

Factores esenciales en los procesos de atracción, selección y entrevistas, como mecanismo exitoso de integración y conocimiento de los candidatos

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de ciencia de empresariales
Especialización en alta gerencia

Carolina Restrepo Nieto
Catalina Pineda Cubillos
Docente: Oscar Eduardo Duque Restrepo
Seminario de Grado: Liderazgo y Gestión de Equipos
2026

Dedicatoria

Escribe en esta página a quién dedicas tu trabajo.

*Esta sección es opcional.

Agradecimientos

Por el apoyo recibido agradecemos al docente Oscar Eduardo Duque Restrepo quien nos guio y oriento para desarrollar el presente informe.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	5
Palabra clave.....	5
Pregunta orientadora de la búsqueda	6
Metodología de búsqueda de la información.....	7
Sustentación teórica de la pregunta.....	8
Conclusiones.....	11
Referencias.....	232
Anexos	Error! Bookmark not defined. 3

Resumen

El proceso de atracción y selección del personal constituye una de las etapas más determinantes en la gestión del talento humano, pues permite identificar, evaluar y vincular a las personas que mejor se ajustan a las necesidades y valores organizacionales (Chiavenato, 2009). El primer paso para la selección del personal sería el proceso de atracción para llegar a la entrevista, las organizaciones deben dar a conocer sus ofertas laborales de manera que las personas puedan encontrarlas y así iniciar el proceso de selección, éste es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea (Chiavenato, 2009). En este contexto, el proceso de reclutamiento debería ser transformado mediante la percepción de este, como un mecanismo de atracción de talento y no simplemente de la consecución de perfiles adecuados. Es decir, dada la inestabilidad del entorno tanto por parte de quien contrata, como por parte de quien quiere ser contratado, se pretende que las organizaciones realmente vinculen a su plantilla personas cuyo talento aporte en la generación de valor y encuentren en la organización un espacio real de crecimiento, esto sin duda podría generar permanencia en la relación contractual, trascendiendo las condiciones mínimas que hasta ahora se plantean y llegando a un estado real de bienestar integral para ambas partes.

Por medio del reclutamiento las organizaciones transmiten un mensaje informando la disponibilidad de empleos. El reclutamiento se convierte en un nexo entre la organización que requiere del talento y la persona que busca la oportunidad laboral. Es así como, actualmente la entrevista como segundo paso al proceso de selección se ha transformado

en algo más que una simple conversación para ocupar un cargo dentro de la organización, convirtiéndose en una cadena de valor donde el entrevistado representa una nueva oportunidad para la empresa ya que llega aportando valores, experiencias y conocimientos. Si bien es cierto que durante la entrevista se comparan los requisitos del cargo y las competencias del candidato, prima la comprensión de la persona como un ser integral que no solo tiene las capacidades intelectuales para el cargo, sino que adopta un rol de liderazgo elevando así las capacidades y el potencial del equipo de trabajo. En este sentido Hellriegel & Slocum, Jr., (2005) destacan la importancia de factores como la percepción, la comunicación y la inteligencia emocional para comprender las diferencias individuales que influyen en la interacción laboral. En este sentido la entrevista se convierte en un modelo de atracción de talento humano en donde se establece una conexión genuina entre el entrevistador y el candidato (DuBrin, 2008). Por tanto, el atraer personal a la organización no es solo un trabajo del área de recursos humanos de la empresa sino una estrategia que se traza desde la alta gerencia para consolidar equipos fuertes y a linear a la organización con un objetivo común encaminado al éxito.

Palabras clave

**Atracción del talento humano, Entrevista laboral, Selección del personal,
Competencias blandas, Integración**

Pregunta orientadora de la búsqueda

Para el desarrollo del presente informe, se plantea como punto de partida la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores que se tienen en cuenta al momento del proceso de selección durante las entrevistas como mecanismo exitoso del conocimiento de los candidatos?

Para dar contexto a esta pregunta, se hace pertinente comentar que los procesos de selección han cambiado significativamente adaptándose a las necesidades laborales actuales, pues hoy en día la entrevista no solo es un espacio para validar la experiencia académica y profesional de un aspirante, si no, un espacio estratégico en el cual se pueden identificar las habilidades y actitudes características del individuo y que tan capaz es para adaptarse al ambiente laboral de la organización.

No obstante, lo anterior, es importante recalcar que una buena entrevista, depende de la definición adecuada del perfil de los candidatos requeridos para el cargo no solo desde el punto de vista técnico sino también de las características humanas, el talento que se requiere y la estructura de la organización donde se muestre como un sitio atractivo para trabajar, crecer y evolucionar, de esta forma es posible acercar mucho más las necesidades de la organización con las personas adecuadas para laborar en ellas.

Ahora bien, cada vez se reconoce que las habilidades blandas como el liderazgo, el pensamiento crítico, la empatía y la inteligencia emocional son factores esenciales que influyen en el desempeño y en la convivencia laboral. Pues estas habilidades inciden en ambientes laborales saludables y productivos, es por lo anterior que se hace indispensable

observar estos comportamientos durante la entrevista y analizar así si el candidato es apto o no para que forme parte del equipo de trabajo.

En este contexto, se debe de considerar que la entrevista laboral es un mecanismo exitoso para conocer al candidato y un espacio donde se busca valorar integralmente al entrevistado más allá de su hoja de vida, si la organización se permite entender que estos factores inciden directamente en alcanzar las metas trazadas desde los equipos de trabajo entonces se aplicaran entrevistas más completas, objetivas y acordes a las necesidades de la organización.

Es importante resaltar que un buen entrevistador debe ser una persona capaz de generar un ambiente que brinde confianza al candidato permitiendo así que las respuestas de éste fluyan y tenga comportamientos naturales, es decir, que escuche activamente, que observe y analice el lenguaje no verbal del candidato, que sea empático, paciente y neutral, que no se permita influenciar por sesgos personales y que sea capaz de profundizar en el aspirante sin que este se sienta incomodo durante el proceso de entrevista. De manera tal que identifique el potencial humano más allá de una hoja de vida.

En cuanto al espacio ideal para desarrollar el proceso de la entrevista, es ideal que este sea un espacio seguro donde el candidato se sienta respetado y capaz de expresarse sin crítica alguna, al mismo tiempo, las instalaciones deben contar con buena iluminación, mobiliario cómodo y ausencia de ruido para llevar a cabo una buena charla y conexión entre entrevistador y candidato. Pues un entorno bien preparado no solo favorece una

comunicación fluida, sino que permite que la evaluación se objetiva, humana y coherente con los lineamientos de la organización.

De manera que una entrevista adecuada bajo los parámetros mencionados anteriormente le facilita al entrevistador observar de manera integral al candidato integrando su seguridad al hablar, su comunicación no verbal, sus modales. En consecuencia, la seguridad al momento de expresarse muestra su claridad de pensamiento y confianza en si mismo, mientras que la comunicación no verbal como su postura, el contacto visual y su tono de voz expresa su nivel de comodidad con la entrevista. Del mismo modo, los modales reflejan respeto y cortesía como interacción personal y profesional. En definitiva, estos tres aspectos son factores claves para la organización al momento de tomar una decisión.

Es de resaltar el proceso posterior del candidato seleccionado es la integración exitosa a la organización pues es una etapa fundamental para garantizar la permanencia del mismo y la vinculación exitosa por parte de la organización, por tanto, la empresa debe contar con un plan de acción clara que le permita conocer de primera mano la cultura organizacional, las normas internas y los objetivos del cargo a desempeñar. Además de brindarle un acompañamiento inicial para que este logre vincularse de manera pronta y fácil a un equipo de trabajo y así afiance su confianza con la organización.

Metodología de búsqueda de la información

La búsqueda de la información se obtuvo mediante un proceso sistemático encaminado a reunir información, analizarla y seleccionar las fuentes correspondientes y confiables que influyen en el proceso de atracción, selección y entrevistas. Se buscó información en libros especializados en gestión del talento humano para así obtener información clara y veraz que nos permitiera desarrollar la pregunta orientadora.

En este orden de ideas, se analizaron bases de datos académicas, repositorios universitarios y bibliotecas virtuales, dando cumplimiento a los requisitos exigidos para este tipo de informes por la Corporación Universitaria Remington, en sus procesos de investigación relacionados con la elaboración de informes de seminario específicamente en el programa de posgrado de la especialización en Alta Gerencia.

Una vez realizado el rastreo bibliográfico, se eligieron aquellas fuentes que cumplieron con los fundamentos necesarios y la actualidad pertinente para el respectivo análisis, lo que permitió la construcción de buenas bases para una correcta comprensión de la importancia de la de atracción, selección y entrevistas.

Es así como los siguientes autores fueron seleccionados por ser considerados de importancia para el desarrollo del tema central:

Chiavenato (2009) con su texto gestión del talento humano, siendo uno de los autores más determinantes en el campo de la administración y la gestión del talento humano, en donde propone una mirada mas moderna, pasando de dejar ver a las personas como un simple recurso a reconocerlos como colaboradores activos, inteligentes y estratégicos que contribuyen al desarrollo de la organización.

Robbins & Judge (2017) con su texto comportamiento organización, son reconocidos a nivel internacional como dos de los principales referentes en la investigación del comportamiento organizacional. Su texto se convierte en un modelo fundamental para conocer como piensa, sienten y actúan las personas dentro de la organización, tratando temas básicos como la motivación, la cultura, los grupos de trabajo y la identidad social. Los autores ofrecen una visión mas amplia que permite potencial el desempeño de la organización y una gestión del recurso humano mas efectiva.

DuBrin (2008) con su texto relaciones humanas aborda las relaciones humanas como componente de éxito profesional en el entorno laboral, Dubrin sostiene que más allá del conocimiento técnico e intelectual que posea un individuo, la capacidad de trabajo en equipo y la capacidad de comunicarse correctamente se ven reflejadas en el desempeño y crecimiento dentro de una organización. La posición del autor es clara, toda relación humana es un pilar estratégico para el mundo actual y no solo son habilidades útiles en el entorno interpersonal si no indispensables en el campo laboral.

Werther & Davis (2008) con su texto Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas, brindan una óptica más amplia y profunda del recurso humano siendo este el corazón y la vida de una organización. Los autores enfatizan en que desde la alta gerencia se debe comprender, valorar y capacitar a los trabajadores siendo ellos piezas claves para alcanzar los objetivos y metas propuestos por la organización, de tal manera que cuando se cuidan los colaboradores se les brinda apoyo se les cultivan sus aspiraciones y se les hace sentir parte de una empresa son ellos quien pueden transformarla y llevarla éxito.

En conclusión, es importante resaltar que cada uno de los autores en mención y la metodología utilizada para el desarrollo de este informe se despliega de una mirada global reconociendo que el componente humano de la organización es el pilar fundamental de la misma. Es por ello, que se consultaron referentes con una visión más clara del individuo más allá de sus capacidades intelectuales asegurando así que el enfoque de este documento sea objetivo y coherente con los factores que se tienen en cuenta al momento del proceso de selección durante las entrevistas como mecanismo exitoso del conocimiento de los candidatos

Sustentación teórica de la pregunta

Actualmente, la atracción del talento humano dentro de una organización va más allá de reclutar a una persona por su capacidad intelectual o conocimiento, autores como Chiavenato (2009) se basan en comprender a profundidad el valor de una persona tal y como lo referencian en sus escritos. Es por esto, que las organizaciones hoy en día no se vuelven más competitivas por los bienes o servicios que ofrezcan, o sus clientes de valor si no por su espacio de trabajo consciente y valioso, en el cual su colaborador se siente parte y complemento de esta, obligando así a cambiar la perspectiva de vinculación laboral convirtiéndola en un espacio más honesto, consciente y humano.

Esto se puede evidenciar en las preferencias y tendencias de las personas actualmente al momento de buscar una nueva vinculación laboral ya que se prioriza el equilibrio entre lo laboral y lo personal (Robbins & Judge, 2017), buscando así un espacio donde se perciba la sensación de estar en un según hogar en el cual se es escuchado y respetado. Por otro lado, esta la tendencia a la flexibilidad un trabajo híbrido o remoto donde se pueda trabajar desde cualquier parte del mundo y sentir que se cuenta con libertad de trabajo gracias a la confianza depositada por el jefe inmediato, además, cuando una empresa se enfoca en enriquecer su clima laboral apoya a sus colaboradores a superarse y avanzar convirtiéndolos en personas con propósito siendo coherentes entre lo que dicen y hacen dentro de la organización.

Ahora bien, cuando se piensa en personas con alto talento, profesionales con habilidades destacadas y con visión estratégica, las exigencias son más marcadas. Pues estos perfiles no buscan un vínculo laboral por la remuneración económica o estabilidad

dentro de una empresa, ellos buscan una organización que los rete, que los inviten a participar de las decisiones importantes y que además puedan ser líderes e inspiración para su equipo de trabajo, así las cosas, si la organización desea atraer estos perfiles debe enfocarse en crecer en su clima organizacional y como lo destacan Robbins & Judge, (2017) las organizaciones deben contar con perfiles capaces de anticipar y que participen activamente en la toma de decisiones estratégicas.

En definitiva, atraer talento humano no es solo un tema que le concierna al área de recursos humanos, es una responsabilidad y una cultura que viene desde la alta gerencia, pues es así como se construye un entorno donde tenga sentido quedarse y donde se reconozca a cada persona como única e importante dentro de la organización, así como señala Chiavenato (2009) la verdadera ventaja competitiva de una empresa radica en su gente y que su éxito depende de los miembros que la conforman.

Como paso posterior a la atracción de nuevo talento humano sigue la entrevista laboral en el contexto de la alta gerencia actual ha dejado de ser un simple paso para verificar requerimientos para un cargo en una organización, sino que ha trascendido a un panorama más estratégico donde se fusionan conversaciones de valor, análisis de la conducta, y toma de decisiones basada en la evaluación de las competencias del profesional. Chiavenato (2009) plantea que la entrevista de selección es, ante todo, “un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra”. Esta perspectiva enfatiza en la esencia humana durante el proceso de la entrevista y destaca la importancia de que el

entrevistador sea capaz de entender tanto las respuestas, sino que también pueda interpretar las reacciones y el comportamiento del candidato.

Desde este punto de vista la entrevista se transforma en un espacio de diálogo y no en un proceso de preguntas rutinarias. Tal como lo menciona DuBrin (2008) la comunicación interpersonal efectiva requiere considerar el entorno, la retroalimentación y las barreras como el ruido, las emociones o las actitudes del receptor. Por tal razón la entrevista laboral y la calidad no depende solamente de lo que se dice, sino también de cómo son escuchados los mensajes, interpretados y gestionados. Esta dinámica en dos direcciones exige que el entrevistador fomente un ambiente de confianza, transparencia y respeto permitiendo al candidato mostrarse con autenticidad, expresarse de forma genuina demostrando sus capacidades y estilo del trabajo.

En este contexto la capacidad del entrevistador se convierte en un factor determinante. Chiavenato enfatiza que “en las empresas que tienen procesos de selección exitosos, el papel del entrevistar es vital” y destaca la necesidad de que los gerentes sean entrenados en habilidades blandas para conducir entrevistas efectivas.

Otro elemento fundamental es la manera correcta de formular las preguntas. Tanto Chiavenato (2009) como DuBrin (2008) coinciden que una buena entrevista depende del buen diseño de las preguntas, además menciona la importancia de diseñar preguntas más perspicaces, principalmente dirigidas al desempeño y a los motivadores intrínsecos del candidato, sugiriendo preguntas como ¿Qué implica tener un desempeño sobresaliente en este empleo? y a su vez, distingue diferentes tipos de entrevistas dependiendo de la estructura de las preguntas: desde la más estructurada hasta la pregunta libre o no dirigida

donde el entrevistador analiza a profundidad la personalidad y el razonamiento del candidato. Esto nos permite entender que el arte de preguntar no es solo realizar una pregunta sino la intención con la que se realiza, la consecuencia y las capacidades del entrevistador para acomodar la conversación sin perder el hilo conductor.

En coherencia con lo anterior, la entrevista nos lleva a tener conversaciones de valor que nos permitan identificar competencias reales. En un escenario empresarial cada vez más complejo las entrevistas enfocadas hacia la conducta del candidato nos permiten obtener información más concreta sobre situaciones enfrentadas en trabajos anteriores demostrando así un modelo de comportamiento y liderazgo (DuBrin, 2008). Por otro lado, resalta el uso de preguntas inesperadas como un mecanismo que permite evaluar el razonamiento lógico y la capacidad de reacción ante situaciones imprevistas, lo que nos lleva a promover las conversaciones que sean más allá de lo predecible.

Entendiendo entonces que reclutar a un nuevo miembro para la organización u ocupar una vacante si no que es una decisión humana que impacta directamente en los resultados de la organización y en el rumbo de la misma, por ello ese nuevo integrante debe de estar alineado con la cultura de la empresa y tal como lo señalan Werther y Davis la relación entre las dos partes debe ser solida y nutrida influyendo notablemente en el éxito de los mismos.

Esto implica que tal como lo dice DuBrin (2008) las diferencias individuales pueden traer grandes consecuencias por eso no se puede dejar pasar pequeños comentarios o acciones que no esten alineadas con la organización pues si esto sucede puede llevar a la organización a tomar decisiones equivocadas, un ejemplo de esto es la conexión que se

debe sentir entre el candidato y el entrevistador, aunque el proceso de selección en definitiva requiere objetividad y neutralidad este debe también ser un espacio de calidad y comunicación efectiva, siendo esta pieza fundamental al momento de comprender la conducta y las pretenciones que tiene el candidato.

Si bien es cierto que como se menciona anteriormente es importante la conexión entrevistador y candidato como primer filtro, lo que realmente importa e influye en la permanencia del nuevo miembro de la organización es su relación con su jefe inmediato dado que es con quien tendrá más interacción durante el desarrollo de sus actividades laborales, en efecto si la relación entre las partes es deteriorada y conflictiva se disminuye la competitividad ya que esta es directamente proporcional a la motivación que tenga el colaborador dentro de la organización, en definitiva tener en cuenta la alineación del candidato con las políticas de la empresa, la empatía con el entrevistador y su buena relación con el jefe inmediato, conllevan a resultados favorables para ambos.

Como última fase del proceso de selección esta la integración del personal a la organización, esta representa una de las responsabilidades más determinantes en la gestión gerencial moderna. Como plantea (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), integrar personal a la organización significa “cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización identificando necesidades, ubicando talentos, seleccionándolos, colocándolos, promoverlos y desarrollarlos”. Esta perspectiva reconoce que ninguna estructura organizacional puede funcionar sin contar con el personal idóneo, capacitado y motivado para adoptar responsabilidades en dentro de la organización.

Para ello, la organización debe contar con un personal adecuado el cual será el encargado de este proceso. Tanto (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) como (Dessler & Varela, 2011) indican que, aunque el personal encargado del manejo del talento humano presta un respaldo importante, la responsabilidad directa de integrar y presentar adecuadamente al nuevo colaborador recae en los gerentes, quienes deben asegurarse que el nuevo miembro se presente y se integren con el resto del equipo de trabajo. Esto implica que la integración del personal a la organización no se debe improvisar, lo que exige que se requiere de habilidades sociales, comunicativas, conocimiento de los valores y objetivos organizacionales.

En relación con ello, (Dessler & Varela, 2011) avala que una inducción efectiva debe cumplir cuatro propósitos fundamentales: hacer que el nuevo trabajador se sienta bienvenido, comprender la organización en su conjunto, saber exactamente lo que se espera de él y comenzar el proceso de socialización en la forma de actuar y hacer las cosas dentro de la empresa. Estos elementos muestran que la integración del personal va más allá de la parte operativa, buscando así crear un sentido de pertenencia y claridad del rol desde el primer día.

A su vez, una socialización exitosa se manifiesta en una definición clara de sus funciones, compromiso, participación activa, mientras que una mala socialización puede llevar al empleado a un bajo desempeño, insatisfacción laboral, rotación (Hellriegel & Slocum, Jr., 2005). Esto demuestra que la integración del personal no es solo un proceso administrativo, sino un aporte adicional destinado a garantizar la permanencia del personal en la organización sino también demostrar su rendimiento en el cargo adquirido.

Con base en los autores estudiados, los protocolos de integración deben desarrollarse como un proceso planificado en los cuales debe ir incluido:

1. Bienvenida y orientación formal: (Dessler & Varela, 2011) indica que el proceso inicia con una introducción guiada por el personal encargado de recursos humanos, explicando las políticas de la organización, los horarios, las normal, los beneficios. Esta bienvenida es indispensable para disminuir tensiones, dejar claras las expectativas.
2. Explicación de la cultura organizacional: el personal a integrarse en la organización debe conocer la historia, los valores, la visión, las normas, y el tipo de trabajo. Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) la socialización es indispensable para entender las “reglas del juego” y facilitar la integración a la organización.
3. Encuentro inicial con el supervisor inmediato: (Dessler & Varela, 2011) destaca que, luego del proceso inicial, el supervisor continua las explicación exacta del puesto, los objetivos y responsabilidades del mismo, este punto aclara su rol en la estructura organizacional y genera confianza para iniciar el cargo.
4. Vinculación con el equipo de trabajo: la literatura refiere que se debe tener un apoyo continuo durante las primeras semanas posterior a la integración del candidato. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) reporta que la integración adecuada con el equipo de trabajo disminuye la rotación del personal y mejora la satisfacción de la organización al permitir que el colaborador se relacione interpersonalmente y se adapte a la estructura de la organización.

5. Comienza de la adaptación a la cultura organizacional: de acuerdo con la cultura de la organización, la socialización nos permite adoptar los valores, objetivos y prácticas de la empresa, por medio de la interacción con el otro personal, mentorías, retroalimentación a tiempo del rol y cargo a desempeñar (Hellriegel & Slocum, Jr., 2005).

Conclusiones.

En conclusión, la selección del personal que va a ser parte de la organización va más allá que cubrir una vacante, es edificar relaciones sólidas y duraderas las cuales aporten un crecimiento alineado con la cultura organizacional, siendo así cuando el proceso de selección desde su primera fase que es la entrevista hasta la fase de integración del nuevo miembro de la organización se observa como un todo y de manera integral, se garantiza un futuro más exitoso para ambas partes.

Cuando la empresa apuesta por un nuevo miembro para su equipo está apostándole a lo desconocido, pero depositando toda su confianza en el mismo, por tal motivo la selección debe hacerse con responsabilidad, profundidad y sensibilidad disminuyendo la incertidumbre y creando bases sólidas para una relación laboral recíproca y sostenible en el tiempo.

Teniendo clara esta visión desde el momento que se incorporan nuevas personas a la organización alineadas con valores y dispuestas a adaptarse al estilo de trabajo que allí se maneja, los equipos fluyen mejor, las metas se alcanzan con mayor claridad y disminuyen los conflictos internos y no porque todo sea perfecto o ideal, sino porque todos están en pro de llevar la organización al éxito primando esta idea por encima de las ideologías mismas del individuo, un trabajo comprometido aporta ideas es proactivo y toma un rol de líder lo cual afianza la permanencia del trabajador en la empresa.

Finalmente, la selección trasciende de cubrir una simple vacante al proceso en el cual la organización se ve obligada a mejorar constantemente en su reclutamiento de talento nuevos desde la entrevista hasta la integración del nuevo miembro del equipo en la

organización, nutriendo así las relaciones internas de la organización y volviéndola sensata e involucrando a todas las áreas de la organización a ver los aspirantes a un cargo más allá de su perfil profesional.

Referencias

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- DuBrin, A. J. (2008). *Relaciones humanas comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. .
- Hellriegel, D., & Slocum, Jr., J. (2005). *Comportamiento organizacional*. Mexico D.F: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Empresas*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.