UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

UNIDAD ENSENADA

MEMORIA DEL SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Presenta:

MINERVA ROCHA ALONSO

ENSENADA B. CFA. **JUNIO DE 1997**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD ENSENADA

MEMORIA DEL SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

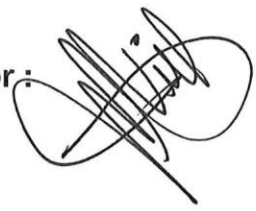
Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presenta:

MINERVA ROCHA ALONSO

Aprobado por:



LAE. MARCO ANTONIO VILLAVICENCIO ARMENTA
Asesor

ENSENADA B. CFA. **JUNIO DE 1997**

ÍNDICE

		Pág.
I.	Justificación	1
II.	Introducción	2
III.	Análisis de Puestos	4
IV.	Reclutamiento y Selección de Personal	8
V.	Capacitación	14
VI.	Seguridad e Higiene	19
VII.	Prestaciones	28
VIII.	Cómo aprovechar los conflictos en las empresas	31
IX.	El Papel de la Administración de Personal	39
X.	Conclusiones	42
XI.	Bibliografía	44

FE DE ERRATAS

Pág. 10 Dice Rappot debe decir Rapport

Pág. 40 En el segundo párrafo hay un punto y seguido después de la palabra actualidad debe ser una coma.

JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN

Cuando cursé la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, comprendí que una parte fundamental de la organización son las personas, ya que esta no puede existir sin ellas.

Las personas ayudan a la organización a cumplir sus objetivos. A su vez la organización les permite satisfacer diferentes tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, dirección y 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 a alcanzar sus propios objetivos relacionados con el trabajo.

Entre los recursos de cualquier organización, -humanos, técnicos y materiales- son de vital importancia los Recursos Humanos, ya que se puede influir en ellos para que den lo mejor de si, para que junto con la Organización realicen sus objetivos y propósitos.

Mi interés en las personas y su actuación en la organización, la posibilidad que existe que estas den aun más de si y el hecho de que los recursos humanos adecuados pueden contribuir al éxito de una empresa, influyó en mi decisión de presentar esta Memoria de Seminario.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos conquista y mantiene a las personas en la Organización, trabajando y dando el máximo de si, con una actitud positiva y favorable.

Es una herramienta vital para:

- Obtener el máximo aprovechamiento y desarrollo del personal que integra o que puede incorporarse a la empresa.

- Optimizar el uso de sus conocimientos, habilidades y aptitudes en beneficio del logro de las metas de la Organización.

- Lograr la satisfacción del personal en el desarrollo de sus tareas, de tal forma que estimule el involucramiento, compromiso e identificación con la tarea que se realiza y se propicie un sentimiento de pertenencia y orgullo con la empresa.

DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etcétera, de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

El presente trabajo está formado por las siguientes partes:

- Análisis de puestos, donde se menciona el concepto y algunas recomendaciones para la aplicación de éstos análisis.
- Reclutamiento y Selección de Personal, donde encontramos las funciones básicas y las etapas del reclutamiento y la selección, cómo son: vacantes, fuentes de reclutamiento, entrevistas, pruebas, etcétera.
- Capacitación: Donde se tratan aspectos como: objetivos, función y tipos de la capacitación.
- Seguridad e Higiene, donde se mencionan conceptos y objetivos generales. Además la finalidad, constitución y obligaciones de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, así como también que se puede hacer para evitar enfermedades y accidentes.
- Prestaciones, donde se mencionan las prestaciones más comunes que otorga la L.F.T., el I.M.S.S., y la misma empresa.
- Aprovechamiento de los conflictos: Los conflictos dentro de la empresa son inevitables, ésta parte pretende dar a conocer cómo se aprovecharían los conflictos y cómo se beneficiarían las partes involucradas.
- La última parte de éste trabajo habla del papel de la Administración de Personal y los retos a los que ésta se enfrenta.

ANÁLISIS DE PUESTOS

Los elementos básicos de la Administración de Recursos Humanos que se trataran en éste trabajo son:

- Análisis de puestos
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Capacitación
- Seguridad e Higiene
- Prestaciones

ANÁLISIS DE PUESTOS

Tanto en el caso de una empresa de nueva creación, como de una ya consolidada, o bien, de la creación de nuevos puestos dentro de la empresa, se requiere contar con la descripción y especificación de puestos ya sea como un medio para analizar la organización o para proveer a la misma de información que le permita desarrollar otras actividades.

El análisis de puestos es una técnica básica que consiste en la descripción detallada, sistemática e impersonal de: las funciones, las actividades, las responsabilidades, que caracterizan un puesto, y que nos proporciona información clara y precisa respecto a: para que fue creado el puesto en la organización, cuales son las actividades que debe desarrollar una persona que ocupe el puesto, sus limites de autoridad, sus responsabilidades entre otras cosas.

Esta información se plasma generalmente en descripciones de puesto, que no son otra cosa más que la presentación escrita y breve de la información obtenida mediante el análisis de puestos.

La información del análisis de puestos, se utiliza:

- Como punto de partida del reclutamiento y selección.
- Para detección de necesidades de capacitación.
- Como base para la evaluación del desempeño.
- Como elemento primario del estudio de evaluación de puestos
- Como parte integrante de los manuales de organización
- Como instrumento de auditoria administrativa.

RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS

1. No personalizar el puesto. Lo importante es obtener información del puesto independientemente de la persona que lo desempeñe, ya que de lo contrario podría sobrevalorar la información, o bien, devaluarla.

2. Esta información debe validarse tanto con el ocupante del puesto como con su jefe inmediato.

3. Para que sea representativa se recomienda que con base en el número de personas que ocupan el puesto, se calcule el 10% de la población, y este constituya la muestra a la que ha de aplicarse. Sin embargo, en la práctica esto implica mucho trabajo, por lo cual podemos considerar que un promedio aceptable por puesto, en el caso de contar con muchas plazas y que la actividad sea sencilla y rutinaria, puede ser de cinco aplicaciones.

4. Al seleccionar a quien aplicar se recomienda que se elija de manera aleatoria o al azar.

5. La información puede ser obtenida por personal externo a la empresa, lo cual tiene como ventaja obtener una visión mas objetiva, libre de elementos emocionales contaminantes.
   No obstante esto resulta caro y tiene como desventaja el llevar mas tiempo, ya que al principio se enfrentaran a una actitud defensiva de la gente.

6. Si lo realiza personal de la empresa, se recomienda que se capacite en el uso de la técnica, así como en el manejo de la entrevista.

7. Informar y sensibilizar al personal, sobre lo que se va a hacer, para evitar que se tenga una percepción amenazante o se creen falsas expectativas por no proporcionar la información suficiente.

8. Recordar que la organización al igual que las personas, es un ente dinámico, cambiante, por lo que se requiere prever su actualización.

9. Se requiere elaborar un proyecto de aplicación en el que se especifiquen objetivo, tiempos y recursos para su aplicación.

10. Como en cualquier programa es necesario contar con el apoyo directivo.

Cuando se haya obtenido la información necesaria, el jefe inmediato al puesto, debe realizar una evaluación a lo obtenido, pues éste debe tener una visión panorámica de su departamento o sección, así enriquecerá algunos aspectos que se hayan pasado por alto, modificará o ratificará lo que el ocupante dijo.

Es muy importante que cuando se proceda a hacer la presentación de éste estudio debe ir acompañado de recomendaciones que se juzguen necesarias y convenientes para mejorar.

El análisis de puestos no puede ser vigente en forma indefinida, por los cambios en que se ve envuelta la organización, es por eso que se necesita que se fijen plazos de actualización, para poder ser utilizados permanentemente.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

EL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento empieza en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales posiblemente, se seleccionará las necesarias a la organización para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

La organización vive en continua y dinámica transformación y su cuadro de personal sufre constantes cambios. La provisión de nuevos empleados necesarios para el mantenimiento de la organización se hace mediante el reclutamiento de personal. Su función es descubrir fuentes de recursos humanos dentro de los requisitos exigidos por la organización y utilizar los medios mas efectivos para atraer candidatos en un número suficiente y hacer una adecuada selección de una fuerza de trabajo eficaz por lo tanto el reclutamiento es una función continua.

Aunque en algunos periodos no se haga búsqueda alguna, la simple presentación de candidatos y el archivo de sus propuestas de empleo por los diversos departamentos reflejan una actividad típica de reclutamiento.

LA SELECCIÓN

El proceso de selección inicia, cuando hay un puesto que no tiene titular, cuando es necesaria una persona para realizar las actividades a las que se refiere el puesto. Así que es necesario consultar el análisis de puestos para determinar que requerimientos debe satisfacer la persona que ocupará el puesto. Si existe un inventario de Recursos Humanos, se podrá localizar a la persona que reúna esos requisitos, tendrá como ventaja que se conoce la actuación que éstos han tenido dentro de la organización. Puede significar la oportunidad de un acenso. De no existir en el inventario el candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, las mas cercanas a la organización, son las amistades, los parientes o familiares del personal, llamada interna, pero pudieran surgir conflictos cuando un candidato no sea aceptado, cuando éste se encuentre trabajando se le llame la atención, se les niegue un ascenso, etcétera. Las fuentes externas de reclutamiento son: anuncios en la prensa, agencias de empleo, instituciones educativas, asociaciones profesionales, bolsas de trabajo, etcétera.

Cuando se han localizado los candidatos, es muy útil que presenten una solicitud de empleo, que contengan los datos personales, sus datos familiares, su experiencia, el puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar con su trabajo, sus planes, su nivel de escolaridad, etcétera. Esta solicitud se puede completar con el curriculum. Si el candidato tiene los requisitos mínimos para ocupar el puesto, se procede a una entrevista.

LA ENTREVISTA

La entrevista pretende detectar si el candidato es la persona idónea para ocupar el puesto.

FASES DE LA ENTREVISTA

El rappot

El rappot es una etapa de la entrevista que pretende disminuir las tensiones del solicitante, con un trato cordial, amable y con preguntas que no pongan en tensión al solicitante, en sí el propósito es romper el hielo.

La cima

La cima de la entrevista es en sí la realización, y a través de ella se conocerán a fondo los siguientes aspectos:

Historia laboral, que pretende conocer la manera como se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia educativa, pretende conocer la continuidad de sus estudios, sus intereses vocacionales, etc.

Tiempo libre, se busca obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre.

Proyectos, se desea conocer como pretende proyectarse a futuro, ver que tan objetivos y razonables son sus proyectos en relación a sus recursos.

Cierre

Cuando la entrevista va a concluir, es necesario avisar al candidato unos minutos antes, así se le dará la oportunidad de hacer preguntas de lo que no haya quedado claro, comente acerca de la entrevista, y se le diga que es lo que se va a hacer, si el candidato no es el indicado no es bueno decirle: "Nosotros te llamamos" porque le darían una esperanza que conduciría a una desilusión, por el contrario lo mejor sería orientarlo y que no vea esta entrevista como una derrota sino como una experiencia para buscar otro empleo que le permita desarrollarse mejor y que sea más adecuado a sus aptitudes.

Las conclusiones de las entrevistas deben ser redactadas, servirán en un futuro para comparar la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo, contra las conclusiones de las entrevistas.

Pruebas

Pruebas psicológicas: Es para tener una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación a los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Pruebas de trabajo: Se hacen con el fin de comprobar si el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

Examen Médico: Para una empresa es importante realizar el examen médico para proteger aspectos tales como asistencia y puntualidad. Además para evitar ubicar a un candidato en un trabajo que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos de salud que necesiten algunas actividades.

Estudio Socioeconómico: Las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales: Estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses.
- Antecedentes familiares : Ocupaciones de los padres, los hijos, sus hermanos, la integración familiar.
- Antecedentes laborales: Puestos desempeñados, salarios percibidos, evaluación a su desempeño, comportamiento, etcétera.
- Situación económica: Presupuesto familiar, rentas, colegiatura, propiedades, ingresos, etcétera.

La decisión final. Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

La decisión es recomendable que la haga el jefe inmediato del futuro empleado, por ser el responsable del trabajo del futuro subordinado.

Se debe comunicar el resultado de la decisión, y contratar al seleccionado, a los otros candidatos se les puede considerar para futuras vacantes.

Los departamentos de personal, emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. El proceso de selección, se basa en tres elementos esenciales:

Análisis de Puestos. La información que brinda, proporciona la descripción de las tareas, especialidades humanas y niveles de desempeño de cada puesto.

Planes de Recursos Humanos. Los planes a corto y a largo plazo permiten conocer las vacantes futuras y poder seleccionar en forma lógica y ordenada.

Candidatos. Son un elemento esencial para que se disponga de un grupo de personas entre las que se pueda escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección que también deben ser considerados como: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización, marco legal de la actividad.

El profesional de la Administración de Recursos Humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad, se espera que aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN

El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México, no es una actividad nueva, existen referencias históricas que datan de la época de la colonia en donde ya se registran actividades en esta materia. La estructura del sistema de capacitación y adiestramiento en nuestro país se conforma de la siguiente manera.

COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. Integradas en forma bipartita y paritaria, con el mismo número de representantes por cada una de las partes, deben ser establecidas en todas las empresas del país, cuyas funciones están especificadas en los artículos 153-I de la L.F.T. Su principal objetivo es vigilar el cumplimiento de las obligaciones legales en materia de capacitación.

COMITÉS NACIONALES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. Órganos auxiliares de la S.T.P.S. establecidos por rama de actividad económica, de jurisdicción federal. Las funciones de estos comités están plasmadas en el articulo 153 K de la L.F.T.

CONSEJOS CONSULTIVOS ESTATALES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. La participación de los Consejos, es a nivel estatal, para dotar al sistema de instancias de asesorías, tal como lo estipula el articulo 539 de la L.F.T. Son tripartitos. (Empresarios, trabajadores y Gobierno del Estado)

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. Organismo que en materia de capacitación y adiestramiento otorga los ordenamientos legales, asigna facultades para normar, organizar, promover y supervisar las actividades correspondientes.

LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS

En la sociedad actual, la capacitación es necesaria para el desarrollo del recurso humano y formar equipos calificados para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas las áreas organizacionales.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Desarrollar profesional e integralmente a los individuos en un campo de trabajo.
- Actualizar y perfeccionar conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en su actividad.
- Prevenir riesgos de trabajo
- Preparar al trabajador para ocupar un puesto de nueva creación
- Promover mejores niveles de bienestar para los trabajadores.
- Incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

TIPOS DE CAPACITACIÓN

Es importante mencionar que las empresas van a administrar diferentes tipos de programas de capacitación, derivados de sus necesidades especificas. Se divide así:

- Capacitación para el trabajo. Dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que se vaya a ocupar.

- Capacitación en el trabajo. La conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. Constituye una importante herramienta de la organización para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones.

- Desarrollo. Comprende la formación integral del individuo y específicamente las acciones que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta información.

ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

En el desarrollo de las acciones de capacitación en las empresas es fundamental contar con el sistema de administración en el proceso de capacitación del personal, con la finalidad de garantizar el éxito de la formación de los recursos humanos de las mismas.

Generalmente, este sistema, esta integrado de seis faces interactuantes para lograr hacer la capacitación un mecanismo dinámico e ininterrumpido.

1. PLANEACIÓN. Determinar los objetivos de la capacitación que se desea proporcionar al personal, es decir formular el que y para que de la capacitación.

2. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES. En base a los lineamientos de la planeación, deberá realizarse el diagnóstico de necesidades, con el propósito de identificar las carencias y deficiencias existentes en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores. Es una etapa obligada para poder emprender eventos tales como cursos, conferencias, instrucción programada, etcétera, constituyendo además la etapa previa a la elaboración de los planes y programas de capacitación.

3. PROGRAMACIÓN. En esta etapa se precisan los objetivos de los cursos, se desarrollan los temarios de los mismos y se establecen prioridades para la etapa de ejecución, tomando como base los requerimientos de la empresa y del propio personal.

4. EJECUCIÓN. En esta fase, se llevará a efecto los planes y programas de capacitación, la calidad de ejecución dependerá fundamentalmente de la precisión con la que se hayan desarrollado las fases anteriores.

5. EVALUACIÓN. En esta fase, las acciones se dirigen a calificar los resultados directos en cuanto al nivel de aprendizaje logrado por los participantes en los concursos que integran los planes y programas de capacitación y a la labor misma de los instructores.

6. SEGUIMIENTO. En esta fase, se plantea la necesidad de conocer el impacto de la capacitación para el logro de los objetivos propuestos en el inicio del plan, tomando en cuenta las diferencias entre lo que era y lo que se logro con la capacitación.

LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

A las organizaciones:

- Conduce a una mayor rentabilidad.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza laboral.
- Contribuye al desarrollo de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Para el trabajador:

- Ayuda a las personas a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas.
- Desarrolla un sentido de crecimiento y progreso.
- Sube el nivel de satisfacción en el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.

SEGURIDAD E HIGIENE

SEGURIDAD E HIGIENE

La seguridad e higiene aplicadas a los centros de trabajo, tienen como objetivo, salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores por medio del dictado de normas encaminadas tanto a que se les proporcionen las condiciones adecuadas para el trabajo, como a capacitarlos y adiestrarlos para que se eviten, dentro de lo posible, las enfermedades y accidentes laborales.

La seguridad y la higiene industriales son, entonces, el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos, destinados a: localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos de trabajo a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo de su actividad laboral.

HIGIENE

La higiene en el trabajo es una parte de la higiene general que busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realizan. Su propósito es el de reconocer, evaluar y controlar aquellos factores que se generan en el lugar de trabajo y que puede ocasionar alteraciones en la salud.

FACTORES QUE PUEDEN ALTERAR LA SALUD

- Químicos: Cuando en el centro de trabajo se utilizan materias primas de naturaleza química y que mientras se utilizan y se transforman son capaces de desprender partículas que absorbe el trabajador, produciendo una enfermedad. La absorción de estas sustancias puede efectuarse por la piel, por la nariz, por el aparato digestivo.

- Físicos: Son aquellos en los que el ambiente normal cambia como defectos de iluminación, calor, frío extremo, ruido y humedad etcétera, éstas situaciones pueden traer como consecuencias repercusiones en la salud como ceguera, sordera, etc.

- Biológicos: Son aquellos protozoarios, parásitos o toxinas de bacterias que provocan el desarrollo de una enfermedad como el tétano.

- De fuerza del trabajo: Es cuando los trabajadores al hacer un gran esfuerzo físico puede provocarse alguna desgarradura muscular, hernias etc.

- Psicológicos: Podrían causar alteraciones en la estructura psíquica y personalidad de los trabajadores como histeria, estrés, depresión.

REGLAMENTACIONES DE LA HIGIENE INDUSTRIAL

Algunas pueden ser:

- Orientación, ubicación de locales de trabajo.
- Materiales de construcción
- Ventilación
- Iluminación
- Agua potable
- Aseo en centros de trabajo
- Integración de Comisión Mixta de Seguridad e Higiene

ENFERMEDAD DE TRABAJO

La enfermedad de trabajo, de acuerdo al artículo 475 de la L.F.T. es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios. Entre las situaciones del ambiente que favorecen las enfermedades de trabajo se encuentran:

- La iluminación inadecuada
- La ventilación inadecuada
- El ruido excesivo
- Las temperaturas extremas
- El desaseo y el desorden

COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE

Los organismos que establece la L.F.T. en los artículos 509 y 510, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan, son las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene.

La finalidad principal es conocer los peligros, las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo.

La Comisión Mixta de Seguridad e Higiene debe integrarse en un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha en que inicien sus actividades los centros de trabajo y de inmediato en donde no existan. La Secretaría de Trabajo y Previsión Social, el Departamento del Distrito Federal, las autoridades de los estados, los patrones y los trabajadores o sus representantes, deberán promover la integración de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene.

Para determinar el número de Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene que deberán establecerse en una misma empresa, así como el número de representantes propietarios o suplentes, los trabajadores y patrones deberán considerar.

- El número de trabajadores.
- La peligrosidad de las labores.
- La ubicación del centro o centros de trabajo.
- Las divisiones, plantas o unidades, de que se compone la empresa.
- Las formas o procesos de trabajo.
- El número de turnos de trabajo.

Para ser miembro de una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene se requiere:

- Ser trabajador de la empresa.
- Ser mayor de edad
- Poseer la instrucción, y experiencia necesarias.
- De preferencia, no ser trabajador a destajo, a menos de que todos los trabajadores presten sus servicios en esa condición.
- Ser de conducta honorable y haber demostrado en el ejercicio de su trabajo sentido de responsabilidad.
- Ser de preferencia, el sostén económico de la familia.

Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, deben registrarse en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Al integrarse las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene deberá fijarse un programa general de aspectos por revisar permanentemente, en base a las características del centro de trabajo. Los puntos a revisar, de acuerdo a las necesidades que determine la Comisión, pueden ser entre otros:

1. Aseo, orden y distribución de las instalaciones, la maquinaria, el equipo y los trabajadores en el centro de trabajo.

2. Métodos de trabajo en relación a las operaciones que realizan los trabajadores.

3. Espacio de trabajo y de los pasillos.

4. Protecciones en los mecanismos de transmisión.

5. Protecciones en el punto de operación.

6. Estado de mantenimiento preventivo y correctivo.

7. Estado y uso de herramientas manuales.

8. Escaleras, andamios y otros.

9. Carros de mano, carretillas, montacargas autopropulsados.

10. Pisos y plataformas.

11.Grúas, cabrestantes y en general aparatos para izar.

12.Alumbrado, ventilación y arreas con temperaturas extremas artificiales.

13.Equipo eléctrico.

14.Ascensores.

15.Equipo de protección personal por área de trabajo.

16.Agentes dañinos: ruido, vibraciones, polvo, gases y otros.

17.Recipientes a presión.

18.Peligros de explosión por gases, polvos y otros.

19.Manejo de sustancias químicas.

20.Métodos que se siguen para aceitar.

21.Cadenas cables, cuerdas, aparejos.

22.Accesos a equipos elevados.

23.Salidas normales y de emergencia.

24.Patios, paredes techos y caminos.

25.Sistemas de prevención de incendios.

Las obligaciones de las comisiones son:

- Establecer o dictar medidas para prevenir al máximo los riesgos que se presentan dentro del establecimiento.
- Investigar causas de los accidentes y enfermedades profesionales.
- Vigilar que se cumplan las disposiciones de higiene y seguridad establecidas en los reglamentos en vigor y que tienden a conservar la salud de los trabajadores.
- Poner en conocimiento del patrón las violaciones de los trabajadores a las disposiciones dictadas.
- Dar instrucciones sobre medidas preventivas a los trabajadores para orientarlos sobre el peligro en el trabajo que desempeñan.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Es el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo. La seguridad en el trabajo es responsabilidad tanto de las autoridades como de los empleadores y los trabajadores.

ACCIDENTE DE TRABAJO

El accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente. En este renglón están incluidos también los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de este a aquel. (Art. 474 L.F.T.)

TIPOS DE INCAPACIDADES

- Temporal. (Art. 478 LFT)
  Imposibilidad de trabajar durante un periodo limitado y que al terminar ese periodo el incapacitado queda tan apto para seguir con su trabajo como antes del accidente.

- Parcial Permanente. (Art. 479 LFT)
  Imposibilidad parcial del cuerpo de un sujeto para efectuar un trabajo y que permanece prácticamente durante toda la vida del lesionado.

- Parcial Total Permanente. (Art. 480 LFT)
  Es la incapacidad plena o de funciones de un lesionado que permanecen durante toda la vida.

RIESGOS DE TRABAJO

Los riesgos de trabajo, según la L. F. T. en el articulo 473 "...son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo."

QUE SE PUEDE HACER PARA FOMENTAR LA SEGURIDAD

- Se pueden hacer concursos tales cómo: "la sección con menos accidentes del mes", "la planta con menos accidentes" etc.

- Distinciones sobre cursos tomados de seguridad.

- Marcar metas, por ejemplo: Un mes sin accidentes

.

- Participación de todos.

PRESTACIONES

PRESTACIONES

Las prestaciones son un beneficio adicional al sueldo, que la organización proporciona a sus trabajadores, todo esto con el fin de que el trabajador obtenga un beneficio relacionado a su trabajo.

PRESTACIONES MAS COMUNES QUE OTORGA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

- Contar con jornada de trabajo
- Descanso de media hora durante la jornada de trabajo
- Pago de horas extras
- Descanso de un día a la semana
- Días de descanso obligatorios cada año:

  Enero 1. Año Nuevo

  Febrero 5. Aniversario de la Constitución

  Marzo 21. Natalicio de Benito Juárez

  Mayo 1. Día del trabajo

  Sept. 16. Aniversario de la Independencia

  Nov. 20. Aniversario de la Revolución

  Dic. 25. Navidad

  Dic. 1. De cada 6 años, cuando corresponda a la trasmisión del Poder Ejecutivo

- Vacaciones
- Indemnizaciones
- Participación de Utilidades
- Capacitación y adiestramiento
- Prima de antigüedad
- Protección a trabajadoras en periodos pre y post natal

PRESTACIONES MAS COMUNES QUE OTORGA LA LEY DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL PARA EL ASEGURADO Y LOS BENEFICIARIOS

- Atención médica, quirúrgica y hospitalaria
- Aparatos de ortopedia en caso de riesgo de trabajo
- Rehabilitación psíquica, física
- Traslado de enfermos
- Viajes de enfermos
- Ayuda para lactancia
- Guardería infantil para los hijos de las trabajadoras
- Aguinaldo para pensionados

PRESTACIONES PARA LOS ASEGURADOS

Entre otras:

- Salario o subsidio por accidente de trabajo y enfermedad profesional
- Subsidio por enfermedad
- Subsidio antes y después del parto a la asegurada
- Pensiones por incapacidades, invalidez, vejez, cesantía.

OTRAS PRESTACIONES QUE OTORGAN LAS ORGANIZACIONES

Además de las prestaciones que la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social marcan para los trabajadores, la misma Organización puede otorgar prestaciones, algunas pueden ser:

- Préstamos personales
- Anticipo de sueldos
- Caja de ahorro
- Ayuda para transportes
- Más de 15 días de vacaciones
- Liquidaciones por retiro voluntario
- Pago de salario completo por enfermedad o incapacidad
- Servicio de comedor
- Ajuste de días de descanso
- Actividades sociales
- Facilidades para que los trabajadores estudien
- Pago completo de la cuota del IMSS
- Permisos

COMO APROVECHAR LOS CONFLICTOS

COMO APROVECHAR LOS CONFLICTOS DE LAS EMPRESAS

El conflicto surge cuando dos o más personas, desean estar en la misma posición; sin embargo, solo existe la posibilidad de que una ocupe dicha situación. Aunque con frecuencia las diferencias en argumentos parecen racionales, en el fondo resultan altamente emotivas; por lo tanto ya no se lucha por la razón sino por "ganar". Se considera a la derrota como una disminución de la valía personal, de la autoestima, como un desdoro o como una mancha negra en el prestigio o la fama. Ya no interesa tanto el argumento o el resultado sino ganar en la contienda, una aparenta victoria en estos casos deja una secuela de resentimientos cuya presencia, a la larga, puede resultar mas dañina que benéfica.

INESTABILIDAD DE LOS CONFLICTOS

Cada persona tiene sus propios atributos de personalidad, es decir, aptitudes, actitudes, perspectivas, habilidades, conocimientos, es decir su forma de percibir el universo es peculiar y diferente, es imposible alcanzar una uniformidad en el pensamiento y la acción.

La ocupación o la profesión conforman la mentalidad mediante una serie de conocimientos, de valores, de lenguajes y de comportamientos propios de esa profesión u ocupación. La profesión o la ocupación enseña a ver el universo desde un ángulo, con exclusión de los demás.

En las empresas y las organizaciones de todo tipo confluyen muchas ocupaciones y profesiones. Además de la propia personalidad, cada quien aporta su cultura ocupacional o profesional. Así, surgen inevitablemente diversos puntos de vista sobre las diferentes problemáticas enfrentadas y, por lo tanto, una pregunta: ¿Cual es el "acertado"?

SITUACIONES QUE SE PRODUCIRÍAN ENTRE LAS PARTES AFECTADAS AL PRESENTARSE UN CONFLICTO

- GANAR-PERDER. Es el enfoque mas común. Se obtiene la victoria para uno de los bandos y la derrota para el otro. Se le denomina también "suma igual a cero" pues lo que una de las partes gana, lo pierde la otra. Desde luego, casi a nadie le gusta sentirse derrotado, por los aspectos emocionales involucrados y mencionados anteriormente. Como cada parte desea ganar, y considera tener la razón, se v a si misma como la representante de la cordura y la verdad, mientras la otra parte se considera necia y cerrada. No es raro encontrar el desencadenamiento de la violencia en estos casos.

- PERDER-PERDER. En este caso, se busca destruir al oponente aun cuando eso signifique la propia aniquilación.

- GANAR-GANAR. Con esta perspectiva, se trata de obtener utilidades para todas las partes involucradas. Es un juego con suma superior a cero. ¡Todos salen victoriosos!
  Es posible, A continuación, se trataran varias formas de lograrlo.

Si de todas maneras van a presentarse los conflictos, en vez de tratar de evitarlos o disminuirlos, una postura mejor es intentar aprovecharlos. Pero... cómo?

RECONOCIMIENTO DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES. Las diferencias individuales constituyen una riqueza inmensa para cualquier país, así como para las empresas y organizaciones. Si todo el mundo pensara de la misma manera y tuviera las mismas habilidades, así como intereses y conocimientos seguramente seria imposible el proceso. Gracias a la diversidad, existen personas cuyo ingenio y talentos hacen posible la solución de muy diversas problemáticas sociales, culturales, políticas y económicas.

Cada quien está dotado de particularidades cuyo ejercicio resulta altamente benéfico para la sociedad en su conjunto.

El problema no estriba en la existencia de las diferencias individuales sino en descubrirlas, canalizarlas y aprovecharlas. Es decir, de colocar a cada quien en un trabajo acorde con su personalidad.

Con frecuencia los dirigentes creen que su éxito se debe a su manera de pensar y actuar. Por tanto, demandan de los demás una perspectiva igual a la suya, esta es una actitud de soberbia. En muchas ocasiones los directivos tienen éxito a pesar de su manera de pensar y actuar. Si no existe la conciencia de la riqueza proveniente de las diferencias individuales y del aprovechamiento de las mismas, no se podrá avanzar en el aprovechamiento de los conflictos.

Un aspecto importante aquí es el conocimiento de los estilos preferidos por parte de cada quien al trabajar en equipo. Investigaciones denotan que los equipos exitosos son aquellos conformados por personas con diversos estilos, con reconocimiento y aprovechamiento de los mismos. Cada quien aporta al equipo lo mejor de si mismo.

ELIMINAR SU ACTITUD DE SABELOTODO. Cada persona puede aportar algo a la solución de un problema. Por ejemplo en un Seminario para ejecutivos, uno de los ejercicios consistía en un simulacro en el cual el equipo se pierde en una tormenta de nieve. El problema se resuelve de forma individual, después se revisa en equipo y se llega a una conclusión. Un equipo contaba con cinco ejecutivos: cuatro hombres y una mujer. Los ejecutivos ignoraron casi por completo los esfuerzos de la señora, por hacerse oír. Al analizar los resultados, ella obtuvo la mejor puntuación de todo el grupo, pero la puntuación del equipo con el cual trabajó, fue de los peores, por ignorarla.

Ella nació y vivió al pie de los volcanes nevados al oriente de la ciudad de México y, por lo tanto, tenia más conocimiento y experiencia que todos los demás al respecto. Aun así, el equipo fracaso en esa tarea, por no tomarla en consideración.

ÉNFASIS EN LAS SEMEJANZAS. Al instaurarse una discrepancia, con frecuencia se abre una brecha entre la postura de los diversos bandos y se acentúan las diferencias. Como se menciono anteriormente, cada parte del conflicto se considera la "buena". No es difícil encontrar casos en los cuales existe un desplazamiento de objetivos. Puesto en otros términos, se olvida la meta inicial de elevar la satisfacción, la productividad o la calidad de vida; en su lugar, ganar o vengarse toman preeminencia: se llega (equivocadamente) a la conclusión de que la única solución posible implica un juego de ganar-perder.

Por lo tanto, un aspecto trascendente consiste en colocar el énfasis en la comunidad de intereses, objetivos, puntos de vista, etcétera. En otras palabras, hacer resaltar el hecho de perseguir metas compartidas y, por lo tanto, de configurar un mismo equipo.

Aquí ayuda el reconocimiento de la interdependencia. Todos necesitamos de todos. Si debemos convivir, mas vale tratar de vivir felices en vez de rodeados de batallas campales.

EXPLORAR LOS OTROS PUNTOS DE VISTA. Es muy común encontrar un hecho: las desavenencias surgen de información fragmentaria. Así pues, y partiendo del principio de que nadie lo tiene todo, es importante indagar los puntos de vista ajenos al propio, sin juzgarlo y sin interrumpir las expresiones. En otros términos, de conocer los puntos de vistas ajenos. No se trata de ceder sin mas, sino de ampliar la comunicación, de analizar otras facetas quizá pasadas por alto anteriormente.

Como contrapartida se manifiesta el hecho de compartir información, cuya existencia quizá sea de importancia para la otra parte. En todo caso, un punto es trascendente: la buena fe impera en las intenciones de aprovechar el conflicto.

Siempre cabe la posibilidad de aprender, de considerar comportamientos o hechos cuya existencia ha pasado desapercibida. Implica la intención sincera de mejorar la propia actuación. En este punto es muy importante no adoptar actitudes defensivas, sino de intentar ver la manera en la cual se perciben mutuamente los bandos. Es preciso atender los aspectos emocionales. Al conocer los otros puntos de vista ya se esta aprovechando el conflicto.

PONERSE EN LOS ZAPATOS DE LA OTRA PARTE

Un ejercicio muy recomendable aquí es el intercambio de papeles. Se trata, efectivamente de pasarse al otro lado, por decirlo así. Este ejercicio ayuda a ensanchar las perspectivas, la información y los puntos de vista.

Una recomendación importante en este punto es mezclar a los representantes de ambas partes en la mesa de juntas. Existe la tendencia a sentarse por bandos. Se establece así una diferenciación física: "ellos y nosotros". Lograr un amalgama propicia un mensaje: no existe divisiones sino se forma un solo equipo. Además, el contacto personal puede facilitar el relajamiento de las tensiones, especialmente si se procura seguir las normas de cortesía por ambas partes. Este comportamiento por cada uno de los miembros va diluyendo las fronteras rígidas entre los grupos.

EMPLEAR TÉCNICAS PARA DISMINUIR LA EMOTIVIDAD NEGATIVA

Como se menciono anteriormente, el conflicto se basa con frecuencia en aspectos intensamente emotivos en vez de racionales; por lo tanto, ayuda mucho el empleo de técnicas tendientes a disminuir las cargas efectivas con sentido negativo. Se recomienda emplearlas antes de las reuniones.

Entre dichas técnicas pueden mencionarse ejercicio físico y meditación. Una comida en la cual se mezclen chascarrillos, puede resultar un excelente aliado. Es importante, en una situación de esta naturaleza, no sentarse, como se indico anteriormente por bandos, sino lograr un amalgama entre todas las personas presentes, y procurar atender cortésmente a los vecinos de asiento.

VER EL CONFLICTO COMO UN RETO PARA LA CREATIVIDAD

Cualquier conflicto presenta aspectos espinosos, a no dudarlo. Sin embargo, un enfoque cuya efectividad ha sido comprobada múltiples veces es el de considerar al conflicto como un juego de ganar-ganar. Con esta perspectiva, no se intenta llegar a un compromiso en el cual cada parte cede un poco, sino de buscar y encontrar soluciones creativas mediante las cuales se satisfagan las necesidades de las partes.

Bajo esta perspectiva, entonces, la atención no se dirige hacia la derrota de la otra parte sino hacia la solución, hacia la búsqueda de opciones cuyo logro aporte facetas positivas a todos. Una pregunta clave es: ¿Qué podemos hacer para lograr los objetivos de ambas partes? Así, el tiempo y las energías se dedican a procesos creativos en vez de destructivos.

Este enfoque requiere la participación activa de los bandos, el trabajo conjunto y el comportamiento de la información. Ya no se ven como enemigos sino como un equipo en busca de soluciones innovadoras para beneficio de todos. De esta manera se aprovecha el conflicto.

CONCLUSIÓN

El aprovechamiento de los conflictos requiere de una personalidad abierta y lo suficientemente madura como para no temer a las posibles fallas en el propio comportamiento, permeada por un espíritu sincero de mejoría constante, con capacidad para ver en los conflictos las posibilidades de nuevos aprendizajes y de ejercitar el espíritu innovador.

PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La eficiencia con la cual puede ser operada cualquier organización dependerá en gran medida de la forma en que su personal puede ser administrado y utilizado.

En consecuencias, todo encargado de personal, debe ser capaz de trabajar eficazmente con el personal y de resolver los muchos y variados problemas que entraña su manejo.

La Administración efectiva de personal, también requiere el desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean mas adecuados a sus habilidades.

Puesto que las actividades de la mayoría de las empresas están volviéndose cada día más complejas se hace necesario que las personas que manejan el importantísimo recurso que es el humano, posean una mayor competencia técnica en relación a la que anteriormente se necesitaba.

Los esfuerzos encaminados a hacer que los empleados cooperan y ejerzan su máximo esfuerzo, han ayudado también a renovar el interés de las compañías en promover una adecuada administración de los sueldos, salarios y prestaciones adicionales, así como de dar un mayor énfasis en proporcionar a los empleados la oportunidad de verse mas involucrados en las decisiones que afectan a su trabajo, así como la oportunidad de obtener mayor ingresos monetarios.

RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Las organizaciones de hoy, al igual que las sociedades de las que forman parte, se enfrentan a muchos retos críticos. Estos retos, son el resultado de varias fuerzas internas y extrañas que hacen presión sobre las organizaciones. Estas fuerzas son de naturaleza económica y tecnológica así como de naturaleza social.

Uno de los mas grandes desafíos de la actualidad, es el creado por las fuerzas económicas reflejadas en la inflación, que erosionan el poder de compra así como los ingresos y el ahorro de las personas.

Esta inflación esta directamente relacionada con la administración de personal ya que cualquier aumento en los sueldos que no vaya acompañado del correspondiente aumento en la productividad, tendrá un efecto lesivo en la vida macroeconómica del país.

Otro reto a la administración de personal, es el creado por el auge de la automatización y el uso de computadoras en las organizaciones, que ha dado como resultado la eliminación de muchos puestos, de manera especial los de naturaleza rutinaria, obligando a las organizaciones a efectuar cambios en las responsabilidades de los puestos que se conservan.

En el ámbito social, el reto para la administración de personal, es pugnar para que mediante la educación y la comunicación, cambiar las actitudes y prejuicios y se proporcione igualdad de oportunidades para todos los miembros de una organización sin practicas discriminatorias.

Respecto a la fuerza laboral, los programas de personal, tendrán que ser ajustados con respecto a la orientación, entrenamiento, motivación y a otras actividades que permitan una mayor atención a las diferencias que existan entre los miembros mas jóvenes y los más viejos para que exista cooperación y armonía entre ellos, buscando la satisfacción por medio de su trabajo.

Los esfuerzos para responder a los muchos retos a los que se enfrenta la Administración de Recursos Humanos en la actualidad. Están ayudados por el creciente nivel de profesionalismo que se esta creando en este campo, evidenciado en el mayor sentido de responsabilidad en dirigir con mas eficacia a la gente.

Frente a los cambios ocurridos durante los últimos años respecto a organización del trabajo y las bases tecnológicas, así como ante la influencia cada vez mayor de elementos externos de la planta como el mercado y la integración con clientes y proveedores, se han generado elementos que entran en contradicción con aspectos validos y funcionales hasta mediados de los ochentas, que ante nuevas estrategias de productividad, han surgido diversos elementos que apuntan a la formación de un nuevo sistema de relaciones laborales.

Antes las tareas individuales estaban ligadas al puesto de trabajo, hoy las tareas integradas están ligadas a diversos puestos, trabajo en grupo. La remuneración rígida estaba ligada al puesto, hoy la remuneración flexible esta ligada a la multihabilidad.

El empleo era de carácter fijo e inamovible, hoy se busca flexibilidad en el empleo. El operario era un simple operador de ordenes, ahora no sólo se busca obedecer ordenes sino una ampliación y enrequecimiento de tareas. Se tenía una jornada laboral con horario fijo, ahora hay flexibilidad del tiempo de trabajo.

Solo se requería la mínima formación requerida para ejecutar la tarea, hoy se necesita una formación mas amplia para tomar decisiones y formular sugerencias. Se capacitaba al recurso humano ligado al puesto, hoy se capacita ligado al nivel de flexibilidad interna y al futuro de la empresa. La supervisión obedecía un control rígido y vertical, hoy se busca mas autonomía y coordinación determinada por las tareas en grupo.

Antes, la información acerca de las decisiones unilaterales de la empresa eran mínimas o nulas. Hoy hay mayor información y comunicación como eje de la participación de los trabajadores. Si se observaba por parte de los trabajadores una actitud negativa en el trabajo, se aplicaban castigos. Hoy se busca un entendimiento a partir de nuevos valores y participación para el consenso.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Se espera que las nuevas personas que se integren a la organización estén mejor preparados para desempeñar sus funciones.

Hoy el trabajador no sólo se conforma con su salario, ha identificado con claridad sus derechos y obligaciones con relación a su trabajo, en especial en las grandes empresas de países en vías de desarrollo, o en países desarrollados. Para el trabajador, su empleo es la oportunidad de desarrollarse y autorealizarse.

La Organización debe reconocer que el hombre requiere de satisfacciones personales y oportunidades de desarrollo en base a sus habilidades. Debemos considerar a toda persona que trabaje en la Empresa como una fuente potencial de creatividad y talento.

El Seminario de Recursos Humanos, nos enseño a ver las cosas desde un punto de vista moderno. Si se ponen en práctica tales sugerencias útiles beneficiaran tanto al trabajador y a la empresa. Por ejemplo, si se da un incentivo a los trabajadores, que sea en base a la productividad, calidad y de forma grupal o por empresa, así se estaría estimulando a los empleados a formar o hacer un equipo, donde las personas con más fuerzas, más voluntad, ayuden e inyecten energía a las personas mas débiles o cansadas. Siempre promoviendo la unidad en los trabajadores, la lealtad y el amor a su empresa.

La sociedad espera que las organizaciones ofrezcan condiciones de trabajo que no dañen la salud de sus empleados. Que ofrezcan un ambiente de trabajo que los proteja de accidentes o enfermedades.

Es muy importante poner una especial atención en las etapas de reclutamiento y selección de personal, porque de éstas depende el que se puedan conseguir a las personas idóneas, para formar un buen equipo de trabajo. Además debemos seguir promoviendo la capacitación laboral, para obtener cada día mejores trabajadores en la Organización.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Fernando Arias Galicia

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Idalberto Chiavenato

REVISTA "LABORAL"
Mayo 1995.
Junio 1996.

APUNTES DEL SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

APUNTES PARA EL CURSO DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Eduardo Mancillas Pérez