



**UAEM** | Universidad Autónoma  
del Estado de México

## **FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN**



TITULO:

### **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

UNIDAD DE APRENDIZAJE:

#### **AMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

PROGRAMA EDUCATIVO

#### **LICENCIATURA EN CONTADURÍA**

ELABORADO POR:

YESSICA Yael GÓMORA MIRANDA  
MARÍA DEL CARMEN HERNÁNDEZ SILVA  
EVA MARTHA CHAPARRO SALINAS  
JULIO ÁLVAREZ BOTELLO  
MARÍA DE LA LUZ IMELDA SÁNCHEZ PAZ

**OCTUBRE 2016**



**INDICE****DATOS DE IDENTIFICACIÓN****1.- PRESENTACIÓN****2.-MAPAS CURRICULARES****3.-MATERIAL REFERENCIAL AL MODULO DE LA UNIDAD DE APRENDISAJE****4.-CONTENIDO PROGRAMATICO (LECTURAS)**

1. Introducción al Comportamiento Organizacional
  - 1.1. Disciplina En El Comportamiento Organizacional
  - 1.2. Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual.
  - 1.3. Como entender el comportamiento organizacional A través de disciplinas conductuales.”
2. Planeación de Recursos Humanos
  - 2.1. Importancia De La Planificación De Recursos Humanos En La Empresa
  - 2.2. Planeación Estratégica De Recursos Humanos. Reseña de "Recursos humanos. Un enfoque de planeación y control"
3. Organización de los Recursos Humanos
  - 3.1. Economía y recursos humanos: La selección del personal perspectivas.
  - 3.2. Dificultad De Los Recursos Humanos. “Dificultades En La Gestión De Recursos Humanos En La Esfera Municipal”.
4. Integración de Recursos Humanos
  - 4.1. Proceso de Inducción de Recursos Humanos. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte de los sectores de confecciones y alimentos.
  - 4.2. Proceso de reclutamiento de Recursos Humanos.
  - 4.3 Nuevos Enfoques En La Selección Del Personal.
5. Dirección de Recursos Humanos
  - 5.1. Capacitación Efectiva En La Empresa
  - 5.2. Captación Del RH
6. Control de Recursos Humanos
  - 6.1. Auditoria De Recursos Humanos
  - 6.2 Evaluación Del Desempeño Como Herramienta Para El Análisis Del Capital Humano

## 1. PRESENTACIÓN

La Administración de Recursos Humanos puede entenderse como la disciplina encargada de potencializar el capital intelectual de que posee una organización para lograr en conjunto el cumplimiento de sus objetivos.

En una organización, los directivos asumen desde un inicio la responsabilidad de desarrollar el talento humano, ya que se considera a éste como el arma más poderosa con la que se puede contar para competir en un mercado global.

Los administradores y los profesionales de las áreas relacionadas con la Administración de recursos Humanos comparten la responsabilidad de mejorar de manera continua la contribución de las personas a las organizaciones.

Es por ello que la administración de Recursos Humanos, en la actualidad, tiene que ser más subjetiva y más afinada, determinando los requerimientos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo.

Las Instituciones educativas, por ende, son el primer enlace de desarrollo de las habilidades, aptitudes y actitudes de quienes el día de mañana serán los líderes de las organizaciones, por tal motivo, se presenta el siguiente material didáctico a fin de que pueda ser considerado como una herramienta de apoyo para el desarrollo de la asignatura de Recursos Humanos.

MAPA CURRICULAR: LICENCIATURA CONTADURÍA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA  
**LICENCIATURA EN CONTADURÍA F2**



Créditos Mínimos: 33 por semestre  
Créditos Máximos 60 por semestre  
Total de Créditos en toda la Licenciatura: 400  
Total de Unidades de Aprendizaje Obligatorias: 43  
Total de Unidades de Aprendizaje Optativas: 10  
Total de Unidades de Aprendizaje que se pueden dar de baja durante toda su carrera: 8  
Número Máximo de Unidades de Aprendizaje reprobadas durante toda su licenciatura: 19

- Materias Optativas Básicas
- Materias Optativas Sustantivas
- Materias Optativas Integrales

El alumno sólo puede cursar en toda su Licenciatura:  
3 Optativas Básicas  
2 Optativas Sustantivas  
5 Optativas Integrales

## MATERIAL REFERENCIAL AL MÓDULO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

UNIDAD DE APRENDIZAJE	LECTURA
1. Introducción al Comportamiento Organizacional	1.1. Disciplina En El Comportamiento Organizacional 1.2. Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. 1.3. "Como entender el comportamiento organizacional A través de disciplinas conductuales."
2. Planeación de Recursos Humanos	2.1. Importancia De La Planificación De Recursos Humanos En La Empresa 2.2. Planeación Estratégica De Recursos Humanos. Reseña de "Recursos humanos. Un enfoque de planeación y control"
3. Organización de los Recursos Humanos	3.1. Economía y recursos humanos: La selección del personal perspectivas. 3.2. Dificultad De Los Recursos Humanos. "Dificultades En La Gestión De Recursos Humanos En La Esfera Municipal"
4. Integración de Recursos Humanos	4.1. Proceso de Inducción de Recursos Humanos. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte de los sectores de confecciones y alimentos. 4.2. Proceso de reclutamiento de Recursos Humanos. 4.3 Nuevos Enfoques En La Selección Del Personal.
5. Dirección de Recursos Humanos	5.1. Capacitación Efectiva En La Empresa 5.2. Desarrollo de la carrera
6. Control de Recursos Humanos	6.1. Auditoria De Recursos Humanos 6.2 Evaluación Del Desempeño Como Herramienta Para El Análisis Del Capital Humano

## INDÍCE DE TABLAS y FIGURAS

**Tabla 1.**Tipos de Planes. Elaboración Propia.

**Tabla 2.**Tipos de Planes. Elaboración Propia.

**Tabla 3.** Fases de La Evolución Del Desempeño. Elaboración Propia.

**Figura 1.** Crucigrama Planeación Estratégica De R.H Created witch The Teachers Corner.

**Figura 2.** Sopa De Letras. Dificultades De Los Recursos Humanos. Elaboración Propia.

**Figura 3.** Sopa De Letras. Dificultades De Los Recursos Humanos. Elaboración Propia.

**Figura 4.** Mapa Conceptual. Capacitación De Recursos Humanos. Elaboración Propia.

**Figura 5.** Mapa Mental. Desarrollo De La Carrera. Elaboración Propia.

**Figura 6.** Mapa Mental. Evaluación Del Desempeño. Elaboración Propia.

**CONTENIDO PROGRAMÁTICO****MÓDULO I:****1. Introducción al Comportamiento Organizacional****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **DICIPLINA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Bibliografía: **Disciplina en las empresas Stephen p. Robbins – 2004 comportamiento organizacional paginas 610-616, fundamentos del comportamiento organizacional y sus disciplinas Avaro Antonio Ascary Aguilón Ramírez, Luz Natalia Berrún Castañón, José Armando Peña Moreno – 2015paginas 396-407, Horacio Andrade – 2005 comunicación organizacional interna paginas 113 -116, Alles, Martha – 2015dirección estratégica de RR.HH. tercera edición pagina 20-23.**

<http://myslide.es/documents/articulo-comportamiento-organizacional-para-revista-ciencia-y-comunidad.html>

**RESUMEN:**

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las Organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización, En nuestro plan de estudios esto va más enfocado al tema comportamiento organizacional, el primer tema que vimos, ya que para toda empresa debemos saber organizar el capital humano, saber desarrollarlo, saber capacitarlo

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresa comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios, entonces en otro tema que podemos relacionar dado a este texto sería las tareas principales, en recursos humanos llevan tareas principales para los trabajadores, ya que para que ellos hagan un buen trabajo, deben hacer buen resultado para la empresa.

**CONTEXTUALIZACIÓN:**

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 1**, con el Tema 1. Introducción al Comportamiento Organizacional. Esta lectura se basa en que una buena disciplina dentro del comportamiento organizacional es importante mencionar la Planeación, Dirección, Organización y el Control, la gerencia cumple roles muy importantes dentro de una organización, por ende, debe ser capaz de desarrollar habilidades técnicas para aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida, habilidades humanas capacidad de trabajar con otras personas y habilidades conceptuales para sobrellevar situaciones complejas. Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las Organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización

**EVALUACIÓN**

Al haber concluido la lectura el alumno deberá responder las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué es disciplina del comportamiento Organizacional?
- 2- ¿Qué es una Organización como sistema?
- 3-¿Qué sería lo más importante dentro de una Organización?

**RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:**

- 1.- campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, grupos y sistemas en el comportamiento sobre las organizaciones, con el propósito de aplicar esos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.
- 2.- sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente o también puede ser definida como un sistema social.
- 3.- El capital humano desarrollado para poder tener una disciplina buena para la empresa.

**MÓDULO I:****1. Introducción al Comportamiento Organizacional****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual.**

Bibliografía: **Hurtado, M. C. (2008). Evolución histórica del factor humano. Omnia, 144-159**

<http://www.redalyc.org/pdf/737/73711121008.pdf>

**RESUMEN:**

Se hace referencia de cómo ha ido evolucionando el pensamiento del ser humano debido a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones. Las asociaciones saben que el ser humano es capaz de convertir en realidad sus metas compartidas y ambiciosas.

En estos tiempos, los cambios sociales y tecnológicos exigen un cambio de pensamiento, una realineación a los nuevos enfoques en el cual, los recursos son sustituidos por una nueva categoría llamado capital humano, esto logró cambiar la concepción del hombre como un recurso tangible, donde la gente es parte de la organización y su valor reside en el conocimiento y habilidades que este tiene.

La gestión de recursos humanos, abarca funciones en una organización de éxito, de carácter estratégico y con un enfoque más organizado al proceso de formación de personal. También existe el carácter proactivo de esta gestión, el cual actúa como provisor de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir.

La gestión del factor humano dentro de la organización, se traduce en el área de recursos humanos interpersonales, siendo su principal tarea de integrar, alternar y buscar coherencia entre las necesidades de la organización y la de cada uno de sus miembros. En toda organización, la mayoría del personal pone todo su cuerpo y mente en su trabajo diario, pero eso no basta para la evolución y el desarrollo sostenido de las organizaciones dentro del contexto de cambio en el cual se desenvuelven.

Integrar las dimensiones que conforman al ser humano, facilita que la gente aporte ese algo más de manera de poner no solo el cuerpo y la mente, sino también el alma y el corazón, en una nueva relación comprometida e indispensable para que la organización sobresalga.

Es necesario que las organizaciones, motiven a su personal para que éste realice su trabajo de manera eficiente.

Puede decirse que los líderes de las empresas, se han percatado que las personas son el medio por el cual pueden alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, fundamentado en el cual sólo ellas son capaces de generar y fortalecer la innovación y el futuro de las organizaciones, y al final, son las que brindan personalidad propia a la empresa.

Las personas desean ser protagonistas de los proyectos en que se involucran, protagonistas de sus proyectos personales y también en los colectivos, construir y no observar, actor y no espectador. Esto se convierte en un potencial para las organizaciones por cuanto el éxito sólo lo tendrán aquellas organizaciones que asimilen rápidamente los cambios y donde las personas estén preparadas para responder a ellos de la mejor manera posible (Anniccharico, 2002; Valdez, 2002).

Las instituciones educativas no escapan de ser entes formadores del talento humano, éstas deben ir a la vanguardia incorporando en el individuo de manera formal y sistemática, herramientas cognoscitivas,

destrezas y valores que se transforman en competencias integrales del ser, tanto humano como en lo profesional.

### CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de Competencia 1**, Para analizar el comportamiento del individuo y sus actitudes y valores. En base a esto, podemos percatarnos de que el ser humano dentro de las organizaciones es indispensable, es el motor principal para que éstas funcionen, pero también dichas organizaciones tienen el compromiso para con su personal de motivarlo y hacerlo sentir bien, y así, éste rinda y haga bien su trabajo. Las personas tienen muchas formas de motivarse, pero también depende de cómo sean intelectualmente. Es necesario saber que el recurso humano es tan indispensable, ya que este actúa como protagonista para que se lleve a cabo una buena producción en las organizaciones. Las funciones de la organización, es decir, el diseño de planes de sucesión, el clima laboral, la participación, formación de los trabajadores, desarrollo de sus competencias, entre otros. Dichas funciones conllevan a la configuración de un nuevo modelo de gestión en la organización.

### EVALUACIÓN

Tras la finalización de la lectura el alumno deberá responder las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Por qué se dice que el pensamiento del hombre ha ido evolucionando?
- 2.- ¿Cuál es la principal tarea de los recursos humanos?
- 3.- ¿Por qué es necesario motivar al personal dentro de una organización?
- 4.- ¿En qué consiste la gestión del factor humano en las organizaciones?
- 5.- ¿En qué consiste la gestión de recursos humanos?
- 6.- Menciona dos tipos de carácter en la gestión de recursos humanos
- 7.- ¿Qué significa el potencial en las organizaciones?
- 8.- ¿Por qué se dice que las instituciones educativas son entes formadores del talento humano?

**RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:**

- 1.- Por la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones.
- 2.- Integrar, alternar y buscar coherencia entre las necesidades de la organización y la de cada uno de sus miembros.
- 3.- Para que éste realice su trabajo de manera eficiente, y entregue lo mejor de sí mismo para llevar a cabo una buena producción en la organización.
- 4.- La gestión del factor humano dentro de la organización, se traduce en el área de recursos humanos interpersonales.
- 5.- Abarca funciones en una organización de éxito, de carácter estratégico y con un enfoque más organizado al proceso de formación de personal.
- 6.- Carácter estratégico y carácter proactivo.
- 7.- Por cuanto el éxito sólo lo tendrán aquellas organizaciones que asimilen rápidamente los cambios y donde las personas estén preparadas para responder a ellos de la mejor manera posible.
- 8.- Deben ir a la vanguardia incorporando en el individuo de manera formal y sistemática, herramientas cognoscitivas, destrezas y valores que se transforman en competencias integrales del ser, tanto humano como en lo profesional.

**MÓDULO I:****1. Introducción al Comportamiento Organizacional****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **“Como entender el comportamiento organizacional A través de disciplinas conductuales.”**

Bibliografía: **Universidad Politécnica del Valle de México, Ingeniería Mecánica Electrónica, Como Entender el Comportamiento Organizacional a Través de Disciplinas Conductuales.**  
<https://dhupvm.files.wordpress.com/2010/11/disciplinas-conductuales.pdf>

**RESUMEN:**

El estudio del comportamiento organizacional abarca el estudio de organizaciones desde múltiples puntos de vista, métodos y niveles de análisis. Es el campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, grupos y sistemas en el comportamiento sobre las organizaciones, con el propósito de aplicar esos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización. Aunque mucha gente asume que el entendimiento del comportamiento humano en las organizaciones es intuitivo, muchas creencias comunes sobre el comportamiento en las organizaciones, como la idea de que un “trabajador feliz es un trabajador productivo”, son afirmaciones totalmente falsas o totalmente verdaderas, solo en situaciones específicas. El comportamiento organizacional se está volviendo muy importante en la economía global pues gente con diversos fondos y valores culturales tienen que trabajar juntos efectiva y eficientemente. Durante los últimos 20 años, el estudio y la práctica del comportamiento organizacional se ha extendido y desarrollado a través de integraciones con otros campos y disciplinas que ayudan a su estudio y que se encuentran relacionadas:

**Psicología:** Psicología es la ciencia que busca medir, explicar y en algunos casos cambiar el comportamiento humano y otros animales. Puede ser la característica mental y de comportamiento de un individuo o un grupo. La psicología organizacional es el estudio científico del comportamiento humano en las organizaciones. Tiene como métodos principales la observación y la experiencia ya que se pueden medir y registrar, ello significa que sus procedimientos y resultados son objetivos ya que se requiere que los hechos observados sean públicos y confirmarlos.

**Sociología:** La sociología es el estudio de la sociedad. Es una ciencia social – un término con el cual es a veces sinónimo – la cual usa varios métodos de investigación empírica y análisis crítico para desarrollar y refinar el cuerpo de conocimiento sobre las actividades sociales humanas, a menudo con la meta de aplicar

dichos conocimientos a la búsqueda del bienestar social. Los sociólogos estudian el sistema social en el que los individuos cumplen con sus funciones, es decir, la sociología estudia a la gente en relación con sus semejantes. Este estudio realmente proporciona una ayuda en el mejoramiento y modificación del comportamiento organizacional. Antropología: Es el estudio de las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades. También se define como la ciencia de los seres humanos especialmente de su entorno, sus relaciones sociales y su cultura, el entorno juega un papel fundamental en la mejora y modificación dentro del comportamiento organizacional. Ciencias Políticas: implica el estudio de comportamiento individual y grupal dentro de un ambiente político en particular. Ha hecho contribuciones significativas en las áreas de estructuración de conflictos, asignación de poder, política dentro de una organización y en el proceso administrativo en general. La ciencia política ha contribuido enormemente en el desarrollo de una teoría general del comportamiento humano en el trabajo.

#### CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de Competencia 1**, Las disciplinas se relacionan y ayudan a desarrollar el comportamiento organizacional que es tan importante para nosotros y con el que estaremos interactuando constantemente, podemos analizar la importancia que tiene el estudio de este importante concepto y apoyarnos de estas disciplinas para conocer algún proceso más complejo como líderes y para poder llegar a manejar o estar al frente de una área que conlleve. El comportamiento organizacional se está volviendo muy importante en la economía global pues gente con diversos fondos y valores culturales tienen que trabajar juntos efectiva y eficientemente.

#### EVALUACIÓN

Al haber concluido la lectura el alumno deberá ejemplificar de manera específica de qué forma podría apoyar cada una de las disciplinas al comportamiento organizacional dentro de cual empresa.

**RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:**

- 1.- Psicología: Tiene como métodos principales la observación y la experiencia ya que se pueden medir y registrar, ello significa que sus procedimientos y resultados son objetivos ya que se requiere que los hechos observados sean públicos y confirmarles.
- 2.- Sociología: Se refiere a la relación que hay entre los individuos y esto ayuda en el mejoramiento y modificación del comportamiento organizacional.
- 3.- Antropología: Estudio de las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades.
- 4.- Ciencias Políticas: implica el estudio de comportamiento individual y grupal dentro de un ambiente político en particular. Ha contribuido enormemente en el desarrollo de una teoría general del comportamiento humano en el trabajo.

**MÓDULO II:****2. Planeación de Recursos Humanos****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA**

Bibliografía: **Universidad Católica Boliviana San Pablo. "IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA" .PERSPECTIVAS. Cochabamba, Bolivia. 2007.**

[www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331002](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331002)

**RESUMEN:**

Con la lectura lo que se pretende aprender es cómo "la necesidad de planear en las organizaciones es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil aplicar los procesos de planeación en el recurso humano de las organizaciones, si no se cuenta con las técnicas necesarias para hacerlo. Por esta razón es que el presente trabajo pretende ser una guía teórica, para que el profesional de distintas áreas, interesado en conocer y profundizar sus conocimientos en el manejo de los recursos humanos, comprenda la importancia de la planeación estratégica de recursos humanos. La evolución de la economía y de los mercados, en la población y los valores y en la legislación, está obligando a las organizaciones a prepararse y en la medida de lo posible a anticiparse a los cambios. Estos nuevos retos exigen a los especialistas de recursos humanos, a elaborar planes, en los que los objetivos a corto, mediano y largo plazo, estén vinculados a los planteamientos generales de la organización." Los principales objetivos de la planeación de recursos humanos siempre serán en pro de la organización, ya que siempre se debe ver por esta, para así poder hacerla crecer y maximizar su productividad.

**CONTEXTUALIZACIÓN:**

Esté artículo se relaciona en la **Unidad de Competencia 2**, Nos ayuda a entender cuáles son las principales funciones de la Administración de Recursos Humanos, el alcance y la especificación en cuanto a períodos de tiempo se refiere el cumplimiento de los objetivos, la relación que tiene esta área con otras, qué es lo que se pretende lograr con la administración de recursos humanos y algunos factores que afectan la realización de todas las anteriores. Es una actividad esencial para poder realizar todas las actividades a las que sea sometida la empresa y que representen un cambio para ésta, por lo cual existen muchas actividades que exigen una planeación a los responsables de recursos humanos para poder realizar los objetivos de la organización.

## EVALUACIÓN

De acuerdo a la lectura el alumno deberá responder el siguiente cuestionario:

1. De acuerdo con la lectura, complete el siguiente cuadro de los tipos de planes:

CATEGORIZACIÓN	TIPOS DE PLANES
ALCANCE	
PERÍODO DE TIEMPO	
ESPECIFICACIÓN	

**Tabla 1. Tipos de Planes. Elaboración Propia.**

2. ¿Cuáles son los objetivos de la planeación estratégica?
3. ¿Cuáles son las relaciones e influencia de la planificación de recursos humanos con los otros subsistemas de administración de recursos humanos?

## RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS

1.-

CATEGORIZACIÓN	TIPOS DE PLANES
ALCANCE	ESTRATEGICOS OPERACIONALES
PERÍODO DE TIEMPO	A CORTO PLAZO A MEDIANO PLAZO A LARGO PLAZO
ESPECIFICACIÓN	ESPECIFICOS DIRECCIONALES

**Tabla 2. Tipos de Planes. Elaboración Propia.**

2.- Optimizar el factor humano de la empresa.

- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

3.- Análisis del puesto de trabajo, reclutamiento y selección, formación y perfeccionamiento, evaluación del rendimiento, retribución, gestión de la carrera profesional.

**MÓDULO II:****2. Planeación De Recursos Humanos.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Planeación Estratégica De Recursos Humanos. Reseña de "Recursos humanos. Un enfoque de planeación y control"**

Bibliografía: **Liquidano Rodríguez, M. (2004). Reseña de "Recursos humanos. Un enfoque de planeación y control". Tiempo de Educar, [online] (9), pp.203-209. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31100909> [Visitada 4 Oct. 2016].**

**RESUMEN:**

Este artículo es una breve reseña de un libro de Ma. Del Carmen Liquidano, titulado "Recursos humanos. Un enfoque de planeación y control", del que rescato con mayor énfasis el capítulo dos, el cual nos habla de la diferencia entre la planeación estratégica, y la planeación de los recursos humanos.

La planeación es la parte del proceso en la que se formula el estado futuro deseado para una organización, o bien, para un grupo de individuos que la forman como en el caso de la planeación de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos es una parte del proceso en la que se identifican y analizan las necesidades actuales y futuras del personal.

La planeación estratégica es el proceso que abarca la misión, visión, objetivos y metas de la empresa, y que le permite establecerse dentro de un mercado y conservarse ahí.

La diferencia de estos dos conceptos, no alude a que no vayan ligados, todo lo contrario, la planeación de recursos humanos debe ser un enlace al plan estratégico general de una organización.

Para lograr una planeación estratégica es imprescindible contar con los recursos humanos, que a su vez, deben tener una planeación previa en su propio proceso

**CONTEXTUALIZACIÓN:**

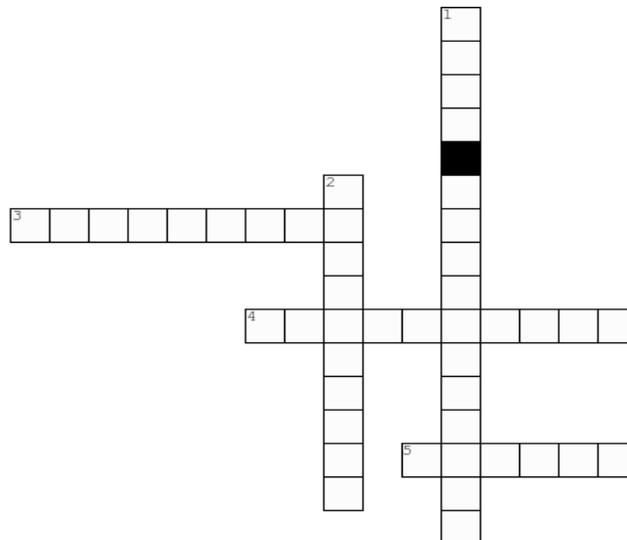
El presente artículo está relacionado con la **Unidad de Competencia 2**, con el tema 2.2 Conceptualizar la planeación estratégica de Recursos Humanos, analizando sus diferentes modelos. Se relaciona porque habla de la planeación y control de los Recursos Humanos. La planeación es la parte del proceso en la que se formula el estado futuro deseado para una organización, o bien, para un grupo de individuos que la forman como en el caso de la planeación de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos es una parte del proceso en la que se identifican y analizan las necesidades actuales y futuras del personal. La planeación estratégica es el proceso que abarca la misión, visión, objetivos y metas de la empresa, y que le permite establecerse dentro de un mercado y conservarse ahí.

**EVALUACIÓN**

Tras el término de la lectura el alumno deberá resolver el siguiente crucigrama:

Name: \_\_\_\_\_  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE R.R.H.H.**  
 Complete el crucigrama



Created with [TheTeachersCorner.net](http://TheTeachersCorner.net) [Crossword Puzzle Generator](http://TheTeachersCorner.net)

**Cruzada**

- 3. una de las partes para desarrollar la planeación estratégica
- 4. es la formulación del estado futuro de una organización,
- 5. otra de las partes para desarrollar la planeación estratégica

**Abajo**

- 1. la planeación de recursos humanos debe ser un enlace al ...  
... de una organización
- 2. es una acción que se planea implementar para un fin determinado

**Figura 1. Crucigrama Planeación Estratégica De R.H Created with The Teachers Corner**

**RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS**

1. Plan estratégico.
2. Estrategia.
3. Objetivos.
4. Planeación.
5. Visión.

**MÓDULO III:****3. Organización de los Recursos Humanos****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **CAPTACIÓN DEL RH**

Bibliografía: **ADRIAN HORST MORALES. (31/MAYO/2015). COMPETITIVIDAD, PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD EN LA GESTIÓN DE TALENTO. RH EN LAS EMPRESAS, 3º, 102-104.**

file:///C:/Users/difusion/Downloads/DialnetGestionDeRecursosHumanosenfoqueSistemicoEnUnaPersp-2238239.pdf

**RESUMEN:**

Todas Las Empresas Buscan Ser Competitivas, Productivas E Incrementar Su Rentabilidad. ¿Cómo Hallar Respuesta A Esta Búsqueda? Es La Pregunta Que Se Deben Hacer Las Organizaciones Y Que La Responden Las Personas.

Tener Gente Efectiva, Eficiente Y Eficaz Es El Valor Tangible Y El Deber Ser De Toda Organización.

Cada Vez Es Mas Importante Identificar A Detalle Al Personal Contratado Para Que No Se Dificulte El Reconocimiento De Talento, Aprovechándolo En El Puesto Adecuado, Provocando Su Felicidad Y Realización Laboral, La Cual, Redituara En Alta Calidad Y Productividad Para La Entidad. Cuando Se Tienen A Los Colaboradores En El Puesto Adecuado Según Su Comportamiento, Es Decir Sus Competencias, Trabajan A Su Máxima Capacidad Porque Se Sienten Realizados, Ya No Es Necesario Imponer Un Horario Porque Ellos Darán El Tiempo Requerido Para Lograr Cada Uno De Los Objetivos Laborales.

La Clave Está En El Mapeo Del Talento, Haciéndolo En El Menor Tiempo Y Con La Mayor Precisión Comportamental. El Tema De Los Valores Se Suma A La Ecuación Ya Que Estos Influyen De Manera Directa Y Evolucionan Rápidamente, Provocando Que El Rendimiento De Las Personas Influya De Manera Directa En El Trabajo.

Aun Es Difícil Comprender Que Las Personas Pueden Y Deben Ser Un Factor De Contribución De Valor En Los Negocios. Las Personas Son Las Que Venden El Negocio, Son La Imagen De La Marca, De La Organización A Través De Su Comportamiento. Cuando Las Empresas Contratan, Buscan Los Factores De Experiencia, Origen, Cultura, Entre Otras; Pero No Se Percatan Que A Pesar De Cubrir Todos Estos Aspectos El Factor Humano Y La Captación De Talento Es El Que Cuenta Mas, Los Despidos Se Fundamentan En La Conducta De Resultados, Y El Hecho De No Haberse Adaptado Al Puesto Para El Que Se Les Contrato.

**CONTEXTUALIZACIÓN:**

Esta lectura se relaciona con la **unidad de competencia 3**, se relaciona con la unidad 5 en el análisis del desarrollo organizacional y las funciones de los recursos humanos. I. la gestión hace que los recursos humanos puedan obtener el mejor factor humano, altamente capacitado, para ocuparse en el puesto indicado en determinado tiempo. Tener gente efectiva, eficiente y eficaz es el valor tangible y el deber ser de toda organización. Cada vez es más importante identificar a detalle al personal contratado para que no se

dificulte el reconocimiento de talento, aprovechándolo en el puesto adecuado, provocando su felicidad y realización laboral, la cual, redundara en alta calidad y productividad para la entidad. Cuando se tienen a los colaboradores en el puesto adecuado según su comportamiento.

**EVALUACIÓN:**

Después de haber terminado la lectura el alumno deberá responder las siguientes preguntas.

¿Por Qué Es Importante El Mapeo Del Talento?

¿Qué Pasa Cuando Se Tienen A Los Colaboradores En El Puesto Adecuado?

¿Qué Otro Punto Es Importante Identificar Al Momento De Que Las Empresas Tengan Que Contratar A Su Personal, Aparte De La Experiencia, Origen, Cultura...?

**RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:**

1° Es importante pues así el personal será adecuado para el puesto adecuado, el mismo dará su mejor rendimiento y no habrá ausentismo, pues se identificó adecuadamente.

2° trabajan a su máxima capacidad porque se sienten realizados, ya no es necesario imponer un horario porque ellos darán el tiempo requerido para lograr cada uno de los objetivos laborales.

3° el factor humano y la captación de talento. Es decir, identificar realmente las competencias más exactas que debe presentar el candidato para el puesto que busca cubrir.

**MÓDULO III:****3. Organización de los Recursos Humanos****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **DIFICULTAD DE LOS RECURSOS HUMANOS. “DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESFERA MUNICIPAL”.**

Bibliografía: **Alburquerque, F. Dirección de desarrollo y gestión local, ILPES, LC/IP/G.104, Chile.**

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-31232009000100001](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-31232009000100001)

**RESUMEN:**

El presente trabajo se ha realizado en el marco del Seminario de Gestión del Desarrollo Local de la Maestría en Administración Pública, dictada en la sede del Centro Universitario Regional Zona Atlántica (UNCo) en convenio con el Instituto de Investigación y Formación en Administración Pública (IIFAP) de la UNCba. En él se reflexiona sobre la importancia que los recursos humanos han adquirido en los últimos años en la esfera pública, en especial en el ámbito municipal; se describen las dificultades que las municipalidades atraviesan con relación a la gestión de las personas y los intentos de superarlas. Por último, se presentan algunos desafíos que debe enfrentar la gestión de recursos humanos municipal en pos de un desarrollo local sostenido.

Las dificultades básicas de la RH son:

Los RH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

Los RH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas.

Los recursos humanos no se encuentran solo dentro del área de RH, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes y gerentes.

Los RH se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen.

Los RH trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño.

Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos varían de acuerdo con el nivel jerárquico.

Los RH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico.

Uno de los aspectos más críticos de los RH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo.

**CONTEXTUALIZACIÓN:**

a lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 3**, La administración de recursos humanos en las organizaciones públicas deviene de procesos decisorios complejos, donde se entremezclan cuestiones tales como: la influencia y los intereses de los distintos grupos que interactúan dentro y fuera del aparato. Los RH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas.

**EVALUACIÓN:**

Después de haber leído la lectura el alumno deberá resolver la siguiente sopa de letras:

R	W	T	D	I	F	I	C	U	L	T	A	D	R	Y
X	E	S	H	O	L	A	R	E	C	R	C	L	E	T
Q	A	C	D	T	S	O	Y	B	V	A	R	V	C	C
U	H	F	U	H	R	E	C	U	R	B	S	O	S	A
K	I	P	O	R	A	J	J	Q	E	I	S	T	H	P
L	V	W	Q	I	S	V	A	C	D	L	K	K	U	A
T	R	A	B	A	J	O	M	K	K	L	R	H	M	C
M	U	J	A	Y	T	R	S	J	A	R	R	F	A	I
F	D	E	D	Q	W	E	F	H	M	B	A	J	O	T
N	O	R	M	A	S	F	D	H	U	D	I	F	F	A
L	E	O	I	N	A	V	G	E	O	M	Ñ	G	L	C
W	Q	F	N	V	A	L	O	K	R	I	A	T	V	I
K	X	U	Y	T	R	W	X	J	O	Ñ	K	N	G	O
C	A	D	M	I	N	I	S	T	R	A	C	I	O	N
Ñ	X	F	K	R	X	O	P	F	E	L	I	F	W	S

**Figura 2. Sopa De Letras. Dificultades De Los Recursos Humanos. Elaboración Propia.**

RECURSOS HUANOS.

-ADMINISTRACION.

-TRABAJO.

-CAPACITACION.

-DIFICULTAD.

-NORMAS

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

R			D	I	F	I	C	U	L	T	A	D		
	E													
		C												C
			U											A
				R										P
					S									A
T	R	A	B	A	J	O								C
							S							I
								H						T
									U					A
										M				C
											A			I
												N		O
	A	D	M	I	N	I	S	T	R	A	C	I	O	N
														S

Figura 3. Sopa De Letras. Dificultades De Los Recursos Humanos. Elaboración Propia.

RECURSOS HUANOS.

-ADMINISTRACION.

-TRABAJO.

-CAPACITACION.

-DIFICULTAD.

**MÓDULO IV:****4. Integración de Recursos Humanos****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Proceso de Inducción de Recursos Humanos. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte de los sectores de confecciones y alimentos.**

Bibliografía: **Jaramillo O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte de los sectores de confecciones y alimentos. Colombia: Barranquilla. p.p. 110-111**

<http://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>

**RESUMEN:**

El proceso de inducción provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de las empresas, tales como, creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros de la organización.

En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir su filosofía, metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, describir las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho cada empleado, conocer el reglamento, las políticas y los procedimientos

Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un periodo de varias semanas o meses, y las empresas los revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas.

Este proceso de inducción es una etapa de recursos humanos para prepararlo de cierta manera, para darle una visión al trabajador del lugar en el que está laborando y darle a conocer las metas y objetivos de la empresa, un ejemplo para entenderlo de mejor manera es cuando un alumno ingresa a una nueva institución educativa, citan a los alumnos para darles un curso en donde se les da a conocer el reglamento de la escuela, la historia de esta, darles una visión general incluso esto sirve para motivar a los alumnos y que ingresen con un gran entusiasmo a estudiar, esto es semejante al proceso de inducción que realiza recursos humanos en una organización.

**CONTEXTUALIZACIÓN:**

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 4**, con el tema proceso de inducción de recursos humanos. El proceso de recursos humanos es de gran importancia para una organización, ya que una buena inducción para el nuevo empleado puede ser factor para que el trabajador tenga una mayor eficiencia y eficacia, de igual manera influye para que el trabajador tenga una mejor relación organizacional. Sabemos que la función de recursos humanos es vital para un excelente funcionamiento ya que elige a los mejores trabajadores por ello este proceso es de gran importancia igual que otros procesos como capacitación,

reclutamiento, etc. Este artículo menciona como es que el proceso de inducción le sirve al trabajador para una mejor preparación ya que se obtiene una visión general de la empresa y se enfoca en los cumplimientos de los objetivos de esta.

#### **EVALUACIÓN:**

Se realizara un cuestionario para entender de manera más especificada el proceso de inducción de recursos humanos.

- ¿Para qué sirve el proceso de inducción de recursos humanos?
- ¿Cuál es el objetivo del proceso de inducción de recursos humanos?
- ¿Qué deberá identificar el nuevo empleado a través del proceso de inducción de recursos humanos?

#### **RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:**

- ¿Para qué sirve el proceso de inducción de recursos humanos?

Provee al nuevo empleado accediéndole herramientas que facilitan su adaptación y socialización cultural dentro de una organización, por ejemplo, creencias, valores, actitudes.

- ¿Cuál es el objetivo del proceso de inducción de recursos humanos?

Orientar al nuevo empleado dándole una visión global de la historia de la organización y la posición actual en que se encuentra así como todo lo que ha logrado, de igual manera especificar el reglamento, filosofías, etc. Esto con el fin de motivar al nuevo empleado para que pueda cumplir con las metas y objetivos de la empresa.

- ¿Qué deberá identificar el nuevo empleado a través del proceso de inducción de recursos humanos?

En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará dentro de la organización.

**MÓDULO IV:****4. Integración de Recursos Humanos****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Proceso de reclutamiento de Recursos Humanos**

Bibliografía: **La Programación Neuro-Lingüística y su Aplicabilidad en el Proceso de Reclutamiento y Selección. Sánchez, G. Á., & Sangronis, Y. (2008). La Programación Neuro-Lingüística y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. ORBIS: revista de Ciencias Humanas, 3(9), 62-73.**

<http://revistas.um.es/index.php/analesbio/article/view/35691>

**RESUMEN:**

Al saber la importancia del lenguaje corporal y gestual y no sólo del lenguaje verbal podrás implementar más seguridad en tu comportamiento y no solo en el ámbito laboral sino también en el social ya que de él dependerá que tanto te desarrolles con los demás.

Ahora bien, con todo lo visto en clase podrás darte cuenta de la importancia que tiene tu preparación y de que anudado a ello puedas encajar en cualquier tipo de organización ya que tus conocimientos les interesa escucharlos, porque son conocimientos fundamentados y certeros.

Al igual que si tú eres el encargado del reclutamiento de personal, contrates al mejor y que la empresa debido a tu excelente labor esté siempre rodeada del mejor personal y que pueda tomarse eso como una ventaja competitiva ante las demás organizaciones; lo mismo pasará si tú tienes tu propia empresa sabrás desde un principio qué personal requieres y para qué lo quieres y que derivado a ello te habrás puertas hacia el mercado.

Se realiza un estudio referido a herramientas de Programación Neuro-Lingüística (PNL) para la Selección, Empleo y Adiestramiento que permitan escoger el personal adecuado tomando como resultado el lenguaje y el comportamiento con el fin de colaborar que toda la información es verdadera y que con ello contratemos al mejor personal, siendo éste el más eficiente y eficaz.

Para su desarrollo se revisaron teorías referidas a la PNL y al proceso de reclutamiento y selección sustentado en el proceso de la entrevista. Las conclusiones están orientadas a la importancia y conveniencia para la Gerencia de Recursos Humanos de aplicar la Programación Neuro-Lingüística como herramienta de selección de personal, ya que de ello depende la reputación de la empresa tanto interna como externamente ya con ello se verá reflejado los avances de la organización, ya que antes de contratar al personal, ya se tendrá en cuenta ciertos comportamientos. Finalmente se recomienda aplicar la propuesta dentro del marco de adaptabilidad según las necesidades y exigencias de cada organización, debido a que cada organización recluta diferentes perfiles de personal, todas y cada una de ellas tiene diferentes necesidades, así que no puede reclutar de la misma manera que su competencia.

**CONTEXTUALIZACIÓN:**

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 4**, La aplicación del lenguaje corporal y gestual en el proceso de reclutamiento es de suma importancia debido a que al conocer el personal que se va a contratar en la organización tendrás la oportunidad de colaborar que toda aquella información que te atrajo de la persona es idónea con sus respuestas y su comportamiento por medio de una entrevista. Servirá para poder cubrir otros puestos y no el demandante, en dado caso que su perfil no haya cubierto lo necesario para el puesto, todo ello necesario para que la organización cumpla sus objetivos.

**EVALUACIÓN:**

Al término de la lectura el alumno deberá de resolver el siguiente problema. **Se hacen tres grupos uno que va a componer la “Empresa A”, el segundo que compondrá la “Empresa B” y el tercero que compondrá a la “Empresa C”;** las Empresas A y B estarán con su determinado equipo y cada uno compondrá a todos sus trabajos para que al final se junten y poder resolver el caso, para con ello conseguir la inversión de la “Empresa C” La “Empresa C” quiere invertir en la “Empresa A” o en la “Empresa B” pero aún no se decide por una porque ambas le ofrecen un excelente servicio. Entonces la “Empresa C” ante su disyuntiva habla con los gerentes de ambas empresas y les propone que, la empresa que logre solucionar el siguiente caso será con quien ellos inviertan y el caso es el siguiente: “Romeo y Julieta son encontrados muertos en el suelo de un dormitorio. Cuando fueron descubiertos hubo piezas de vidrio y un poco de agua en el suelo. El único mobiliario de la habitación consiste en una plataforma y una cama. La cama está en una ubicación remota, lejos de todo, excepto de una vía férrea que se encontraba cerca. ¿Qué causo la muerte de Romeo y Julieta? **Los participantes de la empresa a y de la empresa b deben de hacer preguntas cerradas (de sí y no) hasta llegar a la respuesta del primero.**

**RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:**

Romeo y Julieta son peces.

**MÓDULO IV:****4. Integración de Recursos Humanos****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **NUEVOS ENFOQUES EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.**

Bibliografía: **ANTAYALA Pisco María, “Nuevos enfoque en la selección del personal” Revista de Investigación en Psicología, Vol. 4, N°2, Diciembre 2011.**

**[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v04\\_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf) consultado en día 01 de Octubre de 2016**

**RESUMEN:**

Sabemos que el activo más valioso en una organización es el capital humano ya que de este depende el cumplir los objetivos de la empresa.

El proceso de Reclutamiento del personal es punto primordial ya que debe considerarse las habilidades, ideas y valores que trae consigo los candidatos a ocupar cierto puesto de trabajo.

Las empresas están sujetas a adaptarse al cambio que existe en la sociedad pues estamos dentro de ella, Un ejemplo de esto lo se observa al momento de seleccionar al personal, ya que las competencias y habilidades que necesitaban traer consigo los aspirantes a un puesto ahora no son los mismos.

El tener una calidad en el personal no0 será un gasto para la organización sino una inversión que se verá reflejada al momento de la producción para la obtención de los resultados. Es por ello que se deben analizar puntos primordiales.

**CONTEXTUALIZACIÓN:**

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 4**, El activo más valioso en una organización es el capital humano ya que de este depende el cumplir los objetivos de la empresa. El proceso de Reclutamiento del personal es punto primordial ya que debe considerarse las habilidades, ideas y valores que trae consigo los candidatos a ocupar cierto puesto de trabajo. Las empresas están sujetas a adaptarse al cambio que existe en la sociedad pues estamos dentro de ella, Un ejemplo de esto lo se observa al momento de seleccionar al personal, ya que las competencias y habilidades que necesitaban traer consigo los aspirantes a un puesto ahora no son los mismos.

**EVALUACIÓN:**

Al término de la lectura el alumno deberá de resolver las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué Es La Selección Del O personal?
- 2.- ¿Cómo Puede Ser El Reclutamiento Del Personal?
- 3.- ¿Cuáles Son Las Fuentes Del Reclutamiento Externo?

**RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:**

1.- Proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado, se busca el equilibrio puesto persona.

2.- Interno cuando se realiza el proceso convocando solamente al personal de la organización y externo cuando se convoca a postulantes ajenos a la empresa.

3.-

- Base de datos de procesos anteriores.
- Publicación de avisos.
- Revistas.
- Instituciones de toda índole.
- Internet.
- Específicos (actuar como head hunter).

**MÓDULO V:****5. Dirección de recursos Humanos****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Capacitación Efectiva En La Empresa**

Bibliografía: **Guiñazú, G., (junio 2004). Capacitación en la empresa. Redalyc, volumen 7, 103-107**

<http://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>

**RESUMEN:**

En la actualidad, el factor crítico, la clave para el éxito de una organización, ya no es solamente el capital disponible, como sucedía en la era industrial, sino además sus miembros. Las empresas han pasado de un gerenciamiento orientado a optimizar principalmente el capital a uno orientado a optimizar también el personal. En este contexto la capacitación deja de ser una actividad secundaria para convertirse en factor crítico de las estrategias de competitividad de las empresas. Hoy el rol de la capacitación es articular, entrelazar y consolidar una trama de relaciones y de conocimiento. (Guiñazú, 2004).

La capacitación es el medio que permite a la organización interpretar las necesidades del contexto. Hablamos de proceso porque no sucede en forma rápida y puntual, sino en el transcurso de cierto período de tiempo. La capacidad de aprendizaje orientada a la acción es la aptitud hacia un cambio adaptativo expresado a través de una conducta, dado que a través de la acción la persona se adapta al mundo laboral transformándolo, es decir, enfrentando y resolviendo los problemas de trabajo que se presenten. Hablamos de modificación puesto que las personas al aprender incorporan algo que no tenían: un conocimiento, una habilidad o una actitud. En este marco, llamaremos capacitación efectiva al proceso en el que los sujetos involucrados aplican lo aprendido durante la capacitación al puesto de trabajo. (Guiñazú, 2004)

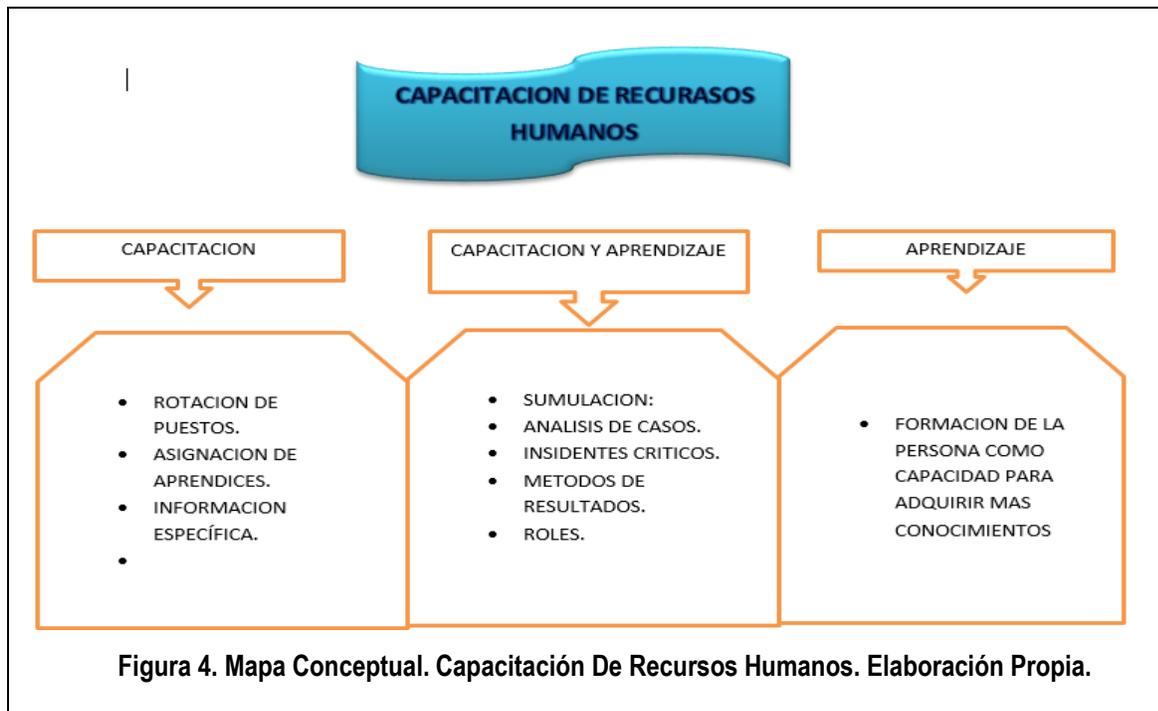
**CONTEXTUALIZACIÓN:**

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 5**, La capacitación es el medio que permite a la organización interpretar las necesidades del contexto En la actualidad, el factor crítico, la clave para el éxito de una organización, ya no es solamente el capital disponible, como sucedía en la era industrial, sino además sus miembros. Las empresas han pasado de un gerenciamiento orientado a optimizar principalmente el capital a uno orientado a optimizar también el personal. En este contexto la capacitación deja de ser una actividad secundaria para convertirse en factor crítico de las estrategias de competitividad de las empresas. Hoy el rol de la capacitación es articular, entrelazar y consolidar una trama de relaciones y de conocimiento.

**EVALUACIÓN:**

El alumno al concluir la lectura deberá elaborar un mapa conceptual.

## RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:



**MÓDULO V:****5. Dirección de recursos Humanos****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Desarrollo de la carrera**

Bibliografía: López, M. (2014). Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización. Lupa Empresarial, [online] 0(27). Obtenida: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/135/265> [Acceso 3 Oct. 2016].

**RESUMEN:**

El presente artículo se centra en la forma de preservar el capital intelectual al interior de las organizaciones, orientando a los empleados a emprender planes de carrera, identificando sus competencias y ubicándolos en los puestos de trabajo indicados para aprovechar todo su potencial; esto, además, se convierte en fuente de motivación para el empleado y oportunidad para el crecimiento de la organización, conllevando impactos en la productividad y la rentabilidad empresarial.

**CONTEXTUALIZACIÓN:**

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 5**, Con el tema Desarrollo de carreras, técnica del "Inplacement" que mostrarán planes para conservar y desarrollar las capacidades intelectual (conocimientos) del recurso humano dentro de la organización, exhortando a los empleados a la planeación de carrera. La técnica lo que pretende es la obtención del capital humano idóneo en el puesto idóneo, esto favorecería a la entidad para el buen funcionamiento de las actividades que se realicen, pero a si mismo benéfica al trabajador, la empresa gana el empleado también.

**EVALUACIÓN:**

El alumno al concluir la lectura deberá elaborar un mapa mental.

## RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:



Figura 5. Mapa Mental. Desarrollo De La Carrera. Elaboración Propia.

**MÓDULO VI:****6. Integración de recursos Humanos****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Auditoría De Recursos Humanos**

Bibliografía: **Granados Pérez Angélica, Hernández Trejo Sebastián, “La auditoría de recursos humanos”, Marzo, 2013, México, extraído el día 30 de septiembre de 2016 desde <https://administraciondfh2013.wordpress.com/2013/03/01/la-auditoria-de-los-recursos-humanos-a-r-h/>**

**RESUMEN**

Es aquella función que se lleva a cabo en una empresa para evaluar el presente a través de lo diagnosticado en el pasado para mejorar el futuro de las empresas, existen dentro de la auditoría de recursos humanos dos tipos de estas, que son; la externa e interna la primera consiste en; verificación formal de los estados financieros de una organización por parte de una fuente independiente y externa, y la segunda en: la realiza el personal financiero o de contabilidad de una organización. Comprende la verificación de los estados financieros, igual que la auditoría externa, pero además, incluye una evaluación de las operaciones, procedimientos y políticas de la organización más recomendaciones para mejorarlas, principalmente dentro de la auditoría hay un factor muy importante para poder llevarla a cabo y es la observación, ya que es a través de ella que las personas implicadas en la auditoría pueden llevar a cabo mejor la evaluación y así poder tomar la mejor decisión en caso de que se presente algún tipo de dificultad para llevar a cabo los objetivos de la empresa.

Para llevar a cabo algún tipo de evaluación dentro de las empresas, existen personas especializadas en el tema que llevan a cabo tal proceso y son nombradas auditores, ellos tienden a evaluar de dos maneras una denominada cualitativa y la otra cuantitativa, ambas por su nombre nos dan algún dato de lo que se refieren, en este caso la primera es aquella en donde el auditor se basará en cualidades, un ejemplo de esto lo encontramos en las entrevistas, ya que estas tienden a ser de forma directa y sin que el entrevistado restrinja su respuesta. La administración de recursos humanos tenderá a comparar distintos puntos de vista y la segunda es donde se basará en procedimientos de evaluación numérica. Estas a su vez se pueden dar en forma de cuestionarios los cuales contendrán preguntas claras y con respuestas cerradas (en éstas respuestas se asignará un valor numérico, como por ejemplo 1=muy bueno, 2=regular y así sucesivamente), este tipo de evaluación suele ser muy importante para el caso de los estados financieros por los resultados que arroja.

Principalmente nos dicen que la auditoría de recursos humanos puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos de productividad, entre los primordiales encontramos los siguientes;

- Resultados, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso.
- Programas, que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman.
- Políticas, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas.

- Filosofía de la administración, sus prioridades de valores, metas y objetivos.
- Teoría, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relaciona las filosofías, las políticas, las prácticas y los problemas continuos.

### CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 6**, se lleva a cabo en una empresa para evaluar el presente a través de lo diagnosticado en el pasado para mejorar el futuro de las empresas, existen dentro de la auditoría de recursos humanos dos tipos de estas, que son; la externa e interna la primera consiste en; verificación formal de los estados financieros de una organización por parte de una fuente independiente y externa, y la segunda en: la realiza el personal financiero o de contabilidad de una organización.

### EVALUACIÓN:

Tras haber finalizado la lectura el alumno deberá responder las siguientes cuestiones:

1. Menciona las principales funciones de auditoría de recursos humanos.
2. ¿Qué es la auditoría de recursos humanos?
3. Menciona las finalidades de la auditoría de recursos humanos.

### RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1.-

- Sistema de información sobre la administración de personal.
- Planes de recursos humanos administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo Niveles de sueldos, salarios e incentivos).
- Análisis de puestos (Descripciones y especificaciones de puestos).
- Obtención y desarrollo del personal reclutamiento y selección (Fuentes externas de personal, procedimientos de selección, etc.).
- Capacitación y orientación y desarrollo profesional (Tasa de efectividad en el aprendizaje, planes de promoción).
- Control y evaluación de la organización (Técnicas de evaluación del desempeño, entrevistas de evaluación).
- Auditorías de personal (función del departamento de recursos humanos y evaluación de los gerentes de línea).

2.- La auditoría de recursos humanos o bien de personal, es un conjunto de procedimientos, que se basa en verificaciones seguimientos registros y estadísticas los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización. Las auditorias ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. Las auditorias deben de llevarse a cabo de manera periódica, de esta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento.

3.-

- Determinar lo que se ha hecho,
- Apreciar lo que se está haciendo y
- Recomendar las posibles acciones futuras.

## MÓDULO VI:

### 6. Integración de recursos Humanos

#### LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **Evaluación Del Desempeño Como Herramienta Para El Análisis Del Capital Humano**

Bibliografía: **Alveiro Montoya, César. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Revista Científica "Visión de Futuro", 11, 1-22.**

URL: <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=357935472005>

#### RESUMEN

Es un trabajo que pretende dar a conocer la evaluación del desempeño para el personal que trabaja en una organización, teniendo en cuenta que el capital humano es indispensable en ella.

Muestra claramente puntos de análisis para las personas que realizan una evaluación del desempeño, para poder crear con los aspectos y elementos que tiene que tener el desarrollo de la evaluación. Es un artículo muy interesante en donde tiene gran impacto en el capital humano que trabaja en las organizaciones, teniendo en cuenta que es elemento más importante de una empresa.

Antes de empezar con la evaluación del desempeño recordemos que toda organización tiene metas a cumplir con aptitudes de cada empleado como lo son los conocimientos, actitud, productividad y liderazgo y es ahí cuando entra nuestra evaluación del desempeño. La organización va a realizar esta evaluación para que el capital humano logre sus propósitos, es decir, que impacte y genere los resultados de cada empleado.

No habrá capital humano comprometido, etc., si no realizamos bien nuestro reclutamiento y selección, es por

eso que se realiza un ciclo de empleo donde empieza con la selección y termina con la entrevista, a partir de ese punto la organización está realizando cierta selección de lo que necesita la empresa. Nosotros no podemos realizar una evaluación del desempeño si nuestro personal no conoce objetivos, políticas, valores de la empresa, al igual conocer sus funciones y el equipo con el que el estará relacionado.

Se habla de una evaluación de desempeño cuando es necesario en ciertas situaciones, por ejemplo, cuando el trabajador no está siendo eficiente, tiene mala conducta, etc.

La evaluación del desempeño es una retroalimentación y/o interacción con su jefe inmediato para que exista el mejoramiento y logro organizacional, que va a permitir que su subordinado tenga mejores resultados, logrando que cada uno identifique sus fortalezas y debilidades y establecer la oportunidad de un mejoramiento en su desarrollo.

En el sistema de evaluación se empezara por la planificación que se desea en un periodo de tiempo acorde con las funciones de cada puesto. Teniendo en cuenta que esta planificación de evaluación lleva consigo evaluar la conducta laboral, habilidades y destrezas del evaluado.

Se debe de crear un procedimiento para dicha evaluación que tenga como objetivos el desarrollo de las necesidades de la empresa y el desempeño de los trabajadores en su obtención de resultados, teniendo en cuenta que la empresa debe manejar solo un sistema de evaluación del desempeño que permita analizar, logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los trabajadores. No solo son logros, errores que el trabajador realiza para crear una evaluación, en esta evaluación se calificara, conocimientos para ejercer el cargo, calidad y presentación del trabajo.

#### CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 6**, es decir, que tanto el artículo como la unidad habla de la evaluación del desempeño. Tiene cierta relación porque en el artículo se puede consultar los objetivos y métodos que se realizan para la elaboración de una evaluación del desempeño, al igual hay una sección donde se encuentra el análisis y la sintonización de la información para la interpretación de los resultados obtenidos, resaltando que lo que se desea en esta situación es fomentar la responsabilidad tanto de la empresa como del trabajador, ya que se habla de un trabajo en equipo para dicha evaluación tomando en cuenta los valores fundamentales para realizarla como es honestidad, responsabilidad, respeto haciendo la evaluación y con la información obtenida.

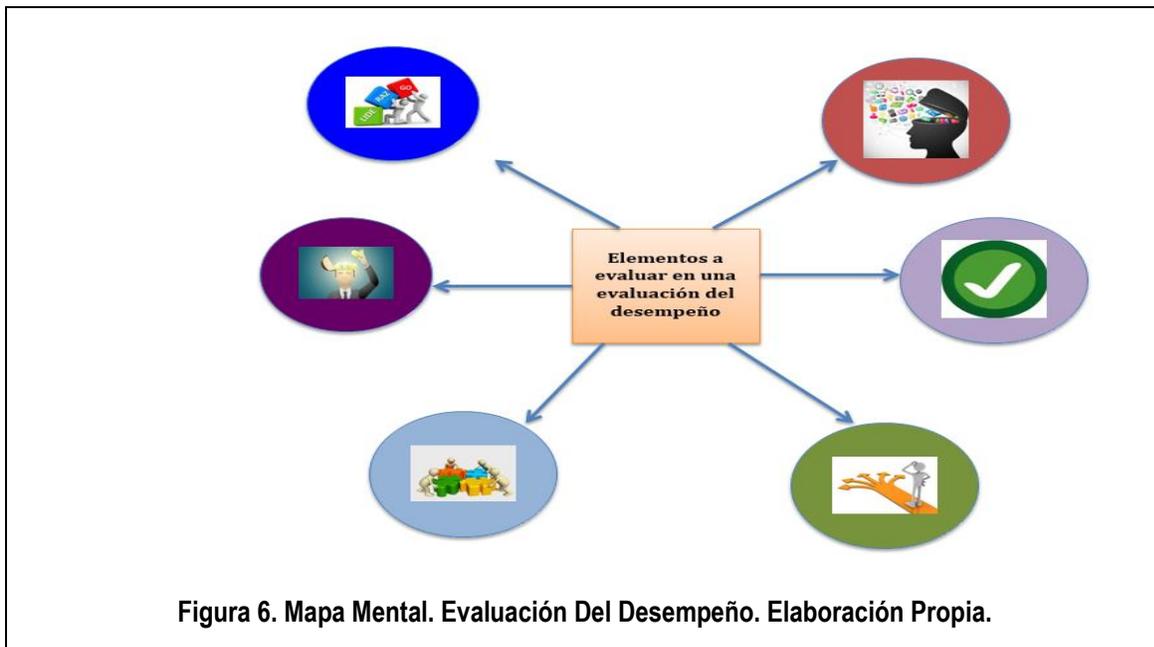
#### EVALUACIÓN:

Realizar un mapa mental y un cuadro en el que menciones las 3 fases de la evaluación del desempeño y su importancia e incluye o puedes realizar un mapa mental donde pongas 5 elementos que creas necesarios para llevar a cabo una evaluación de desempeño.

**RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:**

<b>FASES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
Planeación del desempeño	Esta etapa es el inicio de nuestra evaluación, ya que con ella veremos situaciones antes de empezarla, es decir, se mantendrá un acuerdo en los criterios que serán evaluados y que calificación se dará a cada aspecto, saber que nuestro líder será el que nos aplique la evaluación y esta información será ingresada al sistema de información de Gestión de Desempeño. El aspecto más importante en esta etapa es la honestidad tanto del evaluador como del evaluado.
Seguimiento y acompañamiento	En esta etapa con los resultados ya obtenidos de la evaluación se va a dar una continuidad para que el colaborador logre las metas o desarrolle las competencias que se desean. El aspecto más importante es que en esta etapa el colaborador tendrá una retroalimentación de su desempeño.
Evaluación para el desarrollo	En esta etapa se realiza un análisis entre el líder y el colaborador para conocer si hubo cumplimiento de metas o de su nivel de competencias, esto se debe realizar al final de cada proyecto o dependiendo de los objetivos de la empresa. El aspecto más importante es que habrá una comunicación entre el líder y el colaborador para destacar su desempeño, y mencionar aspectos de mejora hacia el colaborador.

**Tabla 3. Fases de La Evolución Del Desempeño. Elaboración Propia.**



**Figura 6. Mapa Mental. Evaluación Del Desempeño. Elaboración Propia.**

## CONCLUSIONES

- La Administración de los Recursos ha evolucionado a la par de las sociedades, de tal forma que ya no se puede considerar a las personas como un recurso más de la organización, sino debe ser considerado como el elemento más valioso para llevar a una empresa al éxito
- La administración de recursos debe ser entendida en todo su contexto, considerando las funciones de línea propias de la materia y las funciones de staff al colaborar con allegar al resto de las áreas de la empresa para lograr sus objetivos
- La administración de recursos humanos no es una tarea aislada, para tal efecto se apoya de diversas disciplinas del conocimiento que complementan el cumplimiento de su labor.
- El proceso de inducción y capacitación son importantes para la correcta integración de cualquier ser humano a un equipo de trabajo, sin embargo existe otro factor elemental que permite el desarrollo y crecimiento de las personas, es la evaluación del desempeño, a través de la cual se brinda una retroalimentación sobre el actuar técnico y actitudinal de las personas

## BIBLIOGRAFIA

1. Stephen P. Robbins (2004). Disciplina en las empresas. Comportamiento organizacional, Paginas 610-616. Recuperado de: <http://myslide.es/documents/articulo-comportamiento-organizacional-para-revista-ciencia-y-comunidad.html>
2. Hurtado, M, C. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual Omnia, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela, vol. 14, núm. 3, 2, 144-159. Recuperado de : <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711121008.pdf>
3. Universidad Politécnica del Valle de México, Ingeniería Mecánica Electrónica, Como Entender el Comportamiento Organizacional a Través de Disciplinas Conductuales. <https://dhupvm.files.wordpress.com/2010/11/disciplinas-conductuales.pdf>.
4. Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007). "IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA" .PERSPECTIVAS. Cochabamba, Bolivia. núm. 20, julio-diciembre, 2007, pp. 7-28. Recuperado de: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331002](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331002)
5. Liquidano R, M. (2004). Reseña de "Recursos humanos. Un enfoque de planeación y control". Tiempo de Educar, [online] (9).203-209. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/311/31100909.pdf>
6. Adrian H. M.. (31/Mayo/2015). Competitividad, Productividad Y Rentabilidad En La Gestión De Talento. Rh En Las Empresas, 3°, Paginas v102-104. <file:///C:/Users/difusion/Downloads/Dialnet-GestionDeRecursosHumanosenfoqueSistemicoEnUnaPersp-2238239.pdf>
7. Torrico T., A S; (2007). ECONOMÍA Y RECURSOS HUMANOS: LA SELECCIÓN DE PERSONAL. PERSPECTIVAS, Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia, núm. 20, julio-diciembre, 29-44. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331003>
8. Alburquerque, F. Dirección de desarrollo y gestión local, ILPES, LC/IP/G.104, Chile. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-31232009000100001](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-31232009000100001)
9. Jaramillo O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte de los sectores de confecciones y alimentos. Colombia: Barranquilla Universidad del Norte Barranquilla, Colombia, núm. 18, julio. p.p. 110-111 <http://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>
10. Sánchez, G. Á., & Sangronis, Y. (2008). La Programación Neuro-Lingüística y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. ORBIS: revista de Ciencias Humanas, 3(9), 62-73. <http://revistas.um.es/index.php/analesbio/article/view/35691>

11. ANTAYALA P.M.. (2011), "Nuevos enfoque en la selección del personal" Revista de Investigación en Psicología, Vol. 4, N°2, Diciembre. consultado en día 01 de Octubre de 2016 [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v04\\_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf)
12. Guiñazú,G.,(junio 2004).Capacitación en la empresa. Redalyc, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina volumen 7, 103-107 <http://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>
13. Granados P. A,( 2013) "La auditoría de recursos humanos", Marzo, México, extraído el día 30 de septiembre de 2016: <https://administraciondfh2013.wordpress.com/2013/03/01/la-auditoria-de-los-recursos-humanos-a-r-h/>
14. López, M. (2014). Los planes de carrera como estrategia para lograr "Implementar en la organización. Lupa Empresarial, [online] 0(27). Obtenida : <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/135/265>
15. Alveiro Montoya, César. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Revista Científica "Visión de Futuro", Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina, vol. 11, núm. 1, 11, 1-22.  
RL: <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=357935472005>