

EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Gloria Hernández Reyes
Luis Héctor Rodríguez Vega²

Adaptar las políticas educativas a las necesidades de los sectores productivos es una condición indispensable en el mundo actual. La Universidad Autónoma del Carmen UNACAR como toda Institución de Educación Superior, se ha encontrado inmersa en este tipo de dinámica, y ha estado confrontada a la necesidad de modernizarse para poder ser competitiva con otras instituciones educativas y generar profesionistas que respondan plenamente a las necesidades del mercado laboral.

Por ello, la UNACAR inició en 1996 una serie de estudios para adecuar su Plan de Desarrollo Institucional. Este proceso dio lugar al Plan Faro U-2010, el cual entró en vigor en el año 2000. Dicho plan, se basa en cuatro ejes fundamentales: 1º Fortalecer la Universidad, 2º. Modernizar la universidad, 3º. Dignificar la vida universitaria y 4º Identificar a la universidad con su comunidad.

Dos de esos cuatro ejes, Modernizar la universidad e Identificar a la universidad con su comunidad, sustentan el proceso de transformación académico. En ellos, se explicita por un lado, la intención de transformar el proceso educativo, centrándolo en el aprendizaje del alumno, de adecuar la estructura académica y organizacional al modelo educativo que facilite y anticipe los cambios del entorno y de integrar la investigación a la docencia por áreas del conocimiento.

Por el otro lado, se establecen como metas la identificación de la universidad con su comunidad, el fortalecimiento de la identidad cultural de la universidad con la comunidad a la que sirve y la transformación en agente promotor del servicio a la comunidad.

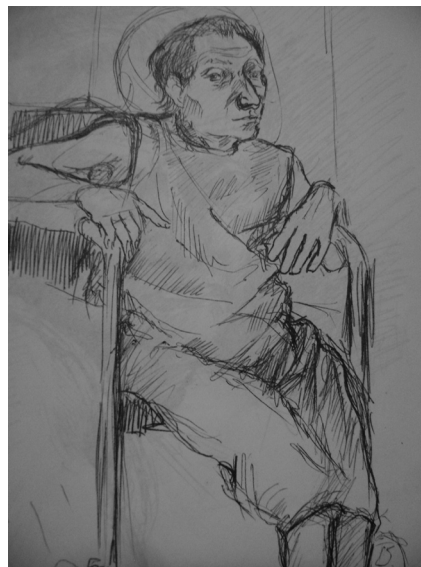
En ese contexto, el Cuerpo Académico de Administración decidió analizar, a través de una línea de investigación, el proceso de transformación en el cual está inmersa la Universidad Autónoma del Carmen. El presente trabajo es uno de los primeros resultados de dicha decisión y en él, se analiza la evolución de la currícula académica de uno de los cursos, que por su importancia para el futuro desempeño profesional de sus egresados, es uno de los más representativos de la licenciatura en administración de empresas: el curso de administración de personal.

La creación de la Facultad de Comercio y Administración.

La Facultad de Comercio y Administración de la Universidad Autónoma del Carmen se funda en septiembre de 1978, la primera licenciatura que se oferta, es la de contaduría pública. Cuatro años después, en 1982 se crea la licenciatura en administración de empresas, la cual inicia sus actividades con un plan de estudios basado en la currícula de la Universidad Veracruzana. Dicha situación estuvo basada en el hecho que la UNACAR no contaba con una plantilla de profesores con experiencia docente, ni en el diseño de planes y programas de estudios a nivel superior.

Este primer plan de estudios tuvo una duración de ocho semestres y estuvo vigente hasta 1986, cuando un nuevo plan, basado esta vez en el de la Universidad Nacional Autónoma de México, lo sustituyó. Este nuevo plan constaba de 10 semestres (cinco años), y el incremento de materias buscaba responder a las necesidades del campo empresarial de Ciudad del Carmen.

Seis años después, el proceso de transformación de la universidad basado



² El presente trabajo forma parte del proyecto de investigación *La educación en el Siglo XXI, Una década de cambios en la Universidad Autónoma del Carmen.*

• Profesores investigadores, Cuerpo Académico Administración, Facultad de Ciencias Económicas Administrativas, Universidad Autónoma del Carmen.

en un nuevo modelo educativo propicia la modificación de la estructura organizacional y se transita de facultades y escuelas a Dependencias de Educación Superior (DES).

Una vez aprobada la reforma de la estructura académica y el nuevo modelo educativo, la antigua Facultad de Comercio y Administración se transforma en Facultad de Ciencias Económico Administrativas.

Los grandes cambios en la estructura académica de la UNACAR tuvieron repercusiones trascendentales en los planes de estudio de las carreras. En ese marco, el personal académico de la Facultad de Comercio y Administración se aboca a la tarea de concebir el primer plan de estudios propio para la carrera de administración de empresas, el cual es publicado en el año 2002.

Evolución del programa de estudios de Recurso Humanos.

Como hemos visto en la sección anterior, el programa de estudios de la licenciatura en administración de empresas ha pasado por una serie de cambios y adaptaciones a las circunstancias de las necesidades de la UNACAR. Ejemplo pertinente de este proceso es la evolución del programa de estudios del curso administración de personal.

El programa de Administración de Personal se componía, durante los primeros años, de dos cursos: Administración de Personal I (en el 5° semestre) y Administración de Personal II, (en el 6° semestre) y se impartía tanto para la licenciatura en administración como para contabilidad. El programa se presentaba en un formato prediseñado institucionalmente en el año 2002 donde empezaba a notarse ciertos cambios como el hecho de ya no tomar el tradicional formato de la UNAM, que ya era un gran intento por cambiar.

El contenido de este programa abarcaba temas que hablaban desde la visión del pasado hasta las principales funciones que un departamento de personal debe desarrollar. Asimismo, se abordaban desde aspectos relacionados con la organización de un departamento de personal, hasta los temas de las compensaciones que debe recibir el personal, la seguridad de los trabajadores,

los sistemas de pagos a los trabajadores, la seguridad e higiene y las relaciones laborales respectivamente.

Los cambios se pueden dividir en cuatro etapas que inicia en el año 2000.

Primero

Llevar a cabo Jornadas de capacitación dirigidas a aprender sobre aspectos tales como: El Plan Faro U-2010, El Nuevo Modelo educativo de la universidad, Formatos analíticos y sintéticos, Evaluación de las experiencias de aprendizaje, Taller de elaboración de planes de estudio, Jornadas sobre experiencias de aprendizaje, reuniones y discusiones de los diversos comités de cada carrera con los coordinadores del nuevo modelo, entre otros cursos y talleres que tenían como objetivo involucrar a los enseñantes en el cambio del modelo basado en el aprendizaje. En el cual se pretendía una mayor participación del alumno y un cambio en el papel del profesor, quien pasa a ser un facilitador y no el único protagonista de la educación del alumno.

Segundo

Llevar a cabo juntas de trabajo del cuerpo académico para diseñar las *Responsabilidades Profesionales* que deberá desarrollar el alumno de la carrera de licenciado en administración de empresas que a su vez se relacionen con *Las Disposiciones Deseables* que marca el Plan Faro U 2010, y que son los siguientes:

- Construya su Plan de Vida con visión de futuro.
- Sepa Identificar y resolver problemas de su profesión.
- Enfrente a la adversidad y la supere con autodisciplina y alto concepto de sí mismo.
- Corra riesgos con mentalidad emprendedora.
- aspire a un desempeño personal y profesional de calidad.
- Piense y actúe con método, rigor y lógica.
- Esté dispuesto a aprender toda la vida.
- Identifique y obtenga información precisa y confiable.
- Domine los lenguajes de la era

de la información o tecnologías de la información.

- Aprenda a trabajar en equipo.
- Comunique sus ideas con claridad.
- Domine el conocimiento fundamental específico de su área disciplinaria.
- Domine su lengua materna y sea capaz de comunicarse en otro idioma.

Tomando como punto de partida estas disposiciones deseables, el Cuerpo Académico de Administración llegó al establecimiento de las siguientes responsabilidades profesionales:

1. Planear, organizar, dirigir y controlar de manera óptima a las organizaciones de acuerdo a su naturaleza.

2. Dirigir a la organización para ser competitiva en el mercado nacional e internacional de los negocios aplicando técnicas y métodos vanguardistas, demostrando una actitud proactiva ante los nuevos paradigmas que se dan en el entorno del administrador

3. Contribuir a la integración y formación continua del capital humano conciliando sus intereses con los de la organización.

4. Enfrentar con ética la influencia de los marcos; político, ambiental, legal, económico y social en las organizaciones

5. Formar y dirigir su propia empresa a nivel secundario o terciario.

6. Diseñar estrategias de comercialización, investigación y análisis de mercados, de acuerdo a la naturaleza de las organizaciones, para lograr su fortalecimiento.

7. Adecuar los procesos para la evaluación y aplicación de las diferentes alternativas de inversión y/o financiamiento.

Tercero

Considerando los puntos anteriormente expuestos, el siguiente paso fue analizar y diseñar el nuevo programa de administración de personal para el futuro profesional de la carrera de LAE, fundamentándose tanto en la Misión de la UNACAR que dice: “formar hombres y mujeres libres, aptos para resolver problemas a la sociedad en un área del conocimiento, capaces de generar y aplicar los nuevos adelantos científicos y tecnológicos. Personas talentosas que

cultiven el desarrollo físico e intelectual para toda la vida, honestos, aptos para labrarse un futuro personal digno y exitoso, con espíritu de servicio, compromiso con el medio ambiente, competentes para contribuir al beneficio social, cultural, económico y político del municipio del Carmen, de Campeche y de México”; la Visión que “es transformarse en una universidad líder regional, comprometida con la calidad, flexible, dinámica, proactiva y con la mirada puesta en el futuro; la cual, mediante el desempeño de sus funciones sustantivas, coadyuve al desarrollo sustentable y a mejorar la calidad de vida de su comunidad regional”; de la misma manera tomamos como base a la misión de la facultad, que se refiere a “Formar de manera integral profesionales en el área de las ciencias económicas administrativas con una visión emprendedora, capaces de solucionar problemas a través de la aplicación de los conocimientos científicos, tecnológicos, y que contribuyan al desarrollo local, regional y nacional”; y asimismo a la misión de la carrera de administración de empresas que dice: Formar licenciados en administración de empresas de manera integral con habilidades, actitudes y conocimientos aplicables a las exigencias de su entorno, coadyuvando al desarrollo global. Y por último que combine con el perfil deseable y las responsabilidades profesionales a través de cierto número de experiencias de aprendizaje que contemplen los cuatro dominios de aprendizaje que se refieren a: el saber (conocimiento), el saber hacer (habilidades), el querer ser (actitudes) y de el hacer con otros (capacidad de relación social). Por último había que considerar la guía del Examen General para el Egreso de la Licenciatura en administración (EGEL) del CENEVAL.

Uno de los aspectos representativos del programa es que había que establecer el objetivo general y los objetivos específicos por cada dominio de aprendizaje que pretendía alcanzarse en el programa, sin embargo aún no se había incorporado las “experiencias de aprendizaje” que era lo más importante sino que se seguía llevándose de la manera tradicional. Los temas que abarcaba el antiguo programa de Administración de

Personal I y Administración de Personal II son los siguientes:

Personal I

La función de administración de personal
Organización de la función de la administración de personal
Análisis y diseño de puestos
Planeación de personal
Mercado laboral y mercado de recursos humanos
El reclutamiento
La selección de personal
Contratación y orientación (inducción)
Evaluación del desempeño
Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño
Capital intelectual
Benchmarking en recursos humanos

Personal II

Compensación y protección (administración de salarios)
Incentivos y participación en las utilidades
Prestaciones y servicios al personal
Seguridad social
Sistemas de pago al personal
Higiene y seguridad en el trabajo
Auditoría de personal

Desarrollo de las experiencias de aprendizaje

El punto medular del nuevo modelo son las experiencias de aprendizaje que están contenidas en cada programa de curso y que éstas son el soporte del aprendizaje de la forma en que los alumnos podrán poner en práctica sus conocimientos, habilidades y disposición para aprender lo relacionado con cada programa de curso.

Las experiencias de aprendizaje son: “Toda actividad intencional que tenga significado para el aprendiz en su nivel de desarrollo, que es iniciada y desarrollada hasta su finalización y evaluada de acuerdo a los objetivos de producto y/o de proceso anticipados en su diseño. Acontece dentro y fuera del salón de clases, dentro y fuera de la escuela, en otros ámbitos”. (Soria, 2002, p.3)

“Las experiencias de aprendizaje son una forma de organizar el aprendizaje significativo del alumno haciéndolo con



acciones concretas, corresponsable de su propio aprendizaje". (Garibay, 2002, p. 21)

"Experiencia, pues, lleva implícita la idea de acción. En la estrategia, el alumno puede permanecer pasivo, en el rol que ha venido desempeñando por mucho tiempo, y que ya deberíamos, de una vez por todas, erradicar, si queremos transitar del paradigma centrado en la enseñanza al paradigma centrado en el aprendizaje del estudiante, que es en última instancia, la razón de ser de la educación formal. La experiencia incluye, a su vez, una serie de estrategias, tanto de enseñanza como de aprendizaje, que forman junto con los recursos, las actividades realizadas en clase, las tareas o actividades extraclase y la asesoría/tutoría del profesor, la vivencia significativa que se traducirá en el aprendizaje de una serie de conocimientos, actitudes, habilidades y relaciones que lo preparan para el trabajo y para la vida" (Garibay, 2002, p. 23)

El desarrollo de las experiencias de aprendizaje están basadas primeramente en los contenidos del programa de estudio, que son la base de lo que se pretende que el alumno aprenda. El siguiente paso, (se puede dejar al final) es elegir el nombre de la experiencia de aprendizaje, que debe de resultar para el alumno fácil de recordar, atractivo, motivador, "chistoso", sin rayar en lo ridículo, pero sobre todo, que con ese nombre trate de decir de que se trata la experiencia de aprendizaje. Seguidamente se concreta la experiencia de aprendizaje atendiendo a las experiencias vividas en las empresas con relación a las necesidades reales de las mismas; de tal manera que haya congruencia entre lo que se pretende que el alumno aprenda con lo que las empresas requieren para satisfacer sus necesidades en la solución de sus problemas concretos en las distintas áreas de su quehacer cotidiano.

Primera experiencia de aprendizaje del programa de Administración de Personal. ¿Qué se pretende con la primera experiencia de aprendizaje?

Se requiere que el alumno conozca sobre los aspectos evolutivos de la función de la administración de personal, las distintas disciplinas en que se apoya y las posiciones que debe adoptar como profesional y como

departamento de la administración de personal en función de las contingencias, el ambiente cambiante, la globalización, los distintos desafíos y dificultades al que se enfrentan las organizaciones y como debe de ayudar el profesional de la administración de personal a la solución de éstos. Todos estos temas se encuentran dentro del título de *Fundamentos de la Administración de Personal*. Otros aspectos importantes a considerar en esta experiencia de aprendizaje es conocer hacia donde se dirige la función de personal y las nuevas tendencias a través del análisis del futuro de ésta disciplina, y que se encuentra contenido en el tema de *El futuro y tendencias de la administración de personal*. Y por último, es necesario que el alumno sepa como debe de estar organizado un departamento de personal, el tipo de autoridad que le corresponde, el nivel jerárquico que debe de tener dentro de la estructura general de la organización, las funciones, actividades y responsabilidades que le corresponde ejecutar al encargado de la administración de personal, así como los objetivos y políticas de cada función y subfunción de personal, y que a todos estos aspectos se le denominó como *El departamento de Administración de Personal*. Con todo lo anterior se procedió a titular a la experiencia de aprendizaje como *La función de personal: su pasado, presente y futuro*. Además, los programas con este modelo de experiencias de aprendizaje tienen la ventaja de que te guía en la parte operativa, porque se tiene que establecer con anticipación aspectos tales como: actividades que debe llevar a cabo el profesor, actividades que debe realizar el alumno, los recursos y materiales didácticos que se deben emplear en cada sesión, así como también el cronograma de actividades de cómo se deben desarrollar las actividades semanales de cada experiencia.

¿Qué logra el alumno en la experiencia uno?

El propósito de esta experiencia de aprendizaje es analizar y argumentar sobre el origen, evolución y tendencia de la función de la administración de personal, así como investigar sobre la organización del departamento de personal.

Para lo anterior se requiere de que el alumno aprenda algunas de las disposiciones deseables que más se pega a la experiencia de aprendizaje tomadas del Plan Faro U-2010:

1. Aprender a aprender
2. Trabajar en equipo
3. Desarrollar la creatividad
4. Identificar y resolver problemas de su profesión
5. Actuar con honestidad
6. Dominios de tecnologías de información

En este modelo de aprendizaje se pone en práctica una nueva forma de aprender porque tienen que ir desaprendiendo las viejas prácticas que han venido desarrollando anteriormente. El profesor es un, facilitador, un orientador, un asesor, que le establece las reglas y las estrategias del juego para lograr los objetivos marcados, y en este sentido el alumno debe de ser capaz por sí mismo de diseñar y establecer sus propios métodos para detectar, recolectar ordenar, analizar y presentar la información necesaria para adquirir las *responsabilidades profesionales o competencias* que en el campo profesional son demandados, y que para esta experiencia en particular son las siguientes:

1. Planear, organizar, dirigir y controlar de manera óptima a las organizaciones de acuerdo a su naturaleza.
2. Contribuir a la integración y formación continua del capital humano conciliando sus intereses con los de la organización. Dirigir a la organización para ser competitiva en el mercado nacional e internacional de los negocios aplicando técnicas y métodos vanguardistas, demostrando una actitud proactiva ante los nuevos paradigmas que se dan en el entorno del administrador.
4. Enfrentar con ética la influencia de los marcos político, ambiental, legal, económico y social en las organizaciones.

Por otro lado los objetivos específicos se encuentran contenidos en los dominios de aprendizaje relacionados con las responsabilidades profesionales mencionadas en el párrafo anterior. Los cuatro dominios de aprendizaje: Conocimientos, habilidades, actitudes y capacidad de relación social (Garibay, 2002, p. 23) están presentes en las cuatro experiencias de aprendizaje de este programa

de curso. Esto significa que se pretende que el alumno desarrolle esos cuatro campos de aprendizaje, tomado en cuenta que en el ámbito de trabajo es necesario demostrar los conocimientos en el área en cuestión, las habilidades para ejecutar varias funciones, manifestar en todo momento una actitud positiva para todo trabajo y para todos con quien tiene que interactuar, por último, la capacidad para convivir y adaptarse a la cultura de las organizaciones.

Objetivos específicos

Conocimientos

1. Analizar el origen y evolución de la función de la administración de personal
2. Discutir los temas planteados en clase
3. Esbozar en qué consiste cada una de las funciones de la administración de personal.
4. Analizar el proceso de organizar un departamento de personal.
5. Fundamentar el nivel jerárquico y el tipo de autoridad que debe tener el departamento de personal.

Habilidades

1. Dramatizar origen y evolución de la función de personal.
2. Diseñar la estructura y funciones del departamento de personal.

Actitudes

1. Escuchar con atención las clases.
2. Participar activamente en todas las actividades programadas por el maestro.
3. Aceptar sus errores y opiniones de los demás.
4. Preguntar para aclarar sus dudas.
5. Discutir la función del departamento de personal.
6. Buscar información en las bibliotecas, en el centro de tecnologías de información y las empresas.
7. Planear sus actividades individuales y de grupo.
8. Integrar equipos de trabajo para dar solución a los casos de estudio, así como los trabajos de investigación.
9. Desarrollar el hábito de la investigación y de la lectura.

Capacidad de Relación Social

1. Planear acciones del equipo de trabajo.
2. Formular objetivos del equipo de trabajo.
3. Comprometerse con su equipo de trabajo en todas las actividades que se deban realizar.
4. Definir los roles de cada integrante del equipo.
5. Desplegar el tiempo y el presupuesto con eficiencia y eficacia.
6. Entrevistar a jefes de personal en relación a la función de personal y de su estructura organizacional.
7. Informar sobre las visitas a empresas.
8. Desempeñar con eficiencia y eficacia el papel que le asignen en el equipo de trabajo.
9. Cooperar con sus conocimientos y experiencia para el equipo de trabajo.
10. Negociar con sus compañeros las mejores opciones para el objetivo del grupo y del equipo de trabajo.
11. Resolver los problemas a tiempo que surjan en el grupo y en los equipos de trabajo.
12. Desafiar a sus compañeros de equipo a lograr objetivos ambiciosos.
13. Conducir a sus compañeros hacia el logro de los objetivos del grupo.

¿Cómo lo hace el alumno?

Exposición por equipo del pasado, del presente y futuro de la administración de personal a través de un mapa mental.

Participando en clases, aportando de sus conocimientos, ser crítico, para enriquecer el trabajo de sus compañeros.

Hacer la investigación de la teoría de los temas de la experiencia, para resolver una batería de cuestionarios por Internet, con el fin de reforzar los conocimientos sobre la teoría.

Exponer oralmente la información recabada sobre la organización de un departamento de personal y de las actividades realizadas del encargado del área de personal, y entregar como evidencia un informe escrito y presentar la grabación de la entrevista en caso de que hayan grabado la entrevista en video. El resultado del esfuerzo del alumno se traduce en haber



encontrado nuevos conocimientos a través de las bibliografías referidas en el programa de estudio; diseñar con su propio estilo esquemas visuales (mapas mentales) donde pone a prueba su creatividad; desarrollar su habilidad verbal para darse entender ante sus compañeros y el profesor; poner a prueba su capacidad hacia las críticas y su reacción a las mismas; y lo más importante de esta experiencia recibir información directa del profesional del área de personal a través de una entrevista grabada en video relacionada con las funciones que realiza, características de un buen jefe, gerente o director de personal; sin olvidar que también ponen a prueba su capacidad de perseverancia para lograr la cita con el gerente de personal y su habilidad para el desarrollo de una buena entrevista. Por lo tanto, el alumno tiene la oportunidad de comprobar la teoría con la realidad salida del propio testimonio del profesional de la función de personal al hacer una descripción de lo que hace para poner al departamento de personal en la posición de ser una actividad estratégica de toda la organización. Por último recibirá retroalimentación del profesor para reforzar su aprendizaje. En este sentido se cumple con las disposiciones deseables, las responsabilidades profesionales y los dominios de aprendizaje y los objetivos particulares de la experiencia.

A manera de conclusión

De acuerdo con lo señalado en la introducción a este trabajo, el Cuerpo Académico de Administración decidió analizar, a través de una línea de investigación, el proceso de transformación en el cual está inmersa la Universidad Autónoma del Carmen. El presente trabajo es uno de los primeros resultados de dicha decisión y en él, a través del análisis de la evolución de la currícula académica del curso de administración de personal, se presenta, en segundo plano, un esbozo de la historia de la licenciatura en administración de empresas.

En el desarrollo de este artículo se ha presentado la evolución de la currícula académica de esta licenciatura, la cual se inició como una adaptación de los programas educativos de otras instituciones

y logró transformarse hasta convertirse en un producto propio que, utilizando las herramientas pedagógicas y administrativas que permite el modelo de enseñanza basado en el aprendizaje, ha conseguido la certificación de su programa educativo.

Bibliografía

Arias Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, (4ª. Edición): Trillas, 1989.

Chiavenato, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos*, (5ª. Edición), México: McGraw-Hill, 2000.

Werther Jr., William B. y Davis, Heith; *Administración de personal y Recursos Humanos*, (4a. Edición), México: McGraw-Hill, 1995.

Milkovich George T. y Boudreau John W.: *Dirección y Administración de Recursos Humanos* (6ª. Edición), E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.

Hernández y Rodríguez, Sergio y Varela Ricardo A.; *Casos y Prácticas de Administración de Recursos Humanos*, (2ª. Edición), México: Trillas, 1986.

Soria Nicastro, Oscar, *Ciencia, experiencia e intuición, En torno a las experiencias de aprendizaje*, Ciudad del Carmen, Campeche: Universidad Autónoma del Carmen.

Garibay Bagnis, Bertha, *Experiencias de Aprendizaje, Para que mis alumnos aprendan. Una guía de acción*, Ciudad del Carmen, Campeche: Universidad Autónoma del Carmen.

Trueba Urbina, Alberto y Jorge, *Ley Federal del Trabajo, Prontuario, Jurisprudencia y Bibliografía*: Editorial Porrúa 1993.

Morena Padilla, Javier; *Ley del Seguro Social, Comentarios, Acuerdos de Consejo*: Editorial Trillas.

Ley del ISSSTE, ISEFF, 2007

Código de Procedimientos Civiles para el Estado de Campeche: Editorial Porrúa 1990.

Fuentes hemerográficas

Administrate Hoy, Grupo Gasca SICCO, autorización por SEPOMEX

Gestión de Negocios, HSM Group, México D.F.

Entrepreneur, Impresiones Aereas, S.A. de C.V.

Entrepeunur Media, Inc.

Expansión, Grupo MEDCOM, S.A de C.V., Editada por

Expansión, S.A de C.V., Sinaloa.

Sitos web

<http://amedirh.com.mx>

<http://www.pa-partners.com/>

<http://www.trabajo.org/>

<http://www.monografias.com/trabajos/admi...adminpers.shtml>

<http://www.rhh.net/>

<http://server2.southlink.com.ar/vap/deprh.htm>

<http://www.academia.cl/progs/caud/sem8chtm>

<http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/outsour.html>

http://www.geocities.com/CapeCanaveral/5605/rh_hng.html

<http://www.monografias.com/trabajos/adminpers/adminpers.shtml>

<http://www.canalwork.com/recursoshumanos/diccionario/diccionario.html>

<http://www.rhmagazine.com/>

<http://www.rhh.net/articulos.htm>

<http://http://server2.southlink.com.ar/vap/deprh.htm>

<http://www.amedirh.com.mx/>

<http://www.pa-partners.com/>

<http://www.trabajo.org/>

<http://www.rhhmagazine.com>

<http://www.economista.com.mx/>

<http://www.pwcglobal.com/mx/spa/main/home/index.html>

<http://www.puntoclave21.com/index.htm>

<http://www.pearsonedlatino.com/dessler>

<http://mx.geocities.com/malhrv/>