

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD
Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GUIA PRACTICA DE LAS FUNCIONES DEL COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA COMERCIAL.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

MARIA DE LOS ANGELES DE LA GARZA GUTIERREZ

GUADALAJARA, JAL.,

1987



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.	
PRINCIPALES FUNCIONES DEL COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS.	3
Nacimiento de la función del <u>Coordinador</u> de Recursos Humanos.	5
1.- Actividades Básicas.	8
2.- Contratación de personal	12
Reclutamiento de personal	12
3.- Selección.	15
Técnicas de selección.	15
Métodos de entrevista.	16
CAPITULO II.	
INDUCCION A NUEVOS EMPLEADOS	21
Finalidad de la inducción a nuevos - empleados.	23
Prepararse para la llegada del <u>nue</u> vo empleado.	23
Elementos para proporcionar inducción	24
Bienvenida al nuevo empleado.	25
Guía de información de la empresa.	33

CAPITULO III.

ENTRENAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD.	34
Necesidad actual.	35
Plan de motivación.	36
Efectos esperados.	37
Fijar metas elevadas.	38
Estándares de comportamiento.	39
Lograr la excelencia.	40
Contenido de los programas de entrena- miento.	41
Métodos de entrenamiento.	41
Distribución del aprendizaje.	44
Evaluación de los programas de entre- namiento.	44
Orientación de los empleados.	46
La orientación por los compañeros de trabajo.	47
Finalidad del adiestramiento.	48
Capacitación de ejecutivos.	49
Importancia del programa de capacita- ción de ejecutivos.	49
Planificación de los programas.	50
Objetivo del programa de capacitación	51

CAPITULO IV.

OTRAS CONDICIONES QUE SE DEBEN TOMAR	51
EN CUENTA.	53
El ambiente físico.	53
Funcionamiento adecuado.	55
Recorridos.	56
CONCLUSIONES	58
ANEXOS	60
BIBLIOGRAFIA.	77

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES,

A quienes les prometí un hecho,
y entrego una realidad, gracias
por el apoyo y la confianza que
depositaron en mí.

A MIS ABUELITOS Y HERMANOS:

Que con su cariño y amor me
ayudaron a seguir siempre
adelante.

A MIS MAESTROS:

Por la ayuda, dedicación
y amistad que me brinda-
ron en el transcurso de
mi carrera.

A DIOS:

Porque siempre estuvo
a mi lado, en los mo-
mentos más difíciles.

A TI:

Porque sin darte cuenta me
ayudaste a lograr una meta
más en mi vida.

G r a c i a s.

I N T R O D U C C I O N

En la actualidad el éxito del departamento o ---
área de recursos humanos de cualquier empresa comercial de
pende de contar con la persona ideonea ya que su responsa-
bilidad es tan amplia que se necesita un profesionalista, --
que ayude, oriente y apoye al elemento más importante de -
cualquier organización; el Elemento Humano.

La administración de personal, dirige la aten---
ción al reconocimiento de los problemas administrativos, -
subrayando la efectividad de los empleados en sus trabajos
como clave para el éxito.

Es por ello que esta investigación o estudio la-
realizo con la finalidad de orientar a quienes necesitan -
tener bases sobre las funciones indispensables en la inte-
ligencia de poder administrar y sobrevivir en el mundo co-
mercial, de tal manera que con ello contribuya al logro po
sitivo de los objetivos señalados por las organizaciones.

En el capítulo I estudiaremos las principales --
funciones del Coordinador de Recursos Humanos, basadas pri
ncipalmente en la contratación de elemtnos calificados --
para satisfacer los requerimientos básicos de las necesida
des de las empresas comerciales proporcionando conocimien-

tos sobre reclutamiento y selección de personal.

En el capítulo 2 podemos analizar la importancia que tiene el que un nuevo empleado reciba la inducción adecuada, para que de esta manera se integre rápidamente a la organización.

En el capítulo 3, hablaré del entrenamiento y -- productividad, nos proporciona una visión amplia referente a la evolución y crecimiento que debe seguir un empleado dentro de la organización. Y por último dentro del capítulo 4, podemos analizar lo referente a la necesidad de contar con las condiciones adecuadas de seguridad e higiene dentro de la organización es importante para que el empleado al saberse en un lugar seguro, sus esfuerzos serán canalizados únicamente a obtener los objetivos de la empresa, los objetivos de trabajo y sus objetivos personales.

CAPITULO I

PRINCIPALES FUNCIONES DEL COORDINADOR DE
RECURSOS HUMANOS.

La división de personal puede ser responsable perfectamente, de todas las actividades centradas en las personas o en los empleados que no sean aquellos directamente relacionados con el funcionamiento primordial de la empresa.

Esto es, que la verdadera dirección del personal es una responsabilidad propia y directa del jefe de cualquier unidad de la organización.

Es importante que el COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS conozca a fondo la organización a la cual presta sus servicios, que conozca sus políticas y procedimientos, su estructura organizacional así como el reglamento interior que la rige, así mismo sus prestaciones, ya que es el encargado directo de transmitir dichos conocimientos a los empleados, para que éstos se integren adecuadamente a la organización. •

La actividad del COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS reviste una importancia trascendental ya que sin ella las -

empresas no pueden lograr sus objetivos con el máximo de eficiencia.

Cabe mencionar que las técnicas modernas de administración de personal no se limitan únicamente a la industria o comercio; ya que tienen la misma aplicación en las organizaciones militares, estatales filantrópicas así como instituciones de educación; por lo tanto, tienen necesariamente que existir, sin que se tome en cuenta que la empresa sea propiedad particular, estatal o de cualquier otra índole.

Ciertas funciones del Coordinador de Recursos Humanos deben efectuarse compartiendo responsabilidades con los demás gerentes y supervisores en sus respectivos departamentos, en cuanto a la selección, entrenamiento, motivación, disciplina de empleados y respecto a otras funciones análogas. Este apoyo es esencial para el éxito del programa de personal, ya que son ellos los que deben interpretar y seguir las políticas y procedimientos del programa. Son directamente responsables de traducir el programa en acción.

NACIMIENTO DE LA FUNCION DEL COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS.

Hace algunos años, las funciones de un gerente o director de Personal, estaban limitadas únicamente, a la contratación de personal, al despido del mismo y a la elaboración de la nómina de pago y toma de tiempo. Estas funciones de oficina iniciales fueron ampliadas en algunos casos y a medida que los beneficios que se derivaban de las funciones de personal eran cada vez más reconocidas y aceptadas con ello se lograba expansión de los programas de personal.

En la actualidad algunas empresas comerciales han decidido denominar al gerente de personal como Coordinador de Recursos Humanos, ya que sus funciones no están limitadas únicamente a las actividades básicas de cualquier jefe de personal sino por el contrario tiene una amplia gama de actividades que tienen por objeto aumentar la eficiencia del personal aplicando normas y prácticas eficaces; reconociendo plenamente lo que influye el elemento humano para lograr los objetivos y el éxito general de la organización, tratando de contar siempre con gente capaz de hacer el trabajo, mediante la motivación favorable, el desarrollo de sus capacidades y potencialidades logrando su satisfacción personal.

El Coordinador de Recursos Humanos debe permanecer siempre alerta para poder detectar cuando un departamento o grupo de empleados se encuentran inconformes con sus labores o bien cuando la moral de trabajo se vea afectada, para ello deberá ser capaz de ganarse la confianza de los empleados y que éstos vean en él a un amigo. De esta manera podrá darse cuenta de todo lo que sucede dentro de la empresa y así poder llevar a cabo cursos o dinámicas de motivación de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando.

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos para desempeñarla adecuadamente. Es importante que la persona que funcione como Coordinador de Recursos Humanos en una empresa, cuente con estudios profesionales como Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Relaciones Industriales o bien como Psicólogo, ya que se consideran personas altamente capaces de desarrollar cualquier función dentro de la organización, así sea la de detectar problemas o bien implantar cursos de cualquier índole, evitando el tener que contratar por fuera de la empresa personal especializado para llevar a cabo cursos de capacitación o motivación para empleados o ejecutivos, cuando la empresa así lo requiera.

Además el Coordinador de Recursos Humanos debe de ser una persona con creatividad e iniciativa propia, -- que cuente con cualidades de líder ya que él es el punto -- clave entre los empleados y los directivos, deberá fungir -- como mediador entre ambos tratando de que el trabajo se -- realice en un ambiente de paz y tranquilidad.

1. ACTIVIDADES BASICAS.

1.1 Análisis de los trabajos necesarios.

Primeramente se debe conocer perfectamente cuales son las necesidades de la empresa, es conveniente contar con una plantilla del personal autorizado para su contratación en cada uno de los departamentos de la empresa, (ANEXO 1) ya que de esta manera se puede tener una base sobre el personal requerido.

1.2 Descripción y especificación de trabajo.

Se debe preparar una descripción de cada uno de los puestos, para tomarla como base en el reclutamiento de personal y saber de esta manera que es lo que vamos a solicitar como requisito, cuando exista una vacante. (ANEXO 2).

1.3 Análisis del mercado de trabajo.

1.3.1 En términos de habilidades disponibles.

Al hacer un análisis de cada persona que nos solicita empleo, se debe hacer una comparación con los requerimientos del puesto y las habilidades con las que cuenta la persona. Para poder ubicarla en el lugar adecuado.

1.3.2 En términos de cantidades disponibles.

Saber cuantas vacantes tenemos y cuanto personal vamos a necesitar.

1.3.3 En términos de escalas locales de sueldos.

Las empresas de tipo comercial y algunas de otro tipo, para establecer su escala de sueldos se basan en algunos criterios, que pueden ser: por región, por el tipo de puesto y por el nivel en que se encuentren dentro del tabulador de sueldos de la empresa, tomando como punto de partida el salario mínimo general y el salario mínimo profesional que establece el diario oficial de la federación y la comisión de sueldos y salarios. Ejemplo (ANEXO 3).

1.4 Algunos conocimientos básicos sobre servicios para empleados.

El Coordinador de Recursos Humanos deberá contar con conocimientos adicionales para proporcionar ayuda y poder orientar al personal de la organización.

1.4.1 Deducciones.

Todas las percepciones que reciben los empleados, por ley, están sujetos a las siguientes deducciones:

A) Impuestos sobre el producto del trabajo.

B) La cuota del IMSS .

Las personas que perciban el salario mínimo general están exentas de dichas deducciones.

En caso de que se contraiga una deuda con el FONACOT e INFONAVIT, se le deducirán de su sueldo, así como el seguro de vida que algunas empresas les brindan como prestación.

1.4.2 Asesoría sobre el Seguro Social.

El empleado puede acudir al Coordinador de Recursos Humanos para que lo asesore en asuntos del IMSS. Que lo ayude a resolver problemas que se le presentan al utilizar los servicios de este Instituto o simplemente lo oriente e informe sobre lo referente a los beneficios que les proporciona.

Subsidios por incapacidades.

Es una ayuda por enfermedad o maternidad. A partir del cuarto día de incapacidad, algunas empresas les pagan a los empleados la diferencia existente entre su sueldo y la cantidad que le otorgó el IMSS a fin de que éstos perciban el 100 por ciento, para ésto el empleado deberá entregarle al coordinador de Recursos Humanos la copia de su incapacidad otorgada por el IMSS, para que se hagan los

trámites correspondientes.

Una de las obligaciones de los empleados es dar aviso inmediato en caso de que se vea impedido a acudir a su trabajo, ya que con tres faltas injustificadas se podrá hacer una rescisión de contrato.

Es indispensable que el Coordinador de Recursos Humanos tenga conocimientos a fondo de la ley del seguro social.

1.4.3. INFONAVIT.

El Coordinador de Recursos Humanos por medio de la empresa inscribirá a los empleados en el Instituto del Fondo de la Vivienda de los Trabajadores aportando un porcentaje mensual sobre su sueldo, para que tengan la oportunidad de obtener un crédito para adquirir, modificar o construir una vivienda.

Los Anexos que se pusetan al final, únicamente son formatos propuestos ya que cada empresa podrá estructurarlos de acuerdo a sus necesidades.

2. CONTRATACION DE PERSONAL.

Esta es una función sumamente delicada ya que se debe tener experiencia adecuada para poder realizarla, es la clave para que en un futuro la organización cuente con los elementos necesarios para su crecimiento, de esto depende, el poder realizar las funciones de los diferentes departamentos con el máximo de eficiencia y superación personal, logrando de esta manera un crecimiento conjunto y un continuo progreso.

2.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Se pueden utilizar las fuentes internas así como las externas; dentro de las primeras podemos tomar en cuenta al personal que labora dentro de la empresa, su trayectoria, su historial, así como su experiencia, para promocionarlo a otros departamentos o bien a otro puesto que requiera de una mayor responsabilidad y conocimiento. Esta fuente sirve para evitar despidos además es benéfica para la moral de trabajo, ya que los empleados se motivan al ver que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados; a la vez que la empresa obtiene mayores utilidades, porque las inversiones hechas en el entrenamiento de los empleados no se desperdician al despedir o contratar nuevo personal.

Fuentes externas.

Existen muchas fuentes de las cuales es posible reclutar personal para poder cubrir una variedad de puestos.

ANUNCIOS.

Para muchas empresas los anuncios pueden ser la única fuente cuando buscan llenar sus puestos vacantes. La radio, la T.V., anuncios fuera de la empresa, así como revistas y periódicos, en ocasiones son los medios publicitarios más adecuados para llegar hasta los solicitantes interesados, y establecer contacto con ellos.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

La mayoría de los colegios y universidades tienen un servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colocación (bolsa de trabajo) puede ser de ayuda para los reclutadores al ayudarlos a localizar candidatos clasificados y a arreglar entrevistas con ellos.

AGENCIAS DE EMPLEO.

En ocasiones las empresas aprovechan la ayuda de esas agencias para reclutar solicitantes.

RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS.

Los empleados pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a la localización de solicitantes clasificados, pueden ser voceros y contribuir indirectamente al reclutamiento.

SOLICITUDES ESPONTANEAS.

La mayoría de las empresas reciben diferentes solicitudes extemporáneas.

Las solicitudes de personal que parecen bien clasificados, pero que no pueden ser contratados inmediatamente, deberán mantenerse archivadas ya que pueden proporcionar una fuente de empleados para futuras vacantes.

SINDICATOS OBREROS.

Con una de las fuentes principales para obtener solicitudes para diversos tipos de puestos, en las empresas comerciales esta fuente no es muy común, ya que el trato con el sindicato es blanco.

La habilidad para atraer solicitantes clasificados, esta determinada en una medida considerable para la reputación de una empresa. El orgullo que los empleados sientan por pertenecer a una compañía y los comentarios favorables que hagan con respecto a ella en público contribuirá a los esfuerzos de reclutamiento.

3. SELECCION.

La selección de personal de una empresa comercial es un proceso complejo que implica ver las habilidades, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones de los puestos requeridos.

Las personas involucradas en la selección de personal de una empresa comercial son: el Coordinador de Recursos Humanos, que se encarga directamente de recibir a todo el personal solicitante que llegue a la empresa, darle una solicitud de trabajo, aplicarle exámenes, entrevistarlo para que posteriormente si es un candidato calificado, pasarlo con el jefe del departamento solicitante, para que tenga una entrevista con él y lleguen a un acuerdo, -- así mismo es entrevistado por el subgerente del área correspondiente, en ocasiones y dependiendo del puesto solicitado es entrevistado por el gerente general de la tienda.

Con los antecedentes del candidato se reúnen las personas involucradas a discutir sobre el mismo y tomar -- una decisión fundamentada en los requerimientos del puesto.

3.1 TECNICAS DE SELECCION.

3.1.1 Solicitudes.

Es conveniente que se llenen formas de solicitud

ya que proporcionan un método bastante rápido para obtener información del solicitante. (ANEXO 4).

3.1.2 Entrevistas.

Esta se puede emplear en distintas etapas del -- proceso de selección.

La entrevista preliminar, sirve para eliminar - al personal que no este calificado, que no reúna los requi^usitos del puesto o bien que su aspecto personal no sea ade^ucuado.

La entrevista nos puede servir para aclarar y ve^urificar los datos de la solicitud además nos permite for^umarnos un criterio más amplio de la persona, de sus ideas, inquietudes y deseos de superación, para que de esta mane^ura nos demos cuenta del potencial de cada individuo.

3.1.2.1 METODOS DE ENTREVISTA.

A).- Entrevista no dirigida.

El solicitante tiene la libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la misma.

B).- Entrevista profunda.

Se hacen preguntas más a fondo que cubran distin^utas áreas de la vida del solicitante y que se relacionen -

con el empleo.

C).- Entrevista estandarizada.

Es la más altamente estructurada se apega estrictamente a un conjunto de preguntas detalladas y especialmente preparadas.

PRUEBAS.

Una de las principales ventajas de las pruebas -- son su objetividad, especialmente si se comparan con la entrevista.

Depende mucho la importancia que se le dé. Se puede obtener con ellas la habilidad numérica del solicitante, la inteligencia, su percepción para las cosas, el criterio que tiene al igual que su vocabulario y su razonamiento verbal.

EXAMENES FISICOS.

Algunas empresas como las de tipo comercial piden a sus empleados y a los solicitantes acudir a los centros de salud para que tramiten su tarjeta de salud como constancia del exámen médico que ahí se les aplica. (ANEXO 5).

REFERENCIAS.

Nos sirven para verificar los datos que la persona nos proporcionó en su solicitud, éstas se pueden hacer por teléfono o bien acudir personalmente a la empresa donde trabajó anteriormente para que nos puedan proporcionar mayores informes sobre la personal.

CONTRATOS DE PRUEBA.

Existen generalmente dos tipos de contratos:

1.- El contrato normal al que de acuerdo a la -- Ley Federal del Trabajo el empleado durante el período de 30 días contados desde la fecha de inicio, el trabajador -- prestará sus servicios a título de prueba o ensayo para de -- mostrar sus capacidades en el trabajo contratado, de con-- formidad y protesta de decir verdad. Durante este período en cualquier momento, el patrón podrá prescindir de los -- servicios del trabajador, sin que el patrón esté obligado a pagarle indemnización alguna si dichos servicios no fueron satisfactorios a juicio del patrón.

A partir del cumplimiento del período de prueba-- el trabajador obtendrá automáticamente la planta.

2.- Contrato eventual, o por tiempo determinado. Este se puede llevar a cabo únicamente cuando lo exi-

ja la naturaleza del trabajo que se va a prestar, cuando se tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador y en los demás casos previstos por la Ley.

En los contratos siempre debe establecerse el tipo de jornada de trabajo o sea el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar sus servicios, se firmará la duración de la jornada, sin que exceda de los máximos legales. La jornada diurna será de ocho horas, la nocturna de siete horas y la mixta de siete horas y media. Si la jornada es continua se concederá un descanso de media hora por lo menos si no puede salir de la empresa durante las horas de reposo o de comidas el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada.

Se puede prolongar la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias, ni de tres veces en una semana y éstas deberán ser pagadas con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas normales, si el tiempo extraordinario excede de nueve horas a la semana, el tiempo excedente deberá ser pagado con un doscientos por ciento más del salario correspondiente a las horas de la jornada normal.

Las jornadas podrán ser de tiempo completo o parcial. (Ver ANEXO 6).

Una vez que se ha desarrollado este proceso el -
paso siguiente es la inducción mismo que se analizará en -
el siguiente capítulo.

CAPITULO II

INDUCCION A NUEVOS EMPLEADOS.

Generalmente los nuevos empleados en sus primeros días de trabajo se sienten "desplazados o aislados" o les parece inútil tratar de entender lo que está pasando. Sentimientos como éstos son comunes en muchos empleados, aunque entre ellos parezcan fríos y controlados. No es necesario que el nerviosismo se haga obvio y evidente, cuando un empleado se siente de esta manera le puede tomar mucho tiempo llegar a sentirse cómodo y volverse eficiente en su trabajo.

Hasta que el empleado se siente agusto empieza a trabajar con todo su potencial; al principio por sentirse desubicado puede renunciar a la menor provocación y obstaculizar el ambiente amigable que es tan importante en una empresa.

La experiencia ha demostrado que una de las mejores formas de acortar este período de ajuste es a través de un buen sistema de inducción para empleados de nuevo ingreso.

Dicho sistema puede reducir la ansiedad, hacer -

que se sienta parte del equipo de la empresa y así aprovechar el entusiasmo y la actitud positiva que se presenta al iniciar un trabajo, para aprender tareas importantes.

Es responsabilidad del personal de la empresa vigilar que la inducción sea en serio por todos, tanto empleados con antigüedad, como de nuevo ingreso.

Es necesario que toda persona que tenga subordinados esté convencida de la importancia de una inducción adecuada, para lograr que ésta sea efectiva y los empleados reciban todos los beneficios que representa.

Es importante que el nuevo empleado conozca al gerente de la empresa en su primer día de trabajo, aunque sea probable que el gerente y el empleado ya hayan sido presentador antes cuando éste solicitó el empleo, esto le hará sentirse reconocido. La importancia de la inducción no radica tanto en quien la realiza, como en su contenido y lo que sucede en ella. Ya sea que la realice el gerente, el subgerente, el coordinador de recursos humanos o el jefe del departamento, lo importante es que se tome con seriedad. Hay que asegurarse que todo el personal de la empresa que está involucrado en la inducción, conozca los conceptos, el material correspondiente que la compañía emite y que sepa desempeñar adecuadamente su papel.

FINALIDAD DE LA INDUCCION A NUEVOS EMPLEADOS.

- A).- Mayor productividad en los empleados, en menor tiempo.
- B).- Reducir el tiempo y costo del entrenamiento.
- C).- Disminuir el ausentismo y los retardos.
- D).- Reducir la rotación.
- E).- HACER DE TU TIENDA UN MEJOR LUGAR PARA COMPRAR Y TRABAJAR.

PREPARANDOSE PARA LA LLEGADA DEL NUEVO EMPLEADO.

La primera impresión que se deja en un empleado nuevo, será determinante en su disponibilidad para convertirse en un miembro más de la tienda o empresa. Por lo -- tanto debe estar bien preparado para ese primer día. Esto implica una actitud mental y una preparación física.

ACTITUD MENTAL.

1.- Las personas que tengan contacto con el nuevo empleado, deben tratar de ponerse en su lugar; ésto es, ser comprensivos.

2.- La sinceridad es importante, aún el más nervioso de los empleados se dará cuenta si no eres sincero - en lo que dices.

3.- Sé positivo y entusiasta; tu empleo es importante.

4.- Dedicar toda tu atención al nuevo empleado, cuando te encuentres con él, tratálo como la parte importante que realmente es en el equipo de la empresa.

LO QUE DEBE ESTAR LISTO.

1.- Procura que las personas y el medio ambiente expresen al nuevo empleado lo que se espera de él.

2.- Prepara de antemano programas de entrenamiento, manuales para leer y otros materiales necesarios.

3.- Asegúrate de que los otros empleados sepan - que llegará un nuevo compañero de trabajo, y enfatiza la - necesidad de ser más amistosos y ofrecerle ayuda.

ELEMENTOS PARA PROPORCIONAR INDUCCION.

Una inducción adecuada permite integrar al nuevo empleado a su empresa, su trabajo, a la compañía y en este caso al negocio de los supermercados. La mayor parte de la inducción tendrá que darse en la empresa, poniendo especial atención al papel que el empleado juega en ella; pero no desperdicias la oportunidad de introducir a tu empleado a otros aspectos del negocio.

La tarea de dar inducción debe ser compartida -- por todos; lo usual es que el jefe de departamento, se encargue directamente de mostrarle al empleado de nuevo ingreso su trabajo, pero tanto los compañeros como el gerente deben involucrarse.

Es conveniente que alguien actúe como hermano mayor, durante algunos días ayudando al nuevo empleado a --- ajustarse y ofreciéndole amistad. Lo ideal, es que otro empleado juegue el papel de modelo para el nuevo empleado.

BIENVENIDA AL NUEVO EMPLEADO.

La persona que reciba al nuevo empleado en este caso el coordinador de recursos humanos deberá hacer que se sienta bienvenido. Sin olvidar que el empleado también los está juzgando a uno, ya que en el primer contacto el empleado nuevo se forma impresiones del trato que se le da y de la compañía y éstas serán duraderas e influirán en su actitud hacia el trabajo. De ahí la importancia de que estas impresiones sean positivas.

OFRECE UNA AMISTOSA BIENVENIDA.

Empieza con una amistosa y alegre presentación, acompañada de un firme y amigable apretón de manos. Explica claramente quien eres y cual es tu función: entonces da le una sincera bienvenida.

HAZLO SENTIRSE COMODO.

Preguntale al nuevo empleado como prefiere que se le llame, antes de presentarlo a los demás. Utiliza el nombre de manera que los demás lo aprendan. Trata de conocer sus actividades, diversiones, intereses y experiencias; a través de una conversación casual. Dedicale toda tu atención y evita las interrupciones, aún cuando sean por poco tiempo.

MOTIVA AL NUEVO EMPLEADO.

Hazle saber que no dudas que tendrá éxito en el trabajo y la importancia del mismo. Escuchalo y pon atención, por si surgen preguntas, problemas o sugerencias en cualquier momento.

PRESENTA AL NUEVO EMPLEADO.

Ayúdalo a conocer y hacer amigos en todos los departamentos. Indica a cada compañero las tareas del nuevo empleado y asegúrate de que entienda las tareas de cada persona que le haya sido presentada.

Procura que alguien coma con él durante los primeros días y pide a los empleados que lo integren al equipo.

Proporciona al nuevo empleado toda la información que necesite para familiarizarse con las políticas de

y procedimientos de la compañía. Si utilizas un manual de la empresa o para empleados, revísalo con él; si no es así puede elaborar una lista de la información esencial, buscando que sea lo más completa posible. Alimenta al empleado a hacer preguntas, pero que entienda las características de la compañía. Graficas y organigramas pueden ser de mucha utilidad para el nuevo empleado ayudando a que entienda como funciona la empresa.

INFORMACION ESCRITA.

Prepara la información importante que requieren todos los nuevos empleados, por escrito, deberá incluirse información sobre: A quien recurrir en caso de enfermedad ó retardo; la dirección o el número telefónico de la empresa; el nombre del jefe inmediato, procedimientos de emergencia, etc.

Lo más importante de todo, es explicar el porqué de cada regla, procedimiento o política. El empleado de nuevo ingreso trabaja mejor cuando sabe las razones que hay detrás de cada regla.

RECORRIDO POR LA EMPRESA.

La empresa, su funcionamiento y su personal es algo conocido por tí, pero ponte en el lugar del nuevo empleado. Para él, la empresa es un amontonamiento de pro-

ductos conocidos y desconocidos, que son manejados por car-
ras extrañas.

Entre más rápido el empleado se familiarice con-
los alrededores, más pronto se sentirá "en casa". Un reco-
rrido por la empresa es una de las mejores maneras de haer-
cer que el nuevo empleado se sienta ubicado.

En el recorrido deberá incluir:

- * Piso de Venta.
- * Recibo.
- * Sanitarios.
- * Areas en las que se permite fumar.
- * Ubicación de reloj checador.
- * Localización del equipo contra incendios.
- * Localización de los teléfonos.
- * Area para comer y descansar.
- * Ubicación de lockers.
- * Las Oficinas.
- * Localización de todas las salidas.

Es de primordial importancia e interés para el -
nuevo empleado, conocer cual es su responsabilidad en el -
trabajo, saber lo más posible acerca del mismo, sus tareas
específicas, su áreas y equipo de trabajo, sus compañeros,
etc.

Se requiere la orientación y apoyo de la gerencia para que el nuevo empleado reciba su inducción correctamente.

Generalmente, la tarea de inducción en el trabajo se delega del gerente de la empresa al Coordinador de Recursos Humanos que a su vez la puede delegar en parte al jefe de departamento.

Para guiar al nuevo empleado, se deberá estar perfectamente familiarizado con la descripción de su trabajo y de su importancia en el funcionamiento y operación total de la empresa.

La inducción del empleado deberá hacer énfasis en:

* Que el empleado entienda perfectamente el trabajo, cómo y por qué hacerlo y de quien es la responsabilidad.

* Definir las responsabilidades y mostrar la importancia y la ubicación del empleado en la operación total.

* Explicar la relación de su trabajo con el de otros.

Al inducir a un nuevo empleado a su trabajo, resulta conveniente seguir cuatro puntos:

- * Descripción del trabajo.
- * Demostración del trabajo.
- * Permitir que el empleado practique el trabajo o actividad.
- * Discusión y repaso de trabajo.

Proporcionar al nuevo empleado una guía clara de lo que constituye un trabajo bien hecho, puedes asignarle a un compañero experimentado para que acuda a él cuando necesite ayuda. Si la inducción del trabajo la realiza otra persona, explicale al empleado inductor, lo que se espera de él. Una descripción por escrito es una herramienta útil. Deberá explicar las tareas inherentes al trabajo, al criterio de evaluación, supervisión y otros datos relevantes.

FAVORECER EL DESARROLLO DEL EMPLEADO.

Se debe de animar al nuevo empleado a participar en actividades informales. Solicita a algún compañero de trabajo que lo apoye y esté pendiente de él hasta que se sienta integrado al equipo.

Procura estar en contacto con el empleado nuevo, especialmente durante los primeros dos meses, posteriormen

te, averigua si está conforme y tiene éxito.

EVALUA AL NUEVO EMPLEADO.

Para todas las personas es importante saber que tanto los aprécia su jefe y qué tan bien están haciendo su trabajo, por lo tanto, se debe procurar comunicarles a los empleados lo que has observado para que sientan tu interés.

La evaluación de las actividades de un empleado - contempla los siguientes aspectos:

- * Esta realizando bien el trabajo?
- * Se encuentra al nivel de sus compañeros?
- * Está el empleado preparado para aceptar más -- responsabilidades?
- * Trabaja bien en equipo?

Evalúa periódicamente el desempeño general del empleado de nuevo ingreso.

- Cuáles son sus metas personales?
- Cuáles han sido sus logros en el trabajo?
- Qué características y potencialidades está desarrollando?

Procura animarlo, hacerle un reconocimiento cu

do así lo merezca y ofrécele una crítica constructiva cuando se necesite. Lo esencial es ser sincero con él.

HAY QUE AYUDARLO A PROGREGAR EN LA ESCALERA DEL-
EXITO.

* Proporciona información adicional.

* Anímalo a continuar su educación, lo más posible, a través de círculos de estudio, programas de entrenamiento de la compañía, lecturas, participación en eventos, etc.

* Manténlo informado acerca de su progreso, y los cambios que ocurren en la empresa.

* Darle la responsabilidad de ayudar a entrenar a un nuevo empleado.

* Asigne tareas más difíciles para proporcionarles retos.

* Otorgale responsabilidades de acuerdo a su progreso.

Una buena inducción es la clave para una fuerza de trabajo más productiva es de esencial importancia que el gerente le dé la bienvenida para que sienta parte del equipo.

Cada empresa tiene sus normas para proporcionar inducción y orientación en cuanto a políticas, pagos y beneficios.

Por lo general ésto es manejado por el área de Recursos Humanos ya que el gerente de cada empresa puede no tener tiempo para cubrir los aspectos que aquí se mencionan.

Sin embargo, es conveniente que parte de la inducción sea manejado en coordinación con el jefe del departamento reclutante.

GUIA DE INFORMACION DE LA EMPRESA.

- * Localización de los sanitarios.
- * Localización de los teléfonos
- * Localización de los lockers.
- * Horario de comidas.
- * Días de pago.
- * Incapacidades.
- * Retardos.
- * Uniformes y ropa de trabajo.
- * Vacaciones.
- * Horarios de la empresa.
- Nombre del gerente.
- Dirección de la empresa.
- Teléfono de la empresa.
- Horario de trabajo.
- L..... M..... M..... J..... V.....
- S..... D.....

CAPITULO III

ENTRENAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD.

La necesidad de orientar a los empleados, de proporcionarles información y de entrenarlos, es reconocida - por los Administradores y ejecutivos concientes del papel- que las personas desempeñan en la obtención de metas y -- objetivos de la empresa, ya que a través del entrenamiento pueden renovarse habilidades anteriores y adquirir nuevas- además algunos puestos son ampliados y requieren por lo -- tanto destrezas y conocimientos adicionales, otros más po drán ser reemplazados totalmente por otros de nueva crea- ción.

MC. Ghee nos sugiere un método triple para pen- sar acerca de las necesidades del entrenamiento en una or- ganización.

1.- Análisis Organizacional.

Dar énfasis al estudio de la organización comple- ta; a los objetivos, recursos y a la forma en que éstos se relacionan.

2.- Análisis de Operaciones.

Este se enfoca hacia la tarea o el puesto, inde-

pendientemente del empleado que lo realiza.

3.- Análisis del Hombre.

Determinar que habilidades, conocimientos o actitudes deberá desarrollar un empleado para desempeñar su -- trabajo.

Sabemos de antemano que no todos los empleados -- responden al mismo método de entrenamiento por lo que es -- conveniente, antes de iniciarlo determinar cuidadosamente -- los requerimientos de aptitudes para aprovechar este pro-- grama, tomarlos en cuenta en la planeación y en la elec--- ción de los aspirantes a ingresar en él.

Si bien el entrenamiento representa un enfoque -- positivo hacia la mejoría del desempeño del trabajo, no -- puede proporcionar la solución a todos los problemas.

NECESIDAD ACTUAL.

El momento actual requiere que las organizacio-- nes de hoy se adapten y promuevan los cambios necesarios -- para lograr una mayor productividad y un mejor ambiente -- de trabajo.

El proceso de adaptación y generación de cambios presenta dificultades para las organizaciones que funcio-- nan con sistemas tradicionales en los cuales está centrali

zada la responsabilidad del análisis de problemas y la toma de decisiones en los niveles ejecutivos.

En los últimos 30 años, las ciencias del comportamiento y de la administración han promovido el trabajo en equipo y verificado el aumento de productividad en las organizaciones con mayor integración social.

El trabajo en equipo es la forma más congruente con la naturaleza social del ser humano y permite mayor productividad, al mismo tiempo que favorece el desarrollo de los procesos de comunicación, motivación y liderazgo. La práctica del trabajo en equipo fortalece especialmente el liderazgo de los mandos intermedios.

PLAN DE MOTIVACION.

El plan de motivación se fundamenta en cinco principios que contemplan tanto el aumento de la productividad como el desarrollo del personal participante. Estos principios de estímulo y desarrollo son los siguientes:

1.- Promover la creatividad a través de un sentido de participación y aportación en los objetivos de la organización.

2.- Apoyar la confianza y seguridad de los parti

cipantes a través de resultados concretos.

3.- Fomentar el sentimiento de pertenencia y com
promiso con el grupo y organización.

4.- Fortalecer el sentimiento de auto-estima del
trabajador y la motivación por la propia capacitación y de
sarrrollo personal.

5.- Reconocer los logros grupales a través de --
reuniones trimestrales en las que se difundan los resulta-
dos y se integren todos los grupos en funcionamiento.

EFECTOS ESPERADOS.

- A.- Un incremento en la productividad con los re
sultados medibles y tangibles.
- B.- Un diagnóstico del clima organizacional y --
sus necesidades.
- C.- Un programa de capacitación que puede ser in
corporado a los lineamientos de la empresa.
- D.- La integración y participación del personal
de la empresa a los objetivos de la misma.
- E.- La optimización y desarrollo de los recursos
humanos de la organización.
- F.- El mejoramiento de la comunicación en la or-
ganización.

G.- El mejoramiento de la higiene y seguridad industrial.

FIJAR METAS ELEVADAS.

Solamente comparándonos con los mejores podemos ser mejores y llegar a ser productivos. La fijación de metas elevadas es factor determinante para el progreso, es un proceso dinámico y continuo para poder mantener la motivación y los esfuerzos orientados a superar los objetivos -- continuamente.

Las capacidades humanas se manifiestan más claramente en situaciones difíciles o de emergencia. La segunda guerra mundial por ejemplo, trajo más descubrimientos -- que lo que había logrado la humanidad en el tiempo que llevaba de existir.

Sabemos por experiencia que las personas que se fijan estándares elevados en forma personal son las que -- alcanzan más éxito.

Debe conocerse y estar seguro de que: "Todo absolutamente es capaz de ser mejorado", debe tenerse una actitud positiva siempre, frente a los hechos para obtener resultados positivos.

La respuesta a las oportunidades deberá ser siempre "SI PODEMOS", y buscar la forma de como lo vamos a hacer para mejorar.

Se gastan muchísimas energías para dar explicaciones de porque no se pueden hacer bien las cosas, o de porque no se pueden mejorar.

El cambio es una mentalidad positiva es el factor fundamental del proceso para ser productivos, sin esta mentalidad de cooperación y aceptación de que si podemos mejorar poco o nada se va a lograr.

ESTANDARES DE COMPORTAMIENTO.

Algunas empresas comerciales tienen establecido un sistema que nos ayuda a ser productivos y éste es por una parte el perfil Técnico del puesto y por otra parte -- la medición de Evaluación de Desempeño.

Por medio de él fijamos las metas y se mide el resultado, debe usarse esta herramienta como medio para la productividad desde el mismo momento en que se negocian -- las metas, cada supervisor deberá fijarse metas elevadas -- el Coordinador de Recursos Humanos deberá ser un moderador e impulsar para que al fijarse metas en las diferentes --- áreas sean ésta elevadas. La aplicación de la experiencia

y de los conocimientos es calve, debe establecerse un sistema de medición continua (Diario, semanal, mensual) de -- acuerdo con el requisito que se está midiendo y de acuerdo al avance esperado.

LOGRAR LA EXCELENCIA.

Solamente será posible la excelencia en un centro de trabajo cuando se hayan creado las condiciones y un clima apropiado para conseguirlo. Los puntos anteriores -- son el camino para conseguir la excelencia que es en último término el reto para ser productivos.

CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO.

El propósito del entrenamiento en el trabajo, al iniciarse el empleo de un individuo, es llevar su conocimiento y sus habilidades hasta el nivel satisfactorio. -- Conforme el individuo continúa desempeñando el trabajo, debe usarse el entrenamiento para proporcionarle información adicional y darle oportunidades para adquirir nuevas habilidades, como resultado del entrenamiento podrá desempeñarse con más eficiencia en su trabajo actual y podrá clasificarse para trabajos a un nivel superior.

METODOS DE ENTRENAMIENTO.

1.- El entrenamiento en el puesto.

Es el más comunmente usado para el entrenamiento de empleados, lo dirige un supervisor o un empleado responsable y capacitado para instruir a sus compañeros. Tiene la ventaja de proporcionar experiencia bajo condiciones de trabajo normales, una desventaja es que el instructor da más importancia a la producción que a la forma de aprender a desempeñar el trabajo en la forma más segura y eficiente.

2.- Conferencia o discusión.

Es de instrucción individualizada que suele usarse con personal de oficina, profesional, científico o de supervisión, en donde el entrenamiento implica principal--

mente la comunicación de ideas, permite considerable flexibilidad, en el grado de que se fomente o se permita la participación del empleado.

3.- Entrenamiento de aprendices.

Un sistema de entrenamiento el cual proporciona al trabajador joven que ingresa en la empresa instrucción y experiencia, tanto en el puesto como fuera de éste, en los aspectos prácticos y teóricos de un oficio especializado.

4.- Entrenamiento en aulas.

Prevee el manejo de gran cantidad de empleados con una mínima cantidad de instructores. Se presta a la capacitación en áreas en donde la información y las instrucciones pueden ser impartidas por lecturas, demostraciones, films y otro tipo de audiovisual.

5.- Instrucción programada.

Un programa representa un intento de desglosar el contenido de la materia en secuencias altamente organizadas y lógicas, que demandan una respuesta continua por parte del entrenado, después de ser presentado un pequeño segmento de información, el estudiante requiere contestar una pregunta ya sea escribiendo una respuesta en un marco de respuestas, o presionando un botón en una máquina.

6.- Simuladores y otros dispositivos de entrenamiento.

El diseño de simuladores hace resaltar el mismo-realismo en el equipo y su operación, de manera que el estudiante aprende la forma de ejecutar las tareas en una situación tan parecida a la verdadera como sea posible.

7.- Cooperación entre el empleador y la educa---ción en el entrenamiento.

Los programas que combinan la experiencia práctica del trabajo en el sitio con clases formales reciben el nombre de "entrenamiento cooperativo".

DISTRIBUCION DEL APRENDIZAJE.

Otro factor que determina la efectividad del entrenamiento es la cantidad de tiempo dado a la práctica en una sesión.

Se ha encontrado que la mayoría de los casos los períodos de entrenamiento producirán un aprendizaje más rápido y una retención más permanente. Puesto que la distribución más permanente o eficiente variará de acuerdo con el tipo y complejidad de la tarea a ser aprendida, es conveniente referirse al cuerpo rápidamente creciente de investigaciones en esta área, cuando se requiere una respuesta para una situación específica de entrenamiento.

EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO.

Deberá ser evaluado para determinar su efectividad. Es responsabilidad del director de entrenamiento, no sólo determinar las necesidades de entrenamiento, sino obtener las pruebas de que las necesidades están siendo satisfechas a través del programa.

En primer lugar es esencial que se empleen controles experimentales en la investigación de la evaluación. No solamente deberá hacerse pruebas a los entrenados antes

y después de recibir el entrenamiento, sino que las mismas pruebas y evaluaciones deberán ser hechas a un grupo de individuos de control, que no haya recibido el entrenamiento y cuyos miembros se igualan con los entrenados sobre la base de variables pertinentes, tales como inteligencia, experiencia y nivel de trabajo.

Algunos de los criterios que se emplean para evaluar la efectividad del entrenamiento son: incremento en la productividad, total de ventajas, disminuciones de los costos, el desperdicio y evidencia similares de un mejor desempeño.

Las medidas usadas para evaluar en entrenamiento, tales como registros de producción, calificaciones de méritos, registros de costos, accidentes, etc... deberán ser suficientemente confiables o consistentes como para servir de indicadores adecuados, deberán también estar libres de perjuicios, si es que ésto es posible.

El desempeño de su trabajo después del entrenamiento, deberá ser observado y deberán hacerse comparaciones con su desempeño después del entrenamiento, considerando cualquier característica medible que resulta pertinente, antes de su entrenamiento. La efectividad de éste, puede también ser determinada estudiando las curvas de aprendizaje

je preparadas sobre la base del desempeño del trabajo individual y por grupo. La observación visual de los registros que señalan los efectos del entrenamiento sobre el desempeño del trabajo durante la secuencia de entrenamiento, puede ser usada para dar al entrenado un conocimiento de su progreso. También puede proporcionar a la gerencia un cuadro del grado hasta el cual se están obteniendo las metas.

ORIENTACION DE LOS EMPLEADOS.

Si bien el supervisor tiene principalmente la responsabilidad de orientar a los empleados, existen otras personas que desempeñan papeles oficiales y no oficiales en esta orientación.

Las personas que por lo común los orientan son:

- 1).- El jefe de personal.
- 2).- El de la división.
- 3).- El supervisor.
- 4).- Los compañeros de trabajo.

Generalmente la oficina de personal es la encargada de orientar al empleado en estos aspectos:

- 1).- Dar información básica del empleo: Sala---

rios, Horarios, Licencias, Conducta, Limitaciones a las actividades políticas.

2).- Beneficios marginales: Seguro, pensión, -- premios, estímulos, programas de salud, formación educativa, programas de la carrera, actividades de los empleados, etc.

3).- Organización y funciones del departamento de agricultura de los Estados Unidos y otras dependencias.

4).- Material básico impreso relativo a orientación.

LA ORIENTACION POR LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

Aunque los compañeros de trabajo quizá no tengan responsabilidad oficial en materia de orientación, es mucho lo que los empleados nuevos aprenden gracias a sus relaciones informales de trabajo, gran parte de los conocimientos de todo nuevo empleado respecto al empleo y a la unidad los obtiene de las personas con quienes trabaja. - Generalmente por conducto de sus compañeros de trabajo se entera de:

1).- Las rutinas básicas del trabajo.

- 2).- Los programas y políticas de la unidad.
- 3).- El modo habitual para la obtención de útiles, suministros.
- 4).- Los sistemas de uso mancomunado de vehículos, etc.

FINALIDAD DEL ADIESTRAMIENTO.

El adiestramiento es importante para cualquier organización, puesto que los objetivos de ésta no podrán cumplirse a menos que disponga de personas preparadas para hacer el trabajo.

El adiestramiento también es importante para cada empleado puesto que:

- 1).- Le ayudará a encontrar su lugar en la organización.
- 2).- Le asegurará una mayor satisfacción en su trabajo.
- 3).- Desarrollará su capacidad para asumir y cumplir con mayores responsabilidades.
- 4).- Aumentará sus posibilidades de progreso en la carrera.

El adiestramiento deberá favorecer la eficiencia y la moral del empleado. Este adiestramiento no es costoso

y en cambio adopta grandes beneficios.

CAPACITACION DE EJECUTIVOS.

Una de las necesidades del momento actual es la creación de programas de capacitación de ejecutivos de las instituciones de servicios de la comunidad, algunas de las instituciones poseen programas limitados para la capacitación de sus ejecutivos, pocas son las que aplican un programa amplio y permanente.

IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION DE EJECUTIVOS.

Hay muchas razones por las cuales las instituciones deben prestar atención a la creación de programas de capacitación de ejecutivos.

1).- El mundo de las instituciones se ha ampliado tremendamente de modo que se necesitan muchos administradores y esta necesidad aumentará en el futuro, si no se toman medidas, la actual escasez de ejecutivos competentes y preparados se acentuará aún más y puede llegar a un nivel crítico.

2).- La tarea del ejecutivo es más compleja cada

día, es necesario conocer a fondo muchos aspectos y las -- responsabilidades son tan pesadas que aún las personas mejor preparadas necesitan instruirse y renovar sus conocimientos.

3).- Desde hace una o dos décadas viene acumulándose gran cantidad de nuevos conocimientos y es necesario que los incorporen al proceso administrativo.

4).- Los ejecutivos necesitan sobre todo estímulo, nuevos desafíos y oportunidades de mayor capacitación,

5).- El personal administrativo representa una - masa muy importante de los recursos humanos, ningún servicio puede ofrecer durante mucho tiempo prestaciones de alta calidad si no cuenta con dirigentes administrativos --- bien preparados.

6).- Los programas de formación y desarrollo de ejecutivos pagan su propio costo a través del mejoramiento de los servicios el dinero gastado en la preparación de éstos, constituye por lo tanto una inversión justificada.

PLANIFICACION DE LOS PROGRAMAS.

La capacitación de ejecutivos debe ser una parte

inherente de la buena administración, en la actualidad, la contratación de ejecutivos no es un lujo sino una necesidad.

Sugerimos también que la institución consiga material y ayuda de sus propias oficinas regionales y nacionales, si ésta organizada de ese modo. Es probable también que la institución decida un comité ejecutivo formado por el directorio y el personal para ejecutar la labor concreta de planificación.

Uno de los primeros pasos es inventariar las necesidades actuales y futuras de ejecutivos y subejecutivos, luego es necesario que la institución analice los cargos ocupados por unos y otros y que calcule el número de nuevos cargos que será preciso crear en el próximo período.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

El papel fundamental de la formación, es el aumento de la eficiencia de los mismos. Esto último significa que después de haber participado en el programa, se presume que la persona en cuestión ha adquirido conocimientos, actitudes y cualidades de práctica.

Los dos objetivos esenciales de la mayoría de los programas son el aumento de la capacidad del ejecutivo

para comprender las motivaciones humanas y para tratar más eficazmente a las personas, segundo aumentar su capacidad para alcanzar situaciones y distinguir las alternativas que se ofrecen antes de adoptar una situación para tomar una decisión. El programa ha de suministrar los medios que -- permitirán al ejecutivo mantenerse al tanto de las novedades en este campo y que lo pondrá en contacto con nuevas ideas y avanzadas.

C A P I T U L O I V

OTRAS CONDICIONES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA.

EL AMBIENTE FISICO.

Contribuye directa o indirectamente en el clima de una organización mediante su influencia sobre la conducta humana, deberá tomarse en cuenta la naturaleza y disposición del trabajo, el tamaño de la organización y las condiciones que afectan la salud y la seguridad.

Para ello el Coordinador de Recursos Humanos de la organización debe de participar en las comisiones mixtas de seguridad e higiene de la empresa. Su participación es importante ya que será el responsable directo de llevarlas a cabo.

Que son las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene?

Son los organismos que establece la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 509 y 510 para investigar las causas de los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo, proponer medidas para prevenirlas y vigilar que se cumplan.

OBJETIVO PRINCIPAL.

Preservar la salud e integridad física de los --
empleados a través de:

- * Localizar y evaluar los riesgos.
- * Establecer medidas para prevenir riesgos de --
trabajo.

Por lo tanto, la seguridad e higiene en cada cen-
tro de trabajo es responsabilidad que corresponde lo mismo
a la empresa que a sus empleados "La seguridad es por to--
dos y para todos".

Que se debe hacer?

Activar las comisiones mixtas de higiene y segu-
ridad con el apoyo de la gerencia.

Atención preferente a los departamentos más inse-
guros mediante:

- * Difusión de medidas de seguridad a través de --
carteles, películas plásticas.
- * Cambio de departamento a empleados reinciden--
tes.

- La trabajadora social y el coordinador de recursos humanos deberán enfocarse al estudio integral de los casos.

- Elaborar estadísticas al respecto para tomar decisiones eficaces.

FUNCIONAMIENTO ADECUADO.

FIJAR.

Hora y día de cada mes para las juntas, lugar en donde realizarlas.

Se debe conseguir.- Documentación, equipo, material y apoyos externos.

Elaborar.- Un programa de trabajo, con un círculo de conferencias, hacer una promoción impresa de lo que es la higiene y seguridad, llevar a cabo simulacros.

Una representante de la empresa y uno de los trabajadores, presidirá en cada junta mensual.

Se elaborará una acta de juntas y documentos anexos, para que el coordinador envíe al departamento de Recursos Humanos a más tardar el día diez de cada mes; y así

puedan ser entregados a las autoridades laborales.

RECORRIDOS.

Se pueden hacer de tres maneras:

- ♦♦ De Observación General.- Revisar las instalaciones, los locales de servicio, los departamentos, los talleres de mantenimiento, etc.

- ♦♦ De Observación Parcial.- Dirigido a las áreas o departamentos señalados como peligrosos, para proponer medidas concretas de prevención - de riesgos.

- ♦♦ De Observación Especial.- Se hace a petición de la empresa o a petición expresa de los empleados, cuando noten algún acto inseguro o - alguna condición insegura de trabajo.

Se debe hacer una análisis de los accidentes ocurridos en el mes, primeramente saber a quien le pasó, donde, cómo y porque y cuando ocurrió. En base a este análisis se pueden sugerir medidas preventivas para evitar accidentes similares, que sean justificados y económicamente realizables. Después del recorrido se redactará y firmará el acta.

Trancurridos tres meses se deberán hacer evaluaciones periódicas para ver si se han mejorado las condiciones de trabajo, si han sido atendidas las sugerencias y si han disminuido los accidentes o han dejado de ocurrir.

Al ocurrir un número mayor de accidentes de trabajo en la empresa, el IMSS automáticamente clasifica a ésta en un grado de riesgo más alto, lo cual significa mayores pagos por concepto de riesgos profesionales, estas cantidades son pagadas exclusivamente por el patrón, por consecuencia, internamente ésto representará a la empresa -
- Más gastos originados por el aumento en las cuotas al IMSS. - Más improductividad al ausentarse el empleado --- afectado (disminución en ventas, deterioro del servicio).-
Y para todos los empleados *Menor reparto de utilidades -- por el incremento en los gastos.

Los accidentes de trabajo provocan la invaluable pérdida del bienestar personal, familiar y social del empleado lesionado y así mismo un perjuicio en la economía de la empresa y del trabajador.

Ver anexos que deben de llevarse a cabo por el Coordinador de Recursos Humanos al ocurrir un accidente en la empresa, (ANEXOS 7, 8, 9)

CONCLUSIONES

El desarrollo y el crecimiento de una empresa está directamente ligado con el desarrollo y crecimiento de la gente que labora en ésta, por lo tanto es importante -- darle el apoyo para su perfeccionamiento laboral y profesional, a través de la implantación de planes sistemáticos y continuos de adiestramiento, capacitación y desarrollo, los cuales deberán basarse en un diagnóstico de las nece-sidades por las que atraviesa la organización, ésto permitirá que los empleados crezcan en la medida que lo hace la or-ganización preparándose de esta manera para enfrentar las tareas del mañana. Contribuyendo en esta forma a la labor social de la empresa, buscando la oportunidad de que cada persona aporte sus mejores recursos al progreso de sí mismo, de la comunidad y del país.

Es importante establecer que el Coordinador de Recursos Humanos actúa, como consejero de los jefes que di-rigen las diversas operaciones, que proporciona ayuda en asuntos concernientes a las políticas del personal que deben asegurarse, a los expedientes que deban llevarse, al --- adiestramiento de los empleados, a los programas de seguridad física y económica y a las actividades recreativas.

Por ello la finalidad del Coordinador de Recur--

Los Recursos Humanos es la de organizar y tratar a los empleados de tal manera que se consiga la utilización máxima de sus capacidades en el trabajo asignado y ellos obtengan la máxima satisfacción posible dentro de las circunstancias definidas, tanto en el aspecto individual como en el aspecto grupal. Este punto de vista enfatiza la importancia de dar el debido reconocimiento a las relaciones humanas, ya que es de suma necesidad que las actividades administrativas reconozcan al elemento en las operaciones diarias de una empresa. Por otra parte debe tomarse muy en cuenta que todos los dirigentes, gerentes o jefes de cualquier categoría manejan personal y en razón de tal afirmación, se puede decir que un gerente de operaciones, de supermercado o de mercaderías tiene que ser buen jefe de personal si quiere lograr resultados positivos con su grupo.

Consecuentemente, el objetivo básico del Coordinador de Recursos Humanos en la empresa actual, consiste en conseguir elemento humano competente, conservarlo y aumentar su eficiencia, así mismo debe conocer perfectamente las técnicas sobre planeación, organización, integración, dirección, control y coordinación así como los aspectos referentes a la captación de empleados calificados, a la trayectoria que tengan dentro de la empresa y a su desarrollo y crecimiento dentro de la misma, solucionando de esta manera los problemas que puedan encontrarse para conducir los asuntos de la empresa de manera eficiente y alcanzar los objetivos con el menor costo, tiempo y esfuerzo.

PLANTILLA AUTORIZADA Y REAL

ANEXO 1

DEPARTAMENTO	PLANTILLA AUTORIZADA		PLANTILLA REAL		PLANTILLA VACANTE		PLANTA DE PLANTILLA		TOTAL
	T.C.	T.P.	T.C.	T.P.	T.C.	T.P.	T.C.	T.P.	
011 OFICINA	9	-	9	-	-	-	-	-	-
012 OFICINA GENERAL	1	-	1	-	-	-	-	-	-
013 OFICINA DE MARQUES	-	-	-	-	-	-	-	-	-
014 OFICINA GENERAL	3	-	3	-	-	-	-	-	-
015 OFICINA	2	-	2	-	-	-	-	-	-
016 OFICINA Y PLANTAS	12	-	12	-	-	-	-	-	-
017 OFICINA	2	-	2	-	-	-	-	-	-
018 OFICINA GENERAL	1	-	1	-	-	-	-	-	-
019 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
020 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
021 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
022 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
023 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
024 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
025 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
026 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
027 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
028 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
029 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
030 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
031 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
032 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
033 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
034 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
035 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
036 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
037 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
038 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
039 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
040 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
041 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
042 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
043 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
044 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
045 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
046 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
047 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
048 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
049 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
050 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
051 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
052 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
053 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
054 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
055 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
056 OFICINA	1	-	1	-	-	-	-	-	-
TOTAL AREA DE OPERACIONES	110	-	110	-	0	-	1	-	-
350 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
361 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
362 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
363 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
364 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
365 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
366 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
367 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
368 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
369 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
370 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
371 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
372 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
373 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
374 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
375 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
376 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
377 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
378 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
379 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
380 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
381 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
382 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
383 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
384 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
385 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
386 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
387 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
388 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
389 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
390 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
391 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
392 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
393 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
394 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
395 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
396 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
397 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
398 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
399 LIBROS Y REVISTAS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
TOTAL AREA DE SERVICIOS	14	-	14	-	-	-	1	-	-
401 SERVICIOS	7	-	7	-	-	-	-	-	-
402 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
403 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
404 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
405 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
406 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
407 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
408 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
409 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
410 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
411 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
412 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
413 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
414 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
415 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
416 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
417 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
418 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
419 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
420 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
421 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
422 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
423 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
424 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
425 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
426 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
427 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
428 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
429 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
430 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
431 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
432 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
433 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
434 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
435 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
436 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
437 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
438 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
439 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
440 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
441 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
442 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
443 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
444 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
445 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
446 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
447 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
448 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
449 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
450 SERVICIOS	1	-	1	-	-	-	-	-	-
TOTAL AREA DE SERVICIOS	14	-	14	-	7	-	1	-	-
TOTAL AREA DE SUPLENTO	1	-	1	-	-	-	1	-	-
500 SUPLENTO	1	-	1	-	-	-	-	-	-
501 SUPLENTO	1	-	1	-	-	-	-	-	-
502 SUPLENTO	1	-	1	-	-	-	-	-	-
503 SUPLENTO	1	-	1	-	-	-	-	-	-
504 SUPLENTO	1	-	1	-	-	-	-	-	-
505 SUPLENTO	1	-	1	-	-	-	-	-	-
506 SUPLENTO	1	-	1	-	-	-	-	-	-
TOTAL AREA DE SUPLENTO	1	-	1	-	-	-	1	-	-
GRAN TOTAL PLANTILLA DE TRABAJO	214	-	214	-	7	-	3	-	-

NOTA: 041 puestos vacantes.

DESCRIPCION DE PUESTO

Puesto JEFE DE BODEGA

Puestos que Atiende Jefe recibe abarrotes, recibe general, jefe de bodega.

Responsabilidad Cumplimiento del procedimiento de recibo, marcaje y acosoado de la mercancía

Actividades Principales:

- Verificar la documentación
- Supervisar el recibo de mercancía
- Irregular oportunamente la documentación
- Distribuir las cargas de trabajo
- Mantener limpieza y orden de bodegas
- Administrar al personal a su cargo.

Requisitos Para el cargo de Trabajo	
Experiencia	
Formación Académica	
Formación Profesional	
Idiomas	
Formación Especializada	
Experiencia en el recibo	
Experiencia en control y oportuna	
Experiencia en	
Experiencia en	
Experiencia en	
Experiencia en	

Apoyo
Intercambio de documentos y mercancías
Aclaraciones
Aclaraciones
Intercambio de mercancías
Trámites y aclaraciones
Atención de reclamación
Identificación de errores y reclamaciones
Reclamaciones y cumplimiento de procedi
Etiquetas y marcas
Reclamaciones
Rotación en flujo de mercancía
Exigencias del departamento
Medios de subordinados

Terminaciones Mínimas del Puesto

Experiencia Terminada

Conocidas Comprensión e interpretación de órdenes, procedimientos o métodos.

Experiencia 1 año en puesto de tienda

Experiencia en otros El conocimiento de los procedimientos y sistemas de su área y de las áreas correlacionadas con su trabajo.

Responsabilidad por Precisión en el Trabajo Los errores probables pueden causar mermas y fallas en surtido.

Responsabilidad por Supervisión De 4 a 15 subordinados

Responsabilidad por Relaciones De rutina con otros departamentos de la compañía o proveedores

Esfuerzo Físico Ligero

Ambiente y riesgo Riesgos ordinarios

ANEXO 2

DEL MES DE AGOSTO DE 1957

ANEXO 3

ACTIVIDAD - OFICINA	AGOSTO ALIENOS DIARIO	GUAYAMA DIARIO
MÍNIMO GENERAL	\$ 1,115.00	\$ 1,150.00
MÍNIMOS ESPECIALES:		
BOVEDILLO	1,082.00	1,679.00
BOVEDILLO VERIFICACION EN OFICINA	1,013.00	1,661.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO ESTADÍSTICO	1,317.00	1,692.00
BOVEDILLO	1,055.00	1,648.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO Y VENTA DE ALIMENTOS	1,503.00	1,703.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO	1,427.00	1,617.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO DE CARRO EN GENERAL	1,516.00	1,713.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO DE CARRO EN GENERAL	1,478.00	1,664.00
ELECTRICISTA INSTALADOR DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICAS	1,408.00	1,640.00
ELECTRICISTA REPARACION AUTOS Y CAMIONES	1,461.00	1,656.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO	1,283.00	1,453.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO (BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO)	1,328.00	1,516.00
BOVEDILLO	1,027.00	1,617.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO DE MANTENIMIENTO DE MANTENIMIENTO	1,055.00	1,618.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO DE MANTENIMIENTO	1,324.00	1,560.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO DE MANTENIMIENTO	1,557.00	1,722.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO DE MANTENIMIENTO	1,317.00	1,492.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO	1,427.00	1,617.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO Y EMISIÓN	1,015.00	1,601.00
BOVEDILLO	1,020.00	1,600.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO	1,067.00	1,678.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO	1,324.00	1,560.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO	1,084.00	1,679.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO	1,338.00	1,517.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO	1,379.00	1,562.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO (MANTENIMIENTO)	1,360.00	1,560.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO	1,675.00	1,698.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO	1,519.00	1,650.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO (MANTENIMIENTO)	1,551.00	1,651.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO Y EMISIÓN	1,015.00	1,601.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO	1,516.00	1,713.00
BOVEDILLO DE MANTENIMIENTO DE MANTENIMIENTO	1,779.00	1,562.00
MÍNIMO GENERAL (MANTENIMIENTO)		
MÍNIMO GENERAL	195.00	167.71
CARRERA	197.00	217.56
CONSEJERO	187.11	211.89
TRABAJERO	201.14	227.79
GENERAL	33,100.00	31,560.00

* NO PODRÁ HABER NINGÚN DÉFICIT GENERAL INFERIOR A ESTE IMPORTE, YA QUE CON INDICACIONES DE DEFICIT Y COTA MÍNIMA GUAYAMA SEJO DEL SALARIO MÍNIMO GENERAL CORRESPONDIENTE.

TABLA ANTE DE EJERCICIOS
GUADALAJARA

PERIODO ENERO-JUNIO 1985*

ANEXO 3

<u>NIVEL</u>	<u>MINIMO</u>	<u>MEDIO</u>	<u>MAXIMO</u>
1	39,250.00	34,250.00	39,000.00
2	35,750.00	41,875.00	48,000.00
3	45,500.00	51,250.00	61,000.00
4	53,500.00	64,250.00	75,000.00
5	62,500.00	75,250.00	88,000.00
6	69,000.00	82,500.00	96,000.00
7	80,000.00	96,000.00	112,000.00

SUB-CATEGORIE DE TIENDA 8	135,000.00	162,500.00	190,000.00
---------------------------------	------------	------------	------------

RESULT DE EXAMENES	
CONTABILIDAD	
A	B
PARALELA	
COMPLETA	

SOLICITUD DE EMPLEO

ESTE FORMULARIO DEBE SER COMPLETADO POR EL INTERESADO EN LA SOLICITUD DE EMPLEO. ESTA SOLICITUD ES CONFIDENCIAL.

FOTOGRAFIA
DE
FRONTE

65

ANEXO 4

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

APELLIDOS PATRONOS		MATERIA		NOMBRE(S)	
DOMICILIO		CALLE		CANTON	
TEL. NUMERO		MUNICIPIO		TIEMPO DE PERMANENCIA	
FECHA DE NACIMIENTO DIA		MES		AÑO	
FECHA DE NACIMIENTO LUGAR		MUNICIPIO		NACIONALIDAD	
ESTADO CIVIL		ESTADO		MIS	
HA SIDO EMPLEADO EN ALGUN MOMENTO		ESTADO		MIS	
No. DE CARNET		No. AFIL. I.M.S.		No. FAMILIAR. S.S.I.T.	
PERIODO DE PERTENENCIA A UN SINDICATO		ESTADO		CLAS.	
HA SIDO SINDICADO ALGUN TRABAJADOR DE ALGUN TRABAJO		DECLAR.			
¿ES UNO QUE TRABAJA		SUELDO MENSUAL QUE PERIENDE			
A UN EMPLEADOR ALIENO A EMPRESAS AFILIADAS		CUAL?			
¿ESTA TRABAJANDO ACTUALMENTE?		SABE SU ACTUAL PATRON QUE DE SI A TOMAR ESTE EMPLEO?			
¿ES QUE TIPO DE ACTIVIDAD TRABAJA		TURNO			
TRABAJA ALGUN PARENTO O CONOCIDO CON NOMBRE		NOMBRE		PARTICULAR	
¿EN DONDE TRABAJA?		COMO SUFO DE NUESTRO EMPLEO?			
¿EN QUE CLASE DE ACTIVIDAD O OFICIO TIENE EXPERIENCIA?					

ESTUDIOS

	NOMBRE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA	AÑOS		TERMINADO
		COMENZADO	TERMINADO	
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
COMERCIAL				
TECNICO				
UNIVERSITARIO				
OTROS				
¿ESTABA QUE ESTUDIANDO?		¿QUIEN MANTENIA ESTUDIANDO?		
¿ALGUNO DE LOS QUE OTRO DIA PUEDE LEER Y ESCRIBIR?				

DATOS Y FAMILIARES

NOMBRE (SIN PADRES)	OCCUPACION	DIRECCION
PADRE		
MADRE		
No. de sus hermanos		
¿CANTAS PERSONAS AYUDAN A LOS INGRESOS FAMILIARES?		¿CANTAS PERSONAS AYUDAN A LOS INGRESOS FAMILIARES?

B REFERENCIAS PERSONALES (DEBE SER DE UN EMPLEO O SER EMPLEADO)

NOMBRE COMPLETO	OCCUPACION	DIRECCION	TELEFONO	ACTIVO

EMPLEOS ANTERIORES (COMPLETAR POR EL EMPLEADO O EMPLEADOR)

NOMBRE DE LA EMPRESA							
DIRECCION Y TELEFONO							
DURACION EN EL EMPLEO DE		mes	año	mes	año	SITUACION INICIAL	FINAL
DE		A		NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO			
EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO							
MOTIVO DE SU SEPARACION		NOMBRE DE SU SUCESOR					

NOMBRE DE LA EMPRESA							
DIRECCION Y TELEFONO							
DURACION EN EL EMPLEO DE		mes	año	mes	año	SITUACION INICIAL	FINAL
DE		A		NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO			
EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO							
MOTIVO DE SU SEPARACION		NOMBRE DE SU SUCESOR					

NOMBRE DE LA EMPRESA							
DIRECCION Y TELEFONO							
DURACION EN EL EMPLEO DE		mes	año	mes	año	SITUACION INICIAL	FINAL
DE		A		NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO			
EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO							
MOTIVO DE SU SEPARACION		NOMBRE DE SU SUCESOR					

DATOS COMPLEMENTARIOS

A CUANTO ASCIENDEN SUS GASTOS MENSUALES?		OBTIENE OTROS INGRESOS?		IMPORTE	
PROTECCION					
TIENE DEUDAS?		A CUANTO ASCIENDEN?		ESTA AL DIBUJANTE EN SUS PAGOS?	
VIVE EN CASA PROPIA?		ALQUILA?		CUANTO PAGA AL MES?	
POSEE OBTENES BIENES INMUEBLES?		VALOR?		POSEE OBTIENE ALGUNOS? VALOR?	
TIENE CUENTA DE CHEQUES O MONEDAS?		ENTRADA?		DESDE QUE FECHA?	
HA SIDO AFIANZADO?		NOMBRE DE LA AFIANZADORA		IMPORTE	
PADECE O HA PADOECIDO ENFERMEDADES QUE LE IMPIDAN?		FUENTE			
TIENE OTROS INTERESSES VINCULADOS?		CUAL?			
ACEPTA NOMBRARSE A LA EMPRESA COMO EMPLEADO?					

DECLARACION DE LA EMPRESA A INVI SI GAN LOS DATOS DE ESTA SOLICITUD DE EMPLEO Y EN CASO DE FALTA DE VERDAD LA EMPRESA O EMPLEADO ESTAN DE ACUERDO EN QUE DE LA VEZ TERMINADA LA RELACION DE TRABAJO SIN RES PONSABILIDAD PARA LA COMPANIA.

DIA MES AÑO

FIRMA DEL SOLICITANTE

SOLICITUD DE EMPLEO

SEA TAN AMABLE DE LLENAR ESTA SOLICITUD CON LETRA DE MOLDE, UTILIZANDO UN ESPACIO PARA CADA LETRA EN LOS CASOS QUE ASI LO SOLICITA.

EN CADA CONCEPTO, EMPIECE A ESCRIBIR POR LA IZQUIERDA Y NO UTILICE LAS AREAS SOMBRÉADAS EN ROJO.

TODA INFORMACION PROPORCIONADA SERA TRATADA EN FORMA CONFIDENCIAL.

2 FOTOGRAFÍAS
DE FRENTE

PUESTO QUE SOLICITA	SUELDO DESIADO	FECHA
---------------------	----------------	-------

APPELLIDO (PATRINO)		APPELLIDO (MATRINO)		NOMBRE		COLONIA	
DIRECCION CALLE Y NUMERO		CUIDAD		MUNICIPIO		ESTADO	
CUIDAD		MUNICIPIO		ESTADO		CUIDADO POSTAL	
LUGAR DE NACIMIENTO		CUIDADO TESTIGO		FECHA DE NACIMIENTO		NACIONALIDAD	
NO. DE REGISTROS		ESTADO CIVIL		MUNICIPIO FEDERAL DE CAJAS		NO. LIC. DE NACIM.	
TITULO DE SALUD		SEXO		LUGAR DE NACIMIENTO DE LA MADRE			
FEM		MASC					

PRIMARIA		SECUNDARIA		PREPARATORIA		COD. PROFESIONAL	
COD. PROFESIONAL		NOMBRE DE LA LICENCIATURA		COD. PROFESIONAL		COD. PROFESIONAL	
OTROS ESTUDIOS		ESTUDIOS QUE ESTARA REALIZANDO ACTUALMENTE		COD. PROFESIONAL		SEMA	
ESPECIALIDAD		ESPECIALIDAD		ESPECIALIDAD		ESPECIALIDAD	
SOLIMAS QUE CONOCE		SOLIMAS QUE CONOCE		SOLIMAS QUE CONOCE		SOLIMAS QUE CONOCE	
INGRES		INGRES		INGRES		INGRES	
INGRES		INGRES		INGRES		INGRES	
LITR		LITR		LITR		LITR	

EMPLEOS ANTERIORES	SI EMPLEO ANTERIOR	NOMBRE DE LA EMPRESA		DIRECCION Y TELEFONO		ULTIMO PUESTO		FECHAS (MES Y AÑO)		DE		A		FINAL	
		SUELDO		LABORES DESEMPEÑADAS		PERSONAL A SU CARGO		MOTIVO DE SEPARACION		NOMBRE JEFE INMEDIATO					
EMPLEO ANTERIOR	SI EMPLEO ANTERIOR	NOMBRE DE LA EMPRESA		DIRECCION Y TELEFONO		ULTIMO PUESTO		FECHAS (MES Y AÑO)		DE		A		FINAL	
		SUELDO		LABORES DESEMPEÑADAS		PERSONAL A SU CARGO		MOTIVO DE SEPARACION		NOMBRE JEFE INMEDIATO					
EMPLEO ANTERIOR	SI EMPLEO ANTERIOR	NOMBRE DE LA EMPRESA		DIRECCION Y TELEFONO		ULTIMO PUESTO		FECHAS (MES Y AÑO)		DE		A		FINAL	
		SUELDO		LABORES DESEMPEÑADAS		PERSONAL A SU CARGO		MOTIVO DE SEPARACION		NOMBRE JEFE INMEDIATO					

ANEXO 4

DADOS FAMILIARES		NOMBRE		SEÑAL DE		ESTRUCTURA	
PADRE		MADRE		ESPOSA(D)			
HIJOS		EDADES		HERMANOS		EDADES	
VIVE CON		SUS PADRES		SU FAMILIA		SOLO	
NÚMERO DE PERSONAS EN SU FAMILIA DE ESTE TIPO		MÁS		CONJUNTE		PADRES	
						OTROS	

DADOS DE LA EMPRESA		NOMBRE DE LA EMPRESA		CATEGORÍA		SECTOR	
RUT		CATEGORÍA		SECTOR		INDICADOR	

¿CÓMO SE PUEDE NUESTRO EMPLEO?		¿HA TRABAJADO EN SUPLENENCIA O EN EMPRESA AFILIADA?					
¿HA TRABAJADO CON PARIENTES O CON SUS HIJOS NUESTROS?		¿EN QUÉ EMPLEO?		¿PARIENTES O?			
¿VIVE EN LA CIUDAD?		¿CÓMO? RENTA MENSAJE		¿CÓMO? ADICIONALES O GASTOS MENSUALES?		¿CÓMO? OTRAS RENTAS O GASTOS MENSUALES?	
¿A QUANTO ASISTENCIA?		¿TIENE DE JORNADA?		¿QUANTO PAGA AL MES?		¿TIENE AUTOMÁTICO PAGO DE MES?	
¿HA SIDO NOMBRADO O DESIGNADO DE ALGUN EMPLEO DE ESTE TIPO?		¿HA ESTADO AFILIADO? NOMBRE DE LA AFILIACIÓN		¿TIENE SU MISMO NIVEL DE EMPLEO?			
¿TIENE SU SUYERÍA?		¿CÓMO? A LA LAMBADA DE RESERVA?		¿HA PERDIDO O ATRIBUCIÓN ESPECIAL?			
¿HA SIDO DESIGNADO EN CASOS DE EMERGENCIA NUESTRA?		¿PARIENTES O?		¿CÓMO?			
¿CÓMO? EN EL NOMBRE? ¿CÓMO? ¿PÚBLICO?		LUGAR		TELÉFONO			

Autorizo a la empresa a investigar los datos anteriores. En caso de encontrar falsedad u omisión, estoy de acuerdo en que se dé por terminado mi contrato de trabajo.

FECHA: _____ FIRMA DEL SOLICITANTE: _____

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA			
DETERMINANTE		CONTRATASE A PARTIR DEL	
DEPARTAMENTO		DÍA _____ MES _____ AÑO _____	
PUESTO		MOTIVO EVENTUALIDAD	
CATEGORÍA		DURACIÓN	
JORNADA		AUTORIZACIÓN ESPECIAL POR	
NIVEL		CONCEPTO	
IMPORTE SUeldo		TIPO	
IMPORTE SUeldo			
SINDICALIZADO			
FECHA ALTA			
FECHA INCORPORADO			
FECHA ANTIGÜEDAD			
ESTADO DE VIDA			
GRANDE SALARIO			
CÓMO? CATEGORÍA			
AUTORIZACIONES (Nombre y Firma)			
EJECUTIVO		RECURSOS HUMANOS	
DEPENDIENTE DIVISIONAL		SUPERIOR	

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

CS-473

**DE COORDINADOS DE SALUD PUBLICA
EN EL ESTADO DE JALISCO**

**JURISDICCION SANITARIA No
TARJETA DE CONTROL SANITARIO No 324021**

Compendio de la Ley General de Salud y del Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Alimentos y Bebidas, Leyes 30, 40, 70, 80, 110, y 120 de los Estados Unidos Mexicanos y una de Tarjetas de Control Sanitario

El Centro de Salud: UNU

El Comisario que: OLAZO GARCIA PERRY

Se emite en cumplimiento de los resultados correspondientes

Origen: SECRETARIA DE SALUD

Origen: SECRETARIA DE SALUD

Origen: SECRETARIA DE SALUD

Valida por 6 meses

EL DIRECTOR DE LA UNIDAD

SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA

DECLARANDO para su expedición y uso de tarjetas de control sanitario.

ARTICULO 20.- Se otorga por tarjeta de control sanitario, la autorización expedida por la Secretaría de Salubridad y Asistencia a aquellas personas que por su trabajo o actividad pudieren preparar alguna de las entidades o establecimientos a que se refieren los artículos 10 de la Ley General de Salud de los Estados Unidos Mexicanos.

ARTICULO 21.- Deberán poseer tarjetas de control sanitario todas aquellas personas dedicadas a los trabajos o actividades que se continúan en enumerar.

I.- Producción, elaboración, fabricación, manipulación, acondicionamiento, envasado, almacenamiento, preparación y expedición al consumidor al público de alimentos y bebidas.

II.- Preparación, proceso, expedición al consumidor al público de medicamentos, productos químicos, perfumes, jabones, de belleza y demás similares, extractos, sustancias purificadas, así como las materias primas que intervengan en su elaboración.

III.- Servicio al público en hoteles, restaurantes, salones de belleza, hoteles, casas de huéspedes, clubes de recreación y de recreación, salas de exhibición y demás establecimientos similares.

IV.- Servicio al público de compañías de transporte, en vehículos destinados al transporte de personas.

V.- Servicio de trabajadores domésticos, y
VI.- Los demás que la Secretaría de Salubridad y Asistencia determine.

DO de la de México de 1958

CONTRATO DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE, _____ CON
 DOMICILIO EN _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA
 COMO "EL PATRON", REPRESENTADO EN ESTE ACTO POR _____ Y POR OTRA
 _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA COMO "EL TRABAJADOR",
 CUYAS GENERALES SON

EDAD: _____
 SEXO: _____
 ESTADO CIVIL: _____
 DOMICILIO: _____
 NACIONALIDAD: _____

ANEXO 6

Esquema de anterior, las partes están de acuerdo en sujetar al presente contrato a las siguientes:

CLASULAS

PRIMERA - El trabajador se obliga a prestar al patron o a sus representantes sus servicios como empleado de confianza para desarrollar las labores que se continúan en detalle:

en la inteligencia que dichos servicios los desempeñará en el domicilio principal del patron o en sus sucursales establecidas o que pudiera establecer.

SEGUNDA - Las partes convienen que la relación de trabajo objeto de este contrato es por tiempo _____

El trabajador se obliga en todo momento a desempeñar sus labores con la intensidad, limpieza, cuidado y buena disposición y en especial las relacionadas con el peso y marcas exactas de mercancías.

TERCERA - El trabajador declara bajo protesta de decir verdad que tiene la capacidad y los conocimientos necesarios para desarrollar los trabajos señalados en el presente contrato, así como, manifestar que los datos referidos a su domicilio, estado civil y familia, son ciertos y se obliga a notificar por escrito y en forma completa al patron, cualquier cambio relacionado con los mismos. En la inteligencia que en caso de no hacerlo, se considerará como actual los últimos datos proporcionados por todos los sectores de la Ley Federal del Trabajo.

CUARTA - La duración de la jornada semanal de trabajo será hasta de 48 horas semanales que el patron podrá distribuir de acuerdo con lo que establece el Artículo 58 de la Ley Federal del Trabajo para que el trabajador pueda disponer del reposo del sábado en la tarde o cualquier otra modalidad equivalente.

QUINTA - Las partes convienen que el trabajador recibirá por los servicios prestados, en virtud de este contrato, la cantidad de \$ _____

_____ como salario base, en la inteligencia de que el pago de referencia será efectuado el último día laborable del periodo correspondiente en el domicilio del trabajador, o en cualquier otro día que se establezca de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, por semana o quincena vencida, según sea el caso de que se trate, cubriendo siempre el importe del séptimo día y los días de descanso obligatorio que correspondan.

SEXTA - El trabajador expresa su conformidad autorizando al patron para que deducida de su salario, al impuesto sobre Productos del Trabajo y las cuotas obreras del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como cualquier otra cantidad a cuyo pago pudiera estar obligado el trabajador conforme a la Ley.

SEPTIMA - El patron pagará al trabajador un subsidio en los casos de incapacidad por enfermedad general o maternidad, con respecto a la diferencia que resulte entre el salario del patron que corresponde a la cantidad que establece el Instituto Mexicano del Seguro Social, y el pago que establece de la cantidad correspondiente con el efecto que la Institución de referencia. Los subsidios otorgados en el periodo precedente, serán cuantificados en los términos siguientes: 1.- En los casos de enfermedad general, a base del sueldo diario que se le pague la incapacidad hasta la décima semana. 2.- En los casos de maternidad, hasta el primer día de que se reanuda la actividad hasta la décima segunda semana.

OCATAVA - El trabajador disfrutará de un día de descanso por cada semana de trabajo, y en forma expresa el trabajador conviene en laborar los días domingos que el patron necesite de sus servicios, y el día de descanso semanal correspondiente será fijado de común acuerdo entre las partes. Asimismo, el trabajador se obliga a laborar los días festivos que establece el Artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo, cuando así lo requieren las necesidades del servicio.

NOVENA - El trabajador se obliga a otorgar recibo a favor del patron, por la totalidad de salarios ordinarios e irregulares o que hubiere percibido hasta la fecha del mismo, cuando hubiere que su forma, indicada su frecuencia total hasta esa fecha.

DECIMA - En caso de que el trabajador tenga que laborar mayor tiempo del que fija la jornada legal, recibirá del patron por escrito, la orden para trabajar horas extras, en cuyo caso no podrá prestar sus servicios en jornada extraordinaria.

DECIMA PRIMERA - El trabajador que trabaja más de un año de servicios, disfrutará de un periodo de vacaciones anuales, cuya fecha fijará el patron, de acuerdo con las modalidades del servicio y en los términos de la Ley, y en la que en ningún caso podrá ser inferior al que establece el Artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo. Ambas partes convienen en que los periodos de vacaciones no serán acumulables y se disfrutarán en forma continuada.

DECIMA SEGUNDA - Durante el periodo de 30 días, contados desde la fecha de este contrato, el trabajador prestará sus servicios a título de prueba o prueba para determinar si conviene en el trabajo contratado, de conformidad con la manifestación que hace protesta de decir verdad hizo en la cláusula tercera de este contrato, y durante este periodo, en cualquier momento, el patron podrá prescindir de los servicios del trabajador, sin que el patron sea obligado a pagarle indemnización alguna, si dichos servicios no fueran satisfactorios a juicio del patron.

DECIMA TERCERA - El trabajador será capacitado y adiestrado en los términos de los planes y programas que se establezcan en cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo, por lo que éste se obliga a asistir puntualmente a los cursos que forman parte del proceso de Capacitación y Adiestramiento que proporcione el patron.

DECIMA CUARTA - El presente contrato se rescindiré por incumplimiento de las cláusulas descritas en el mismo o por los casos establecidos por la Ley Federal del Trabajo. En tal caso este contrato o el Reglamento Interior de Trabajo que no amenorcen la recepción del mismo, podrán ser sancionados por el patron con suspensiones sin goce de sueldo, dentro de los límites legales.

DECIMA QUINTA - El patron convendrá en forma expresa que en todo lo no previsto por este contrato, se resolverá conforme a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

DECIMA SESTA - Debidamente enterados las partes del contenido y alcance de las resoluciones contenidas en las cláusulas de este contrato, las Partes de común acuerdo en _____ a los _____ días del mes de _____

de 19 _____, que dan lugar cada parte a un ejemplar del mismo.

EL PATRON _____ EL TRABAJADOR _____ RECIBI COPIA DE MI CONTRATO _____

TC-6

REPORTE DE ACCIDENTES

DE TRABAJO

EN TRANSITO

TIENDA: _____

ANEXO 7

PARA SER LLENADO POR EL JEFE DEL DEPARTAMENTO	
DATOS PERSONALES	NOMBRE DEL EMPLEADO _____ PUESTO QUE OCUPA _____ DEPARTAMENTO EN QUE LABORA _____ HORARIO DEL DIA DEL ACCIDENTE _____
DATOS GENERALES	FECHA DEL ACCIDENTE _____ HORA EN QUE OCURRIO _____ LUGAR DEL ACCIDENTE _____ DEPARTAMENTO _____ INSTRUMENTO Y/O CAUSA QUE PRODUJO EL ACCIDENTE _____ DESCRIPCION DEL ACCIDENTE _____
DEL ACCIDENTE	PARTE (S) DEL CUERPO AFECTADA (S) _____ DE ACUERDO A LA DESCRIPCION ANTERIOR, EL ACCIDENTE OCURRIDO FUE DEBIDO A: ACTO INSEGURO () CONDICION INSEGURO () TIEMPO TOTAL DE INCAPACIDAD OTORGADO _____ NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____ PUESTO QUE OCUPA _____ FIRMA: _____

PARA SER LLENADO POR EL COORDINADOR DE LA COMISION	
INFORMACION ESPECIFICA DEL ACCIDENTE	ANTECEDENTES QUE PUDIERAN SUPONER LAS CAUSAS DEL ACCIDENTE: _____ _____ ACCIONES QUE SE TOMARON DESPUES DE OCURRIDO EL ACCIDENTE: _____ _____ ¿ANTERIOREMENTE HA SUFRIDO EL EMPLEADO OTRO U OTROS ACCIDENTES DE TRABAJO? SI () FECHA (S) _____ NO () EXPLICAR _____ _____ NOMBRE DEL COORDINADOR DE LA COMISION _____

PARA SER LLENADO POR EL SUB-GERENTE DE AREA	
ACCIONES CORRECTIVAS	MEDIDAS TOMADAS PARA EVITAR QUE EL ACCIDENTE SE PRESENTE DE NUEVO _____ _____ NOMBRE DEL SUB-GERENTE DE AREA: _____ FIRMA: _____

RECURSOS HUMANOS

INFORME DE SEGURIDAD

ACCIDENTES EN EL MES

ANEXO 9

PERSONAS ACCIDENTADAS	PARTE DEL CUERPO AFECTADA	CAUSAS DEL ACCIDENTE

PROGRAMA DE SEGURIDAD QUE SE LLEVA A CABO

B I B L I O G R A F I A

Chuden/Sherman, Administración de personal, Cecsa, México, D.F., 1981.

Areas Galicia Fernando; Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, D.F., 1981.

Trueba Urbina Alberto, Trueba Herrera Jorge, Ley Federal -- del Trabajo; Porrúa, México, D.F., 1981.

Bleicken Bleick Von, Herrero Hnos., Manual para el adies---
tramiento de personal; México, D.F., 1981

Nicol Eduardo, Psicología de las situaciones vitales; Fon
do de cultura económica, México, D.F.

Supermarket Food Marketing Institute, Cápsulas de entrena-
miento Adoptado.

Lazo Cerna Humbert, Higiene y seguridad industrial; Porrúa,
México, D.F. 1978.

R. Terry George, Principio de administración; Cecsa; México,
D.F., 1984.

Operaciones de tiendas de descuento, S.A. de C.V. Manual-
de operaciones; México, 1980.