

CBS

Colegio Bautista Shalom



Psicología Industrial

Quinto PAE

Segundo Bimestre

Contenidos

RECURSOS HUMANOS

- ✓ ORIGEN DE LOS RECURSOS HUMANOS.
- ✓ DIFERENCIA ENTRE RECURSO HUMANO Y RECURSOS HUMANOS.
- ✓ ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.
- ✓ FUNCIONES RELACIONADAS AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
- ✓ LOS RECURSOS HUMANOS, EL ANTES Y DESPUÉS.
- ✓ OBJETIVOS.
 - TIPOS DE OBJETIVOS.

IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y DEL RECURSO HUMANO

- ✓ CALIDAD EN LOS RECURSOS HUMANOS CONFORME A LA NORMA ISO 9001. ▪ PERSONAL COMPETENTE.
- ✓ BENEFICIOS QUE APORTA LA NORMA ISO 10667 AL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS.
- ✓ FORMACIÓN Y COMPETENCIA PERSONAL CONFORME A LA NORMA ISO 14001.
- ✓ SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, NORMA OHSAS 18001 Ó 45001-2016.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

- ✓ POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS (DESCRIPCIÓN).

EGRAFÍA

NOTA: conforme tu catedrático/a vaya avanzando con el contenido del presente curso, te indicará la actividad o ejercicio a realizar (como lo considere).

ORÍGEN DE LOS RECURSOS HUMANOS



El término recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RR.HH., y también conocido como capital humano) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable.

En la edad media ya existían gremios que se dedicaban al adiestramiento de aprendices, uniones obreras y sindicatos.

A partir de la Revolución Industrial, el sistema de producción crece y los científicos aportan novedades en el proceso de selección de empleados. Analizan el factor psicológico relacionado en la mejora en la selección de personal y el bienestar entre el empleado y la empresa.

Durante algunos años, el término "**recursos humanos**", se consideró como un término poco eficiente y predecible, pero no es hasta 1920 cuando se inicia su lanzamiento con los principios de Taylor y Fayol. Ellos fueron los impulsores de las bases de la administración de la empresa.

CIENTÍFICOS QUE COLABORARON A FORMAR EL TÉRMINO DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL

A Frederick W. Taylor. Se le considera fundador del movimiento "Recursos Humanos", y reconocido como la organización científica del trabajo. Crea el sistema de Taylorismo, que se basa en el estudio de los tiempos de ejecución (cronometraje) y en la asignación de incentivos a los trabajadores más productivos. El sistema, por tanto, promueve a través del incentivo el bienestar individual del trabajador para mejorar su rendimiento en la empresa.



Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a Elton Mayo, como mayor referente, quien condujo el famoso Experimento de Hawthorne, también a Mary Parker Follet y Kurt Lewin.

Es estudio de Elton Mayo, se basó en la conducta y efectos psicológicos producidos por las condiciones físicas en el entorno laboral en relación con el proceso productivo. Demostró lo difícil que es alcanzar los objetivos de producción si no se tiene en cuenta la importancia que ejercen los supervisores o responsables de los trabajadores cuando éstos no son escuchados e integrados de forma activa en el equipo de trabajo.

Llevó a cabo un experimento en la Western Electric Company, el cual tenía como objetivo determinar la relación entre la satisfacción del hombre y la eficiencia de los obreros en la producción.

Entre las características de la teoría de las relaciones humanas:

- ✓ Estudia la organización como un grupo de personas.
- ✓ Hace énfasis en las personas.
- ✓ Se inspira en sistemas de psicología.
- ✓ Delegación plena de autoridad.
- ✓ Autonomía del trabajador.
- ✓ Confianza y apertura.
- ✓ Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- ✓ Confianza en las personas.
- ✓ Dinámica grupal e interpersonal.

Teoría Clásica	Teoría de las Relaciones Humanas
Trata la organización como una máquina	Trata la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología	Hace énfasis en las personas
Se inspira en sistemas de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología
Autoridad centralizada	Delegación plena de la autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo	Énfasis en las relaciones humanas
Confianza en reglas y reglamentos	Confianza en las personas
Clara separación entre líneas y staff	Dinámica grupal de interpersonal

Teoría de relaciones humanas Vs. Teoría científica y clásica de la administración

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- ✓ Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- ✓ El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- ✓ Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.
- ✓ Las conclusiones del Experimento de Hawthorne.

EL EFECTO HAWTHORNE

En 1927 el Consejo Nacional de investigaciones inició su experimento en la fábrica Western Electric Company, situada en el barrio Hawthorne, en Chicago; con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.

Primera fase

Durante la primera fase del experimento se escogieron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el otro grupo de control trabajó bajo intensidad constante de luz.

Segunda fase (Sala de prueba para el montaje de relés)

La segunda fase comenzó en abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco jóvenes montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

Consiste en trasladar a seis empleados, de los cuarenta mil que trabajaban en la empresa, a un local especial, se les otorgan concesiones especiales como descansos, refrigerios, y jornadas de trabajo más cortas. Esto eleva la productividad y cuando ya tenía 8 meses el experimento, se le pide a Elton Mayo, que se encontraba en la universidad de Harvard realizando estudios de psicología industrial, que colabore en el experimento.

Elton Mayo al llegar quita todas las concesiones otorgadas y para sorpresa de los psicólogos y sociólogos, la productividad sigue constante a pesar de haber quitado las concesiones; al preguntarle a los obreros el porqué de esta reacción, contestaron "que elevaron la productividad no por las concesiones otorgadas si no por el compromiso que tenían de haber sido elegidos de 40 mil empleados para hacer el estudio", en consecuencia se sacó en conclusión que se les había persuadido psicológicamente.

Tercera fase (Programa de entrevistas)

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo.

Consistió en entrevistar a 22 mil de los 40 mil empleados por medio de la aplicación de cuestionarios que incluían todo tipo de preguntas, los resultados obtenidos en este experimento fueron:

1. El empleado siente gran resentimiento hacia la compañía donde trabaja
2. El estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la empresa.
3. Durante las entrevistas, el empleado tiene descargas emocionales.

Cuarta fase (Sala de observación del montaje de terminales)

Se escogió un grupo experimental: nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones laborales eran idénticas a las del departamento.

Se pretendía demostrar la relación incentivo-productividad, los resultados fueron:

1. La relación incentivo-productividad no es mucha cuando esta se trata del aspecto económico
2. La empresa tiene grupos informales de trabajo que en muchas ocasiones tienen mayor fuerza que los formales
3. La empresa no acepta a la gente que se sale de los lineamientos.

El experimento de Hawthorne, fue suspendido en 1932, por razones externas, pero la influencia de su resultado en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

Poco a poco el término de **"recursos humanos"**, se convierte en un movimiento promovido por los psicólogos y especialistas en empleo, los cuales empiezan a valorar a los empleados no como una simple herramienta de trabajo que aporta beneficios, sino como figuras esenciales en el éxito de una organización.

Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano", que engloba la complejidad de este recurso.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables.

DIFERENCIA ENTRE RECURSO HUMANO Y RECURSOS HUMANOS

La diferencia fundamental es el valor que se le da a las personas cuando son consideradas como un capital de la empresa.

- Cuando se utiliza en singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de "personal".
- Cuando se habla en plural, "recursos humanos", suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones.



Generalmente, mientras que un recurso es algo que se usa y se trata de maximizar su uso, una persona vista como capital humano de la empresa se valúa y se intenta aumentar su valor a través de acciones que lo preparen mejor, lo conforten y lo mantengan dentro de la compañía.

La visión de una persona como recurso es de corto o mediano plazo (la duración de la tarea en la que participa) mientras que la visión como capital humano es de largo plazo (la vida útil del individuo en la empresa).

Por supuesto que ambas visiones pueden y deben coexistir en nuestra empresa, pero debemos tener muy claro cuál es el racional para el uso de una u otra.

Muchas veces priorizamos el uso de los recursos por razones de necesidad y urgencia, pero esto no debe ocultarnos la importancia de trabajar sobre los mismos para agregarles y hacerles agregar valor a la compañía.

Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles.

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La administración de los Recursos Humanos hace referencia al manejo, administración, gestión o dirección del personal del negocio.

El área de Recursos Humanos hace referencia al área, departamento o sección un negocio o empresa, encargada de administrar los Recursos Humanos.

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

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

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

FUNCIONES RELACIONADAS AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

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

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

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

Según el libro

de: Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

LOS RECURSOS HUMANOS, EL ANTES Y DESPUÉS

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

OBJETIVOS

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción.

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

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

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

Otros objetivos son:

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

TIPOS DE OBJETIVOS

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

- Corporativos,
- Funcionales, ➤ Sociales, y ➤ Personales.

IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y DEL RECURSO HUMANO

Richard Belluzzo es un experto en el tema de recursos humanos que ha ocupado cargos en empresas como HP y Microsoft, cuya visión principal es ver los cambios como oportunidades, "las empresas que toman ventaja y van con la gravedad son exitosas", afirma...

Aunque suena sencillo, es un reto mayúsculo dado que la mayor parte de las organizaciones tienen miedo al cambio y les gusta trabajar como lo han hecho por años, sin darse cuenta de que la misma fórmula no tiene que funcionar toda la vida.

Hay que evitar rodearse de personas que no están dispuestas a cambiar, pero también de personal que, si bien sabe que se puede mejorar, lo considera una tarea tan difícil que también termina resistiéndose a nuevas formas de operar.

En ese sentido la recomendación del experto es romper con el legado, "la gente no entiende que se pierden grandes oportunidades no acelerando los cambios".

Belluzzo enumeró cinco consejos que pueden aplicarse en cualquier organización con miras a lograr un mejor desempeño:

- 1.** Buscar cosas diferentes, implementar cosas únicas, por ejemplo a través de cambiar un producto o la manera de competir.
- 2.** Aceptar a gente que nos perturba, personas retadoras que pese a no caer bien, traen consigo la energía para el futuro, expresan los errores y dan propuestas, aunque hay que aprender a tomar riesgos porque no todo sale a la primera.
- 3.** Construir un equipo comprometido y flexible que tenga confianza y respeto por la empresa para no frenar el cambio.
- 4.** Sacar provecho de las experiencias para crear nuevos modelos de negocio siempre teniendo clara la misión de la organización que facilite la toma de decisiones.
- 5.** Liderazgo. Para ser un buen líder hay que tener la cabeza dura y el corazón suave, es decir mucha integridad para dar resultados, pero también una relación cercana con la gente, lo cual permite reclutar a los mejores talentos y sacar lo mejor de las personas.

Actualmente, en el mundo de los negocios el valor de cada segundo "es pesado en oro", y es así que las Grandes Compañías realizan distintos análisis de mercado para poder obtener el mayor rendimiento posible, estableciéndose además Áreas de Especialización que trabajan por separado para brindar un Resultado en Conjunto que sea beneficioso para toda la estructura laboral en general, produciéndose una Sectorización del Trabajo en la que todos dependen de todos y sin el correcto funcionamiento de una, el éxito no se vería garantizado.

Entre los distintos departamentos y áreas que tienen peso en una firma encontramos el de Recursos Humanos, siendo seguramente muy escuchada a la hora de las Ofertas Laborales, ya que una de sus funciones más conocidas está en el análisis de la Nómina de Empleados además de recibir y sugerir las posibles contrataciones de Nuevos Puestos de Trabajo, atendiendo las distintas Entrevistas de Trabajo a la que acuden los postulantes o aspirantes a un puesto en particular.

Además de esta funcionalidad, este sector se encarga de planificar las distintas Estrategias de Trabajo, teniendo como premisa fundamental que cada trabajador es un Recurso de la Compañía (como su nombre lo indica) y para lo cual se trabaja en pos de lograr la Mejor Organización Posible, encargándose de distintos factores relativos al Ámbito de Trabajo, e inclusive elaborando las planillas que organizarán las horas de trabajo de cada uno de los operarios.

Otra de las posibilidades que debe analizar el Departamento de Recursos Humanos gira en torno a los conocimientos específicos que se tienen de un tema determinado, por lo que suelen sugerirse e impulsarse la realización de Cursos y Capacitaciones que permitan mejorar la eficacia en las Responsabilidades y Obligaciones de los trabajadores ya contratados, además de actualizar los recursos que la empresa tenga en un determinado Mercado Laboral.

Es por ello que debemos de dar una especial atención a este aspecto, ya que tanto se decidan a crear su propia empresa, o trabajen en una organización, deben de saber que los trabajadores son elementos muy importante en el desarrollo de cualquier actividad empresarial.

Para poder comprender la importancia de los recursos humanos, así como el proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización es necesario conocer algunos conceptos relacionados con la misma. Tales, serán ampliados conforme vayas avanzando en el curso...

Actualmente, existen normativas de aplicación internacional que se enfocan en la protección, capacitación y reconocimiento de quienes conforman el recurso humano de la empresa u organización.

En lo que respecta las Categorías especiales de los Trabajadores, Guatemala reconoce (en relación al Empleo y Recursos Humanos) los siguientes convenios internacionales:

Gente del mar:

- 1) Convenio No.108, 1958, Documentos de identidad 1) de la gente de mar. Ratificado el 28 de noviembre de 1960. Publicado de 29-12-60.
- 2) Convenio No.109, 1958, Salarios, horas de trabajo a bordo y dotación. Ratificado el 2 de agosto de 1961. Publicado 14-11-61.

- 3) Convenio No.112, 1959, Edad mínima de admisión al trabajo de los pescadores. Ratificado el 2 de agosto de 1961. Publicado de 23-10-61.
- 4) Convenio No.113, 1959, Examen médico de los pescadores. Ratificado el 2 de agosto de 1961. Publicado 2-11-61.
- 5) Convenio No.114, 1959, Contrato de enrolamiento de los pescadores. Ratificado el 2 de agosto de 1961. Publicado de 24-10-61.

Personal de Enfermería:

- 1) Convenio No. 149, 1977, Personal de Enfermería 1) la, ratificado el 9 de mayo de 1995. Publicado el 12-01-96.

Empleo y recursos humanos

- 2) Convenio No.88, 1948, Servicio del Empleo. Ratificado el 13 de febrero de 1952.

- 3) Convenio No.96, 1949, Agencias retribuidas de 3) colocación (revisado). Ratificado el 3 de enero de 1953.
- 4) Convenio No.122, 1964, Política de Empleo. Ratificado el 14 de septiembre de 1988. Publicado 1910-88.

Grupos Vulnerables:

a) Discapacitados

- 1) Convenio No. 159, 1983, Sobre la readaptación 1) profesional y el empleo (personas inválidas). Ratificado el 05-04-94. Publicado el 18-07-94

Igualdad de oportunidades y de trato

- 2) Convenio No. 19, 1925, Igualdad de trato entre extranjeros y nacionales en materia de indemnización por accidentes de trabajo. Ratificado el 2 de agosto de 1961.

- 3) Convenio No.100, 1951, Igualdad de remuneración. Ratificado el 2 de agosto de 1961. Publicado 21-9-61.

- 4) Convenio No.111, 1958, Discriminación en materia de empleo y ocupación. Ratificado el 11 de octubre de 1960. Publicado del 26-10-60.

- 5) Convenio No. 156, 1981 Los Trabajadores con Responsabilidades Familiares. Ratificado 6 de enero de 1994.

Libertad sindical

- 1) Convenio No.11, 1921, Derecho de Asociación en la Agricultura Ratificado el 14 de junio de 1988. Publicado del 11-8-88.

- 2) Convenio No.87, 1948, Libertad Sindical y protección del derecho de sindicación. Ratificado el 13 de febrero de 1952.

- 3) Convenio No.98, 1949. Derecho de sindicación y 3) de negociación colectiva. Ratificado el 13 de febrero de 1952.

- 4) Convenio No.141, 1975, Organizaciones de Trabajadores Rurales. Ratificado el 13 de junio de 1989.

- 5) Convenio No. 154, 1981, Negociación Colectiva. Ratificado el 29 de octubre de 1996. Publicado el 13-05-97

Plantaciones

- 1) Convenio 110, 1958, condiciones de empleo de los trabajadores de las plantaciones. Ratificado el 4 de agosto de 1961. Publicado del 31-8-61.

- 3) Convenio No.105, 1957, Abolición del Trabajo forzoso. Ratificado el 9 de diciembre de 1959. Publicado de 19-12-59.

Prohibición del trabajo forzoso

- 2) Convenio No.29, 1930, Trabajo Forzoso. Ratificado el 13 de junio de 1989.

Seguridad e higiene en el trabajo

Convenio No.161, 1985, Servicios de Salud en el trabajo. Ratificado el 18 de abril de 1989

Dentro de la protección contra riesgos específicos:

a) Sustancias y agentes tóxicos

- 3) Convenio No.13, 1921, Sobre la cerusa (pintura). Ratificado el 05 de enero de 1990. Publicado el 27-07-90
- 4) Convenio No.162, 1986, Utilización del asbesto en condiciones de seguridad. Ratificado el 18 de abril de 1989.

b) Maquinaria

- 1) Convenio No.119, 1963, Protección de la maquinaria. Ratificado el 14 de febrero de 1964. Publicado de 6-3-84.

c) Peso Máximo

- 2) Convenio No.127, 1967, Peso máximo de la carga a transportar por un trabajador. Ratificado el 11 de mayo de 1983. Publicado de 23-11-83.

d) Medio Ambiente

- 3) Convenio No. 148, 1977, Medio ambiente de Trabajo, (Contaminación del aire, ruido y vibraciones). Ratificado el 22 de febrero de 1946. Publicado el 27-05-96.

Dentro de la protección en determinadas ramas de actividad:

a) Industrias de la Construcción

- 4) Convenio No.62, 1937, Prescripciones de seguridad en la industria de la edificación. Ratificado el 1 de noviembre de 1964. Publicado de 27-11-64. Denunciado al ratificar Convenio No. 167.
- 5) Convenio No. 167, 1988, La seguridad y la salud en la construcción. Ratificado el 07 de octubre de 1991. Publicado el 09-03-92

b) Comercio y Oficinas

- 1) Convenio No.120, 1964, Higiene en el Comercio y Oficinas. Ratificado el 3 de octubre de 1975. Publicado de 5-11-75.

Trabajo de los menores**Edad Mínima:**

- 1) Convenio No.10, 1921, Edad Mínima en la Agricultura. Ratificado el 14 de junio de 1988. Publicado del 11-8-88. Denunciado al Ratificar
- 2) Convenio No. 138. Convenio No.15, 1921,- Edad mínima de admisión de los menores al trabajo en calidad de pañoleros o fogoneros. Ratificado el 13 de junio de 1989. Denunciado al Ratificar el Convenio No. 138.

Examen Médico

- 1) Convenio No.16, 1921. Examen medico de los menores (trabajo marítimo). Ratificado el 13 de junio de 1989.
- 2) Convenio No.77, 1946, Examen Medico de los menores en la industria. Ratificado el 13 de febrero de 1952.

Trabajo Nocturno

- 1) Convenio No.79, 1946, Trabajo Nocturno de los Menores en trabajos no industriales Ratificado el 13 de febrero de 1952.

Seguridad social

- 2) Convenio No.118, 1962, Igualdad de Trato de Nacionales y extranjeros en materia de seguridad social. Ratificado el 4 de noviembre de 1963. Publicado de 25-11-63.

Trabajo de las mujeres

- 3) Convenio No. 45, 1935, Trabajo subterráneo (mujeres). Ratificado el 07 de marzo de 1960. Publicado el 30-03-60
- 4) Convenio No.89, 1948, Trabajo nocturno de las Mujeres (revisado). Ratificado el 13 de febrero de 1952.
- 5) Convenio No.103, 1952, Protección de la Maternidad. Ratificado el 13 de junio de 1989

- 3) Convenio No.58, 1936, Edad mínima trabajo marítima (revisado). Ratificado el 30 de octubre de 1961. Publicado de 29-2-62
- 4) Convenio No.59, 1937, Edad Mínima en la Industria (Revisado). Ratificado el 13 de junio de 1989
- 5) Convenio No. 138 1973 Edad mínima de trabajo. Ratificado el 27 de abril de 1990. Publicado el 2101-91.
- 6) Convenio No. 182, 1999, Las peores formas de trabajo infantil, Ratificado el 11 de octubre del 2001.

- 3) Convenio No.78, 1946, Examen Medico de los menores en trabajos no industriales. Ratificado el 13 de febrero de 1952.
- 4) Convenio No.124, 1965, Examen medico de los menores en trabajos subterráneos. Ratificado el 13 de junio de 1989.

- 2) Convenio No.90, 1948, Trabajo Nocturno de los Menores en la Industria (Revisado). Ratificado el 13 de febrero de 1952.

Trabajadores migrantes

- 1) Convenio No.97, 1949, Trabajadores Migrantes (Revisado). Ratificado el 13 de febrero de 1952

Trabajadores indígenas

- 2) Convenio No.50, 1936. Reclutamiento de trabajadores indígenas. Ratificado el 13 de junio de 1989.
- 3) Convenio No.64, 1939, Contratos de trabajo de trabajadores indígenas. Ratificado el 13 de junio de 1989.

- 4) Convenio No.65, 1939. Sanciones penales trabajadores indígenas. Ratificado el 4 de agosto de 1961. Publicado el 19-11-61.
- 5) Convenio No.86, 1947, Duración máxima de los Contratos de trabajo de los trabajadores indígenas. Ratificado el 13 de febrero de 1952.
- 6) Convenio No.104, 1955, Abolición de las sanciones penales a los trabajadores indígenas. Ratificado el 14 de junio de 1988. Publicado de 11-8-88. Convenio No.169, 1989, Pueblos indígenas y tribales. Ratificado el 5 de junio de 1996

Entre otros convenios...

En relación a las normativas internacionales de aplicación a las empresas u organizaciones; por ejemplo, las NORMAS ISO. A continuación se te mencionan tres de este grupo extenso de normas...

CALIDAD EN LOS RECURSOS HUMANOS CONFORME A LA NORMA ISO 9001

El punto 6.2 de la norma ISO 9001-2008 trata sobre el recurso humano de una organización. Para que ésta pueda satisfacer a sus clientes con productos de calidad debe tener, así mismo, un personal de calidad. El recurso humano se considera de calidad:

- ✓ cuando es competente en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia;
- ✓ cuando está consciente de la importancia de sus actividades en relación con la calidad, y ✓ cuando está satisfecho.

PERSONAL COMPETENTE

Por competencia entiendo un "conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta" (Pereda, Berrocal y Saenz, 2003, p. 15).

La norma ISO 9001-2008 considera que una persona es competente cuando cumple los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia que la organización determina para cada puesto de trabajo.

- La educación son los estudios mínimos que una persona debe tener para un determinado puesto.
- La formación específica para dicho puesto son todos aquellos conocimientos adicionales que son necesarios para desempeñar las actividades de un puesto. Puede ser, por ejemplo, especialización en determinadas herramientas informáticas, o un carnet de manipulación de alimentos, o cursos de técnicas analíticas concretos, o cursos sobre el manejo de ciertas herramientas o maquinaria especial.
- Las habilidades especiales de tipo práctico como por ejemplo buena percepción ocular u olfativa, o la habilidad que debe tener un vendedor. Estas habilidades, específicas para cada puesto, facilitan el desempeño del mismo.
- La experiencia mínima que el trabajador debe tener en el puesto o en puestos similares y que incluye un período de prácticas mínimo en la empresa.

Estas competencias son de tipo umbral, es decir, las mínimas que debe tener una persona para realizar su trabajo con éxito, pero no van a diferenciar a los trabajadores con desempeño excelente de los que tienen un desempeño normal.

Las competencias son determinadas por la organización para cada puesto mediante un análisis y descripción del puesto de trabajo.

Este análisis permite definir en qué consiste cada competencia, establecer cuáles son los indicadores de comportamiento y fijar los niveles de desempeño. De acuerdo con esta descripción del puesto se elabora el perfil de requisitos mínimos que una persona debe cumplir para poder desempeñar las funciones correspondientes al puesto de manera eficiente. Cuando el perfil de un empleado se ajusta con el perfil del puesto se dice que ese empleado es apto para el puesto y por tanto es competente.

Para ello, el departamento de RR.HH. necesita elaborar un comparativo de perfiles de cada empleado, mediante el cual se puedan contrastar los rasgos que ofrece el perfil del empleado con los requisitos exigidos por el puesto, expresados mediante el perfil del puesto.

El comparativo de perfiles es una matriz en la que se le da un peso a cada uno de los aspectos del perfil del puesto de acuerdo a la relevancia que ese aspecto tiene. Se elabora una tabla de ponderación que indicará en qué medida el perfil del empleado se ajusta al requerido.

En comparación la Nueva Norma ISO 9001:2015

Para que los trabajadores se le asignen actividades coherentes con sus capacidades se debería:

- ✓ Conocer las necesidades de la empresa: Actualmente las organizaciones están sometidas a constantes cambios, los cuales provocan que el personal requiera de una formación constante para que sean capaces de responder adecuadamente ante los cambios.
- ✓ Identificar el perfil del trabajador: La organización hará uso de un organigrama para establecer cada una de las responsabilidades según el puesto ocupado y teniendo en cuenta la jerarquía. Se definirán claramente las competencias con las que deberá contar el trabajador en cada uno de los puestos de trabajo. Es importante destacar que dependiendo de los cambios que sufra la organización, las características requeridas por el puesto de trabajo se verán a su vez modificadas.
- ✓ Contar con el Curriculum vitae de los empleados: La organización tendrá acceso a cada uno de los datos personales, académicos y laborales de los trabajadores. Estos datos se convertirán en la evidencia de que los trabajadores ocupan el puesto de trabajo correcto.
- ✓ Determinar un plan de formación: Dependiendo de las necesidades y comparando los datos personales del trabajador con el perfil requerido por el puesto de trabajo se establecerá un plan de formación que permitirá alcanzar la competencia necesaria de cada empleado. Las formaciones podrán ser impartidas por organizaciones externas o por la propia organización.
- ✓ Llevar a cabo acciones formativas: Según lo establecido en el plan de formación se desarrollarán las actividades formativas pertinentes. La evidencia documental a través de certificados externos o internos que acrediten la consecución de las acciones será fundamental.
- ✓ Evaluación de la formación: Tras llevar a cabo las acciones formativas, la empresa garantizará que las competencias definidas se han alcanzado con éxito. La demostración de que esto es así se manifiesta mediante un título acreditativo o a través de un examen del funcionamiento de las nuevas aptitudes adquiridas.

BENEFICIOS QUE APORTA LA NORMA ISO 10667 AL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Tanto las empresas, a nivel general, como los responsables del área de Recursos Humanos, en particular, son cada día más conscientes de la relevancia que pueden llegar a tener unos eficaces procesos de evaluación de sus trabajadores para garantizar el éxito de la empresa.

La norma ISO 10667 **detalla cada uno de los requisitos para la prestación de servicios de evaluación, así como los procedimientos y los métodos para la evaluación de los trabajadores de una organización**, demostrando así a cada una de las partes interesadas que la evaluación del personal se lleva a cabo de manera normalizada, correcta y equitativa, asegurando la calidad de dicha evaluación.

La ISO 10667 fue **iniciativa del Instituto Alemán de Certificación (DIN)** y se convirtió en realidad con la **publicación de la misma por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en octubre del año 2011.**

Para conocer un poco más todo lo que puede ofrecernos la implantación de la norma ISO 10667, podemos analizar estas 10 razones:

Garantiza el cumplimiento legal. Implementar evaluación en el seno de una empresa supone gestionar información de carácter sensible a numerosas regulaciones legales, entre las que se encuentran la igualdad, la no discriminación, la confidencialidad o la protección de datos. La norma ISO 10667 implementa distintos procedimientos trazables con las distintas regulaciones legales vigentes.

Asegura la objetividad. Si se toman decisiones acerca de los trabajadores, como por ejemplo despedir o promocionar, a partir de los resultados obtenidos en una evaluación, la norma ISO 10667 resultará muy útil en el supuesto de que alguna de estas decisiones llegue a ser cuestionada, como por ejemplo por órganos como el comité de empresa, un sindicato, otros trabajadores o un juzgado de lo social.

Disminuye la burocracia. La norma ISO 10667 desea definir con claridad los distintos objetivos de evaluación con la intención de identificar únicamente a aquellos métodos o instrumentos que aporten verdaderamente información relevante, disminuyendo los tiempos de evaluación y optimizando la calidad de la información que se obtiene. De esta forma dejarán de utilizar instrumentos o procedimientos que no aporten en gran medida a la consecución de los objetivos.

Aumenta la precisión. Las imprecisiones e influencias por parte del evaluador se ven reducidas al estandarizar los procedimientos de evaluación, aumentando la calidad de sus resultados y la capacidad predictiva de los mismos.

Ofrece trazabilidad y recoge KPI's. Implanta un procedimiento de evaluación estandarizado y formal con un sistema concreto de registro de indicadores, lo que facilita el análisis de los procesos evaluativos con posterioridad, el establecimiento de ratios de eficiencia, la detección de desviaciones y la implementación de oportunidades de mejora.

Integra la evaluación en la organización. La evaluación de personas no es una tarea aislada del responsable del área de Recursos Humanos, sino que se trata de un proceso integrado dentro de una empresa. La norma ISO 10667 define las Responsabilidades y Derechos de cada uno de las partes interesadas del proceso, incluyendo a Managers, los cuales solicitan una evaluación, Directores, los cuales toman decisiones a partir de unos resultados, Administrador de Datos (LOPD), Evaluaciones y Participantes entre otros.

Define claramente términos y conceptos. Establece un determinado lenguaje común en los distintos procesos evaluativos en la organización. Esto posibilita a la empresa el uso de los términos con precisión y establecer sus necesidades con claridad, así como también la valoración de sus resultados.

Aumenta la confianza en las evaluaciones. Existe una desconfianza generalizada en relación a los procesos evaluativos en el entorno laboral. La implementación de estas buenas prácticas internacionales garantiza una mayor calidad, precisión y valoración de los beneficios que las evaluaciones aportan a la empresa, aumentando la confianza que las partes interesadas tengan de dichas buenas prácticas.

Fortalece la imagen de marca empleadora. La certificación de la norma ISO 10667 ofrece una imagen de profesionalidad y objetividad al definir procedimientos de evaluación objetivos y justos, que fortalece el interés de participar en un determinado proceso de selección para incorporarse a una empresa que cuente con estos valores.

Disminución de costes. Esta mejora de procesos conlleva una reducción de costes de los procesos evaluativos, gracias a la mejora en su eficiencia, además de una reducción de posibles desviaciones posteriores, como por ejemplo una mala decisión de promoción, contratación o incumplimiento ilegal.

FORMACIÓN Y COMPETENCIA PERSONAL CONFORME A LA NORMA ISO 14001

La formación que propone la norma ISO14001 no puede ser considerada como un mero trámite. Para que todos los trabajadores puedan contribuir a la mejora del medio ambiente y puedan tener respuesta a los problemas o situaciones a las que se pueden enfrentar, necesitan conocer los conceptos básicos y adquirir nuevas habilidades.

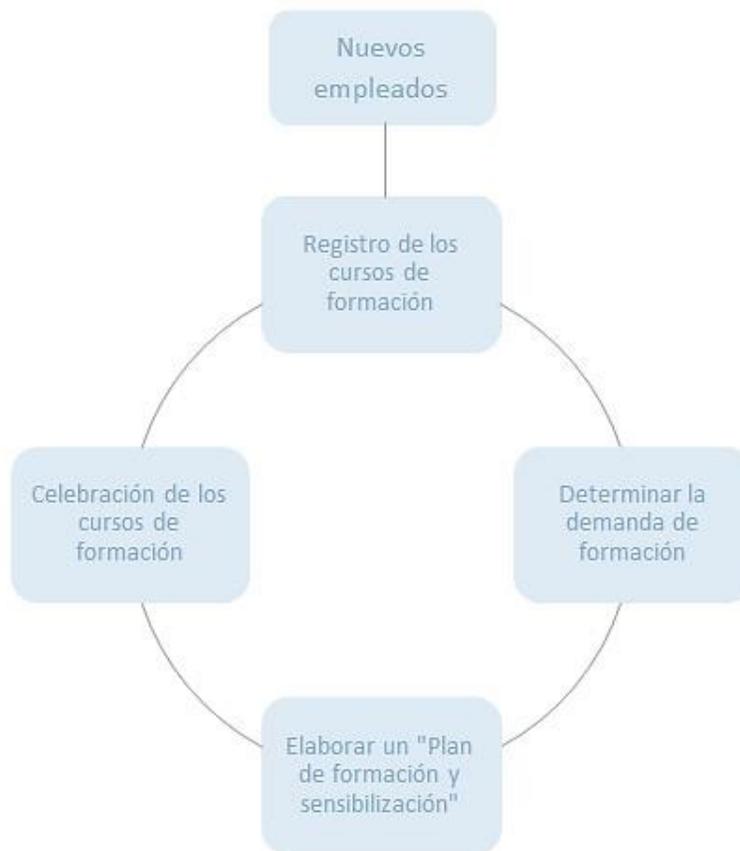
Podemos diferenciar tres objetivos básicos que se encuentran muy relacionados entre sí:

- ✓ Sensibilización ambiental de todos los trabajadores de la organización.
- ✓ Se debe realizar formación general a todos los empleados sobre la gestión ambiental.
- ✓ La competencia profesional de las funciones realizadas.

Podemos realizar el flujograma (del lado derecho) con todos los requisitos sobre la formación de los empleados:

Los puntos obligatorios a seguir a la hora de realizar el programa de formación y sensibilización son los siguientes:

- ✓ Se deben identificar las necesidades de formación sobre medio ambiente.
- ✓ Se tiene que proporcionar formación a los colaboradores que se encuentran relacionados con los impactos significativos.
- ✓ Tienen que elaborar procedimientos de formación para que cada trabajador conozca la importancia del cumplimiento de su política, de los requisitos y los procedimientos del SGA, los impactos significativos asociados a su actividad y las consecuencias de no seguir los procedimientos.
- ✓ Se tiene que determinar la competencia profesional de las funciones especializadas.



SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, NORMA OHSAS 18001 Ó 45001-2016

Esta norma es la norma que se ocupa de implementar los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en cualquier organización.

El éxito de estos sistemas va a depender en gran medida del compromiso de todas las personas que están bajo el control de la organización. Este compromiso debe empezar por la Alta Dirección, la cual debería:

- ✓ Proporcionar los recursos necesarios para el cumplimiento de la política de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✓ Sensibilizar a todo el personal en materia SST.
- ✓ Asignar autoridades para cumplir con las funciones relativas a Seguridad y Salud Ocupacional.
- ✓ Nombrar a un representante de la dirección para temas ligados a la SSO.

Estos asuntos deben ser revisados periódicamente para asegurar que tanto los recursos como el personal asignado siguen siendo adecuados con la política del **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS18001**.

Cuando haya que determinar funciones y responsabilidades es necesario considerar como elementos de entrada:

- ✓ El organigrama de la organización.
- ✓ Resultados de la identificación de peligros, evaluación de riesgos y control de riesgos.
- ✓ Objetivos y programas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✓ Requisitos legales y otros.
- ✓ Descripción detallada de los trabajos.
- ✓ Listado del personal cualificado. ✓ Procedimientos de trabajo.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Al realizar cualquier labor o actividad, es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado con antelación. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

Dentro de una organización, las políticas son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad. Además, sirven para que se alcancen, como dijimos anteriormente, los objetivos empresariales e individuales.

Así como toda organización es diferente la una de la otra, sus políticas también. Estas se basarán según la filosofía y necesidades de cada empresa como tal. Sin embargo, existen ciertos aspectos que se deben tener en cuenta al querer implantar una política de Recursos Humanos en cualquier tipo de organización.

Son las **líneas estratégicas de la empresa en cuanto a manejo del personal**. A partir de ello, se pueden diseñar políticas para las diferentes áreas de la empresa.

En muchos países se incluyen los lineamientos de la política de comportamiento en los medios sociales; lo que es profesionalmente aceptable y no aceptable.

Cada país tiene leyes y regulaciones sobre el acoso o mobbing laboral. En Canadá por ejemplo la ley exige que los empleadores establezcan normas en cuanto al mobbing y las difundan entre sus empleados. La política así mismo debe establecer el procedimiento a seguir si se produce un episodio de violencia.

Además de estos ítems que muchas veces ya están regulados por ley, los empleadores deben asegurar en su política:

- ✓ Horario de trabajo, política de horas extras, licencias y vacaciones.
- ✓ Gestión del desempeño, promociones y estructura de la compensación.
- ✓ Confidencialidad de la información, y temas relacionados con la conducta.

En las empresas una de las claves que debe estar presente en el desempeño de las diferentes tareas y responsabilidades es el liderazgo. Dentro del liderazgo, un estudio de la Universidad de Kent señala que son tres las habilidades que se interrelacionan para dar como resultado el deseado liderazgo: la persuasión, la influencia y la negociación.

La persuasión involucra ser capaz de convencer a otros para realizar determinadas acciones. Negociar tiene que ver con discutir y llegar a un acuerdo mutuo y satisfactorio. Influenciar abarca tanto la persuasión como la negociación. Mediante la influencia, se puede desafiar con tacto los puntos expresados por otros con los que no estás de acuerdo. A través de la negociación, también se alcanza un acuerdo aceptable para los dos lados (win-win) lo que afianza la confianza. Esta acción es una habilidad para influenciar a los demás.

La persuasión también se sirve de exponer los puntos de vista propios con lógica utilizando un lenguaje positivo.

Como primera medida, la empresa debe propender por una política de alimentación de Recursos Humanos, es decir, determinar dónde reclutar al personal (dentro o fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutarlo (aquí la empresa elige las mejores técnicas para entrar en el mercado de Recursos Humanos).

Así mismo, se deben establecer los criterios por los cuales se seleccionará el personal que se necesite y sus patrones de calidad en cuanto a aptitudes tanto físicas como intelectuales, así como la experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el total de cargos que existan dentro de la organización. No se debe olvidar, claro está, la forma como se integrarán de la mejor manera a los nuevos miembros y cómo hacerles un ambiente favorable.

En segundo lugar, deben existir políticas de aplicación de Recursos Humanos en donde se determinan los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, etc.) para la buena realización de las labores en todos los cargos dentro de la organización. Se deben definir también los criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, para definir el plan de carreras de cada individuo lo que le permitirá tener nuevas posibilidades futuras de crecer dentro de la empresa.

En este punto es importante determinar también cómo se definirá la calidad del personal, mediante la evaluación del desempeño, determinando en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia.

Políticas correctas de alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de Recursos

El tercer punto es el que tiene que ver con las políticas de mantenimiento de Recursos Humanos en donde deben estudiarse los criterios de remuneración a los empleados, teniendo como base la evaluación que se ha hecho de la labor y los salarios en el mercado de trabajo, sin olvidar la posición que tenga la organización frente a estos 2 puntos.

Seguidamente, deben estudiarse todos los planes de remuneración indirecta que, se refiere a los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes de cada trabajador. Así mismo, es importante establecer qué se hará para mantener la motivación del personal y cómo se creará un clima organizacional apropiado.

La higiene y seguridad son también factores de suma importancia en este tercer punto ya que debe propenderse porque existan condiciones físicas y ambientales favorables para desarrollar cualquier trabajo dentro de la organización. No se debe olvidar también, velar por una buena comunicación y una excelente relación con el sindicato, si es que éste existe en la empresa.

Como cuarto punto se encuentran las políticas de desarrollo de Recursos Humanos en donde se definirán los criterios de diagnóstico, preparación y rotación del personal, así como la evaluación de los empleados al ser ubicados temporalmente en posiciones más elevadas jerárquicamente, para determinar sus aptitudes y reacciones ante nuevas situaciones que ameriten un mayor tiempo, trabajo y disciplina, sin olvidar luchar por el buen comportamiento de todos los individuos dentro de la organización.

Por último y quinto paso, están las políticas de control de Recursos Humanos en donde se determinará cómo mantener una base de datos actualizada de todo el personal, para realizar los análisis tanto cualitativos como cuantitativos de la fuerza de trabajo cuando haya lugar. No se debe pasar por alto, la forma de cómo se evaluarán las políticas que se están realizando y los procesos que se están adelantando relacionados con los Recursos Humanos de la organización.

EGRAFÍA

1. http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos
2. <https://ferpaconsultorarecursoshumanos.tumblr.com/post/98716031337/cu%C3%A1l-es-el-origen-de-losrecursos-humanos>
3. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
4. http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos
5. <http://blogingenieria.com/general/liderazgo-charlas-wobi/>
6. <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>
7. <http://www.up-spain.com/blog/la-importancia-del-departamento-de-recursos-humanos/>
8. <http://www.losrecursoshumanos.com>
9. <https://micarrerelaboralenit.wordpress.com/2015/08/31/diferencia-entre-recursos-humanos-y-capital-humano/>
10. <http://www.emprenemjunts.es>
11. <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
12. <http://www.importancia.org/recursos-humanos.php>
13. <http://www.gestiopolis.com/calidad-recursos-humanos-norma-iso-9001/>
14. http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/2072/CODIGO_DE_TRABAJO_DE_GUATEMALA_SEPT2011.pdf
15. <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/02/nueva-iso-90012015-recursos-humanos/>
16. <https://www.isotools.org/2016/06/28/beneficios-iso-10667-recursos-humanos/>
17. <http://www.nueva-iso-14001.com/2015/01/iso-14001-responsabilidades-y-formacion-en-el-sistema-degestion-ambiental/>
18. <http://www.nueva-iso-45001.com/2014/11/ohsas-18001-recursos-funciones-responsabilidad-autoridad/>
19. <https://www.gestiopolis.com/politicas-recursos-humanos/>