentado su grado de importancia y el impacto en los resultados del área conforme se iban dominando lo cual genero un periodo de aprendizaje innovador en mi formación profesional como gestor empresarial.

7.1 COMPETENCIAS PROFESIONALES

- Administrar y dirigir proyectos para la mejora continua de las operaciones productivas de una empresa.

- Comunicación oral y escrita.
- Desarrollar y evaluar el capital humano.
- Aplicación de las tecnologías de información y comunicación desde el ámbito empresarial.
- Desarrollar planes de acción en procesos administrativos.
- Capacidad de completar tareas en tiempo reducido.
- Trabajar y organizarse bajo presión.
- Gestionar el estrés y organizarse correctamente para cumplir con los objetivos.

8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Diaz Jimenez, L. F. (2005). *Analisis y Plantaemiento*. San Jose, Costa Rica: EUNED (Editorial Universidad Estatal a Distancia).

Fundacion Donde . (2018). *FUNDACION DONDE*. Obtenido de <http://www.frd.org.mx/>

Geocities. (2018). *Historia de Rafael Donde*. Obtenido de Geocities: <http://www.geocities.ws/cetis8/historia.html>

Loubet Orozco, R. (01 de Noviembre de 2018). *Explorando Nuestro Entorno*. Obtenido de Explorando Nuestro Entorno: <http://www.geocities.ws/roxloubet/investigacioncampo.html>

Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico: PEARSON EDUCATION.

Universidad Nacional Autónoma de México . (1994). *Guia técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.

