

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

TÍTULO:

ANTOLOGÍA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

UNIDAD DE APRENDIZAJE:

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PROGRAMA EDUCATIVO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR:

DRA. EN A. YESSICA Yael GÓMORA MIRANDA

COAUTORES

DRA. EN ED. MARÍA DEL CARMEN HERNÁNDEZ SILVA

DR. EN A. ER NAVAS MALDONADO

DR. EN A. FILIBERTO ENRIQUE VALDÉS MEDINA

M. EN A. MARÍA TERESA MARTÍNEZ CONTRERAS

FECHA

SEPTIEMBRE 2019

Contenido

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	4
PRESENTACIÓN	5
MAPA CURRICULAR: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN	6
MATERIAL REFERENCIAL AL MÓDULO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE.....	7
MÓDULO I: INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	10
1.1 CONCEPTUALIZAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	10
1.3 ANALIZAR A LAS PERSONAS Y SU RELACIÓN DE CAMBIO CON EL ENTORNO	15
MÓDULO II: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	17
2.1 CONCEPTUALIZAR LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SU CONTENIDO E IMPORTANCIA.....	17
2.2 CONCEPTUALIZAR LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, ANALIZANDO SUS DIFERENTES MODELOS.....	19
2.3 FLUJO DE PERSONAL	22
MÓDULO III: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	24
3.1 CONOCER EL CARÁCTER MÚLTIPLE Y CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	24
3.2 CONCEPTUALIZAR LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF.	27
3.3. COMPRENDER EL PROCESO, FUNCIONES, POLÍTICAS Y LAS DIFICULTADES A LAS QUE SE ENFRENTA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS.	29
MÓDULO IV: INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	31
4.1 CONCEPTUALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS, SUS OBJETIVOS Y APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS.	31
4.2 CONOCER EL PROCESO DE SELECCIÓN. (SOLICITUD DE EMPLEO, ENTREVISTA, PRUEBAS PSICOMÉTRICAS)	33
4.3 ANALIZAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y AFILIACIÓN DEL PERSONAL.	35
MÓDULO V: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	38
5.1 CONOCER EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, DISPOSICIONES LEGALES, DIAGNOSTICO, NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, MÉTODOS Y PROGRAMAS.....	38
5.2 ANALIZAR LA FUNCIÓN DE DESARROLLO, CONCEPTO DE CARRERA DENTRO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.	40
5.3 ANALIZAR LA FUNCIÓN DE DESARROLLO DENTRO DE UN ESQUEMA DE FUNCIÓN Y COMPETENCIAS.	42

MÓDULO VI: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	45
6.1 CONCEPTUALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DEFINIENDO SUS OBJETIVOS Y MÉTODOS DE DESEMPEÑO.	45
6.2 CONCEPTUALIZAR LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS Y SUS NIVELES DE APLICACIÓN.	47
ANEXOS	50
CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFIA	54

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Crucigrama comportamiento organizacional. Elaboración propia.

Figura 2. .Cuadro comparativo. Elaboración propia.

Figura 3. Sopa de letras. Administración de Recursos humanos. Elaboración propia

Figura 4. Mapa conceptual beneficios de la Administración estratégica de RH Mapa conceptual. Elaboración Propia.

Figura 5. Mapa mental de la rotación de personal. Elaboración propia.

Figura 6. Figura 6. Crucigrama carácter contingencial de los RH. Elaboración Propia.

Figura 7. Mapa conceptual dificultades de los RH. Elaboración propia

Figura 8. Etapas del proceso de selección. Elaboración propia.

Figura 9. Mapa conceptual procesos de contratación. Elaboración propia.

Figura 10. Pirámide etapas del proceso de capacitación efectiva. Elaboración propia.

Figura 11. Sopa de letras. Desarrollo de RH elaboración propia

Figura 12. Relación de columnas. Competencias Elaboración propia.

Figura 13. Mapa mental feedback Premium. Elaboración propia.

PRESENTACIÓN

La Administración de recursos humanos puede definirse como la técnica que se utiliza para reclutar, motivar, capacitar y mejorar la eficiencia del personal que integra una empresa para la satisfacción de los objetivos de esta. El licenciado en Administración tiene la responsabilidad de conocer el proceso de la administración de recursos humanos y cuál es el perfil que tiene que cubrir quien se desempeña en esta área, además de cuáles son sus funciones y cuál es su influencia sobre los empleados de la organización.

Actualmente los procesos que se llevan a cabo dentro de esta área han ido evolucionando, puesto que el capital humano ha aumentado su valor y adquiriendo derechos, es por eso que el alumno tiene el deber de identificar cuáles son los diferentes factores que integran la Administración de recursos humanos y que estrategias tiene que implementar para llevar adecuadamente su función, cumpliendo con los objetivos de cada unidad de aprendizaje.

También es importante que se familiarice con cada una de las etapas del proceso de selección y que sea consciente de la importancia que tiene el llevar a cabo este proceso, pues depende del capital humano que tenga la organización el éxito que tendrá esta, ya que además hay que tener en cuenta que el administrador es quien normalmente está encargado de llevar estas funciones.

El alumno no solo tiene que memorizar los conceptos, sino además realizar actividades que mejoren su desempeño, para así reforzar sus conocimientos sobre cada tema del programa.

El campo de la Administración de recursos humanos es muy amplio, pues aunque pareciera que solo se encarga de los empleados esta área tiene la responsabilidad de que se lleven a cabo las tareas de cada trabajador de manera correcta para el éxito de la organización.

MAPA CURRICULAR: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



MATERIAL REFERENCIAL AL MÓDULO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

UNIDAD DE APRENDIZAJE	TEMA	LECTURA RELACIONADA
1. Introducción al comportamiento organizacional	1.1 Conceptualizar el comportamiento organizacional.	1.1. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas
	1.2 Analizar el comportamiento del individuo, sus actitudes y valores	1.2 Sistema de valores en las organizaciones.
	1.3 Analizar a las personas y su relación del cambio con el entorno.	1.3 Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario.
2. Planeación de recursos humanos	2.1. Conceptualizar la Administración de Recursos Humanos, sus objetivos e importancia.	2.1. El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos
	2.2. Conceptualizar la planeación estratégica de Recursos Humanos, analizando sus diferentes modelos.	2.2. Planificación estratégica de recursos humanos. Efectiva forma de identificar necesidades de personal

	2.3. Flujo de personal.	2.3 Antecedentes de la rotación voluntaria de personal.
3. Organización de recursos humanos	3.1. Conocer el carácter múltiple y contingencial de la administración de recursos humanos.	3.1. Aproximaciones teóricas en la administración estratégica de recursos humanos: Perspectiva universalista, contingente y configuracional
	3.2 Conceptualizar la administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff	3.2 Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana
	3.3 Comprender el proceso, funciones, políticas y las dificultades a las que se enfrenta la administración recursos humanos	3.3 Dificultad de los recursos humanos “Dificultades en la gestión de Recursos Humanos en la esfera municipal”
4. Integración de recursos humanos	4.1. Conceptualizar el análisis de puestos, sus objetivos y aplicación de los métodos.	4.1. Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local.
	4.2. Conocer el proceso de selección. (solicitud de empleo, entrevista, pruebas psicométricas)	4.2. Selección de personal

	4.3. Analizar el proceso de contratación y afiliación del personal	4.3 Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico
5. Dirección de recursos humanos	5.1. Conocer el proceso de capacitación, disposiciones legales, diagnóstico, necesidades de capacitación, métodos y programas.	5.1. Capacitación efectiva en la empresa
	5.2 Analizar la función de desarrollo, concepto de carrera dentro del área de Recursos Humanos.	5.2 El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español Intangible Capital Humanos.
	5.3 Analizar la función de Desarrollo dentro de un esquema de gestión y competencias.	5.3 El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos
6. Control de recursos humanos	6.1. Conceptualizar la evaluación del desempeño, definiendo sus objetivos y métodos de desempeño.	6.1 Evaluación del desempeño: desempeño por competencias
	6.2. Conceptualizar la auditoría de recursos humanos y sus niveles de aplicación.	6.2 Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos.

CONTENIDO PROGRAMÁTICO

MÓDULO I: INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**1.1 CONCEPTUALIZAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas**

Bibliografía: Genesi, Margareth; Romero, Nercida; Tinedo, Yasmarili **Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas Negotium**, vol. 6, núm. 18, enero-abril, 2011, pp. 102-128 **Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela. Recuperado de:**
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>

RESUMEN:

El comportamiento organizacional se define los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas (Gordon, 2000).

Según su definición formal, el comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones, de acuerdo a esto las personas que hacen que estas empresas funcionen cuentan con variadas formas y cada una se desempeña de manera única dentro de las mismas, dentro del comportamiento de las personas se incluye el desarrollo de la ética y la responsabilidad social como valores fundamentales, lo mismo que el respeto al potencial de la diversidad demográfica y cultural de las personas, así como la aceptación de la huella de la globalización en la vida cotidiana, elementos que determinan así mismo el grado de competitividad organizacional

El comportamiento organizacional no únicamente se relaciona con el ambiente interno, sino también con las condiciones externas a las que la empresa se enfrenta actualmente como lo son la cultura, la economía, los valores y hasta problemas sociales como la discriminación y la violencia.

La importancia del comportamiento dentro de las organizaciones es que este refleja aspectos importantes sobre el tipo de operaciones y valores que tienen respecto a una estructura global, para que este comportamiento resulte ser eficaz y de beneficio para la organización, se requiere de una participación activa de los gerentes, ya que son ellos quienes establecen los objetivos y eligen las estrategias para lograrlos.

De esta manera puede concluirse que el comportamiento organizacional ayudar a mejorar el funcionamiento de las organizaciones y las experiencias de trabajo de sus empleados

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de Competencia 1**, porque abarca diferentes conceptos referentes al comportamiento organizacional y explica cuál es la finalidad que este tiene dentro de las organizaciones, cuáles son los aspectos que engloba y que factores son importantes para que el comportamiento organizacional sea de beneficio para la empresa.

EVALUACIÓN

Tras la finalización de la lectura el alumno deberá reunirse en equipo y responder las siguientes preguntas:

- 1.- Define que es el comportamiento organizacional
- 2.- ¿Cuál es la importancia del comportamiento organizacional?
- 3.- Menciona un problema relacionado al comportamiento organizacional y haz una conclusión de cómo es que lo resolverías

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1.- Es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones, de acuerdo a esto las personas que hacen que estas empresas funcionen cuentan con variadas formas y cada una se desempeña de manera única dentro de las mismas, dentro del comportamiento de las personas se incluye el desarrollo de la ética y la responsabilidad social como valores fundamentales.

2.- Refleja aspectos importantes sobre el tipo de operaciones y valores que tienen respecto a una estructura global, para que este comportamiento resulte ser eficaz y de beneficio para la organización.

3.- Es habitual que muchas empresas paguen a sus empleados en función de los logros conseguidos. Y mientras algunas empresas reparten comisiones entre los miembros de un equipo, otras premian a los empleados de manera individual: en función de las ventas o los objetivos marcados, es una persona la que recibe la comisión. Este tipo de incentivos pueden provocar roces entre los trabajadores, pues la competitividad que se crea trae consigo conflictos entre trabajadores.

Una opción para resolver esta situación sería generar recompensas grupales, de esta manera no solo se evitarían problemas por las envidias e individualidad, sino que mejoraría el trabajo en equipo.

MÓDULO I: INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**1.2 ANALIZAR EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO, SUS ACTITUDES Y VALORES.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **SISTEMA DE VALORES EN LAS ORGANIZACIONES**

Bibliografía: **Valbuena, María; Morillo, Roselia; Salas, Doris Sistema de valores en las organizaciones Omnia, vol. 12, núm. 3, 2006, pp. 60-78 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>.**

RESUMEN:

Todo individuo es poseedor de un conjunto de actitudes y valores que determinan su comportamiento, al ingresar a una organización llega con una conducta específica que debe modificar para adaptarse al medio ambiente de esta.

Las organizaciones condicionan a cada uno de sus integrantes a que adopten los valores que se manejan dentro de ellas, esto les permite sobrevivir y desarrollarse en el ambiente laboral, quiere decir que los miembros se identifican y posteriormente son reproducidos en su vida cotidiana.

Hoy en día los valores han ido conceptualizándose de diferente manera tomando en cuenta el estilo de vida de cada individuo y es de esta manera que también han ido clasificándose en diferentes grupos, Tünnermanch, C. (1999, p. 3) nos dice que los valores son las creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta las cuales dan direccionalidad a la vida del hombre, por lo tanto podemos decir que los valores son normas morales que cada individuo toma como propias y es a través de ellos que decide actuar, tomando decisiones que lo van formando y que le van permitiendo integrarse a la sociedad.

Por otra parte García, S. y Dolan, S. (1997), definen los valores como la palabra que tiene un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional, este concepto puede ser el más propio refiriéndose al entorno organizacional puesto que los valores se llevan a cabo de manera colectiva para el logro de los objetivos de la empresa.

Hablando de los valores organizacionales se toman en cuenta las siguientes definiciones:

Valores Profesionales: que según Gamargo y Rojas (1998) sea o no titulado el individuo, se requiere que éste tenga una buena interrelación con los demás, demuestre calidad en el trabajo y responsabilidad en la organización.

Valores Organizacionales/Laborales: En una relación laboral se observan los valores individuales, sociales y profesionales. La valoración del trabajo comienza con la estima de su función en la organización, con su responsabilidad, perseverancia y dedicación a la labor ejercida en el trabajo.

En conclusión, las organizaciones buscan a través de los valores mejorar la calidad, por medio de la capacitación y aplicando estos conocimientos en la producción y realización de cada actividad por parte de los colaboradores.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 1**, con el Tema 2. Analizar el comportamiento del individuo, sus actitudes y valores ya que desarrolla la importancia de la aplicación de los valores dentro de las organizaciones, cual es la influencia sobre los individuos y cuál es su finalidad.

Además de que los valores forman parte del comportamiento y las actitudes, pues son la pauta para el desarrollo de estas, y en el ámbito profesional es importante la inclusión de estos, para que todos sigan un patrón de comportamiento de acuerdo a los valores de la organización, ya que estos también sirven para identificarse como parte de ella.

EVALUACIÓN

Al haber concluido la lectura el alumno deberá completar el siguiente crucigrama.

Name: _____

comportamiento organizacional
Complete el crucigrama

Vertical

1. demostrar calidad en el trabajo y responsabilidad en la organización
2. conjunto de actitudes y valores que determinan a un individuo
4. son creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta

Horizontal

3. es un medio para mejorar la calidad aplicado en la producción y realización de cada actividad por parte de los colabores
5. normas morales que cada individuo toma para actuar

Figura 1. Crucigrama comportamiento organizacional. Elaboración propia.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1	profesional
2	comportamiento
3	capacitación
4	valores
5	decisiones

1.3 ANALIZAR A LAS PERSONAS Y SU RELACIÓN DE CAMBIO CON EL ENTORNO**LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario**

Bibliografía: **García Rubiano, Mónica; Arias, Fabio; Gómez, Paola Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario Diversitas: Perspectivas en Psicología, vol. 9, núm. 1, 2013, pp. 81-95 Universidad Santo Tomás Bogotá, Colombia.**

Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67926246010.pdf>

RESUMEN:

Los tipos de cambio que se dan dentro de las organizaciones son clasificados de diferentes maneras, esto cambia según con la perspectiva de los diferentes autores, de acuerdo a Weick y Quinn (1999) el cambio organizacional se clasifica en: a) cambio episódico: son infrecuentes y discontinuos y demandan acciones intencionales, por ejemplo, la tecnología con que operan algunos procesos y algunos eventos internos que requieren el cambio de las personas clave.; b) cambio continuo: responden a pequeños y continuos ajustes creados simultáneamente a través de unidades específicas de la organización, que pueden acumularse y generar así un cambio sustancial. Estos autores dicen que los cambios se van desarrollando a través de diferentes etapas y que algunos pueden repetirse y ser constantes y otros solo se dan en ciertas épocas.

Es importante que la organización que vaya a atravesar por un proceso de cambio implemente un plan que le permita dirigir a su personal para capacitarlo y que este maneje una adaptación más rápida y efectiva, sin poner resistencia, además de llevar a cabo un análisis del personal, ya que no es fácil que todos los trabajadores cuenten con las características necesarias, lo cual interfiere con la ergonomía de la empresa.

Actualmente los cambios a los que nos enfocamos son sobre todo según el autor del artículo a los tecnológicos y de comunicación, que aunque realmente han hecho más efectiva la forma de relacionarse dentro y fuera de las organizaciones también ha generado resistencia por parte de las generaciones más antiguas de estas.

Otro factor de importancia a considerar en cuanto a la resistencia al cambio que presentan algunos empleados de la empresa es la estrategia que se utiliza para llevar a cabo este proceso, pues hay que ser conscientes de que aceptar el cambio de un día para otro no es fácil, sin embargo se les puede ir llevando de la mano e incluso aplicar un programa de capacitación para que los integrantes de la organización se acoplen a las nuevas exigencias de su trabajo.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de Competencia 1**, Analizar a las personas y su relación de cambio con el entorno porque habla de una clasificación de cambios que tienen los trabajadores dentro de la organización y de cuáles son los principales problemas que afectan la adaptación, también menciona como interfiere una buena o mala comunicación en el entorno laboral.

EVALUACIÓN

Realiza un cuadro comparativo de la clasificación de los cambios dentro de la organización según Weick y Quinn.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

Realiza un cuadro comparativo de la clasificación de los cambios dentro de la organización según Weick y Quinn.

Cambio episódico	Cambio continuo
Son infrecuentes y discontinuos y demandan acciones intencionales, por ejemplo, la tecnología con que operan algunos procesos y algunos eventos internos que requieren el cambio de las personas clave.	Responden a pequeños y continuos ajustes creados simultáneamente a través de unidades específicas de la organización, que pueden acumularse y generar así un cambio sustancial.

Figura 2. Cuadro comparativo. Elaboración propia.

MÓDULO II: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1 CONCEPTUALIZAR LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SU CONTENIDO E IMPORTANCIA.

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: **El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos**

Bibliografía: **Liquidano Rodríguez, Ma. del Carmen El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos Contaduría y Administración, núm. 220, septiembre-diciembre, 2006, pp. 145-178 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/pdf/395/39522007.pdf>

RESUMEN:

La definición de la gestión de talento humano se comenzó a emplear en el año 2002 por autores como Chiavenato, García y Hernández entre otros, este término hace referencia a las actividades de la administración de recursos humanos.

A través del tiempo este tipo de administración ha ido evolucionando y tomando diferentes nombres y en los cambios han influido diversas causas y factores (Valle, 1995), el factor principal de estos cambios ha sido la concepción de hombre, pues ha ido adquiriendo valor y obteniendo derechos que causaron un diferente manejo de sus aportaciones como capital humano dentro de las organizaciones.

Lo que se pretende con estos cambios es mejorar la calidad de capital humano con que cuentan las organizaciones, es por ello que esta área tiene gran importancia, pues es la que se encarga de evaluar las capacidades y cualidades del personal que integrara el equipo de trabajo de la empresa y que será el responsable de que cada uno cumpla con su función adecuadamente.

Las funciones que el administrador de recursos humanos desarrolla actualmente son en las áreas administrativa, de gestión, de desarrollo, estratégica, por competencias y gestión del conocimiento.

La importancia de esta área radica en que es el capital humano quien mueve a la organización y que la buena selección y capacitación de esta puede definir el éxito de la misma.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esté artículo se relaciona en la **Unidad de Competencia 2**, ya que menciona los conceptos de administración de recursos humanos, la importancia, la función que cumple dentro de la organización y además de esto el perfil que debe tener el encargado de esta área, además de la forma en que ha ido evolucionando el concepto y los objetivos.

EVALUACIÓN

Al terminar la lectura el alumno contestara la siguiente sopa de letras.

ADMINISTRACIÓN DE R.H.

K W Y R G N A R Y Z C X P L G	ADMINISTRACION
E S B N V I D W J N I I I R L	HUMANOS
F O U O G A K E O O E U Q X K	RECURSOS
W L N I D O S E Y I U G J T Z	CAPACITACION
E A O C S T E F B C G W K O U	CAPITAL
T T I A O G L T B A N H J D O	SELECCION
A I C T N R E E U R J I Z S B	ORGANIZACION
D P A I A E C W S T U W K G J	OBJETIVOS
K A Z C M C C C V S H F V J E	
J C I A U U I X P I J F T T T	
A J N P H R O L B N A J W K I	
Y S A A H S N W D I O F M Q V	
R D G C C O K F R M Y F G U O	
Z Z R H T S Z W Y D P V A B S	
A P O U V M V C G A X Y W O P	

Figura 3. Sopa de letras. Administración de Recursos humanos. Elaboración propia

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS

ADMINISTRACIÓN DE R.H.

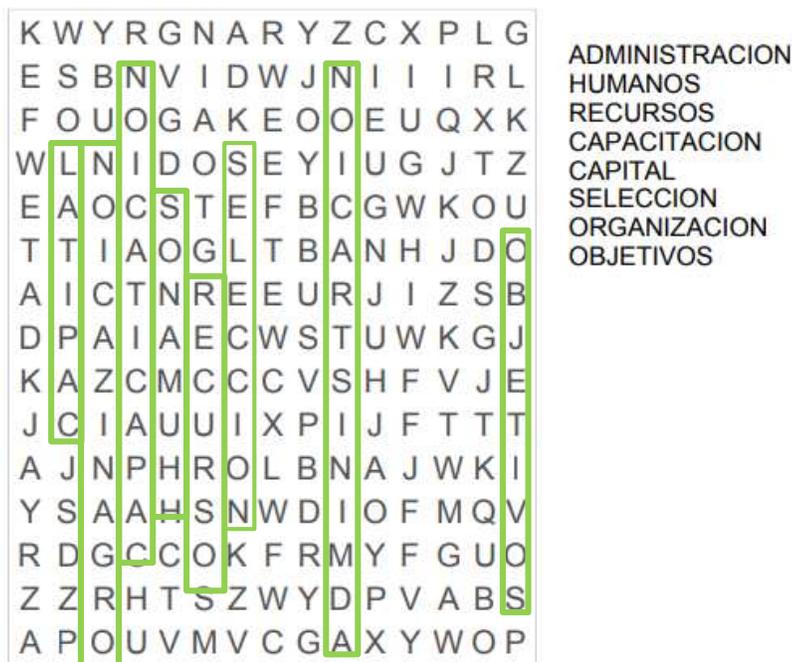


Figura 3. Sopa de letras. Elaboración propia

MÓDULO II: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2 CONCEPTUALIZAR LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, ANALIZANDO SUS DIFERENTES MODELOS.

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: Planificación estratégica de recursos humanos. Efectiva forma de identificar necesidades de personal

Bibliografía: Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. **Disponible en:**

Dialnet-PlanificacionEstrategicaDeRecursosHumanos-5794127.pdf

RESUMEN:

La necesidad que tiene toda organización de sobrevivir, hace que esta requiera del uso de instrumentos como la planificación estratégica de recursos humanos para que de una forma proactiva puedan enfrentarse en contextos globales del ámbito empresarial y económico, permitiéndoles de esta forma prever el futuro e implementar estrategias de acuerdo a sus necesidades.

De acuerdo a la investigación realizada se llega a la conclusión de que la planificación estratégica de recursos humanos es necesaria, ya que esta aporta beneficios para la gestión empresarial ya que define a diferentes plazos cuales son los objetivos y cuál es el alcance que tiene la organización para cumplirlos, además de las competencias que tiene que desarrollar el personal y hacer correcciones en los procesos donde se detecten fenómenos que interfieran con el logro de estos.

Caldera (2005) establece que el objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos, y la estrategia de despliegue de los recursos.

La intervención de las personas en la planeación estratégica es para que estas mejoren aspectos importantes en las organizaciones, es decir, hacerlas más eficientes, más humanas, más racionales, más útiles y rentables para las sociedades y los propietarios, más satisfactorias para los miembros, más estables, más flexibles, o cualquier otra cosa que se necesite.

CONTEXTUALIZACIÓN:

El presente artículo está relacionado con la **Unidad de Competencia 2**, ya que describe con claridad los conceptos relacionados a las organizaciones, su importancia, y su clasificación, describiendo cada una de ellas y mencionando a que se debe su clasificación.

EVALUACIÓN

Al finalizar la lectura, el alumno completara el siguiente mapa conceptual con los principales beneficios de la administración estratégica de recursos humanos

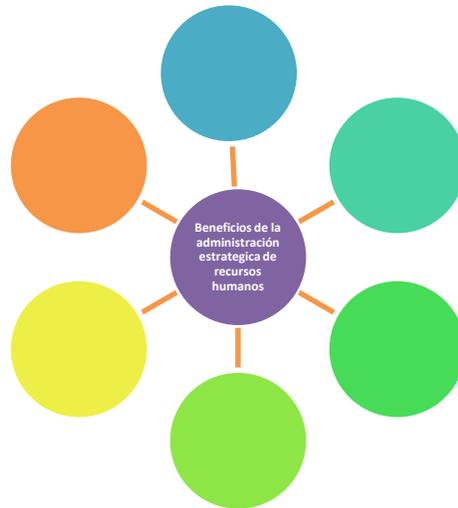


Figura 4. Mapa conceptual beneficios de la Administración estratégica de RH. Elaboración propia.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS

Al finalizar la lectura, el alumno completara el siguiente mapa conceptual con los principales beneficios de la administración estratégica de recursos humanos

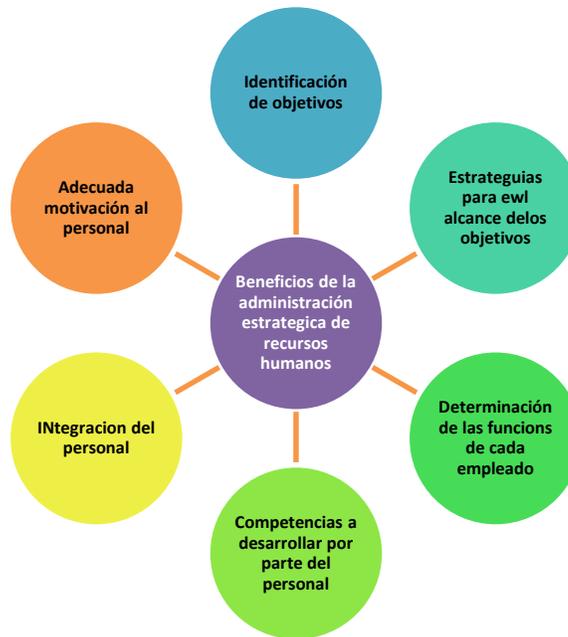


Figura 4. Mapa conceptual beneficios de la Administración estratégica de RH. Elaboración propia.

MÓDULO II: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.3 FLUJO DE PERSONAL

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: **ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL**

Bibliografía: Littlewood Zimmerman, Herman Frank ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL Investigación Administrativa, núm. 97, enero-junio, 2006, pp. 7-25 Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás Distrito Federal, México, Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>

RESUMEN:

El capital humano es uno de los factores más importantes para el desarrollo de las organizaciones ya que los conocimientos, capacidades, valores, competencias puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, el liderazgo, entre otros son algunos activos que se requieren para enfrentar las demandas

de un entorno turbulento y alcanzar la misión organización.

La importancia de estos movimientos radica en que la rotación voluntaria de personal se presenta como una ruptura definitiva de la relación entre los individuos y las organizaciones de manera laboral y esta incurre en costos de oportunidad, reclutamiento, selección y capacitación, además de causar conflictos morales entre los empleados que permanecen, esto además genera un proyecto mayor cuando los trabajadores que se van son valiosos; aunque esto parece ser un problema en algunos casos la rotación es necesaria, como es el caso de la separación de trabajadores de bajo rendimiento (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982, p.117).

Existen diferentes modelos que engloban esta situación como el modelo propuesto por Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979, p. 493) el cual toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. En otras palabras, considera un rango más amplio de factores. Por ejemplo, la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares.

Hay algunos puntos que pueden ayudar a mejorar esta situación si es lo que la empresa desea y en los cuales pueden enfocarse como por ejemplo el apoyo organizacional percibido, que es la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986, p. 500).

A través de un análisis se pueden implementar estrategias para evitar estas situaciones.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Este artículo se relaciona en la **Unidad de Competencia 2**, nos ayuda a comprender cuales son los factores que causan el flujo de personal ya demás hacer un análisis sobre si esto en realidad es un beneficio para la organización o si es necesario implementar estrategias para que el personal se sienta a gusto en su ambiente de trabajo sin afectar el rendimiento del mismo.

EVALUACIÓN

Al terminar la lectura, el alumno realizara un mapa mental del tema de rotación de personal.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS

**MÓDULO III: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS****3. 1 CONOCER EL CARÁCTER MÚLTIPLE Y CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **Aproximaciones teóricas en la administración estratégica de recursos humanos:**

Perspectiva universalista, contingente y configuracional

Bibliografía: Vargas Halabí, Tomás; León Madrigal, Marcela Aproximaciones teóricas en la administración estratégica de recursos humanos: Perspectiva universalista, contingente y configuracional Revista Costarricense de Psicología, vol. 28, núm. 41-42, 2009, pp. 169-185 Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica San José, Costa Rica. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/4767/476748706002.pdf>

RESUMEN:

Desde el punto de vista de la perspectiva contingencial la administración de recursos humanos se enfoca más en interacciones que en relaciones de carácter lineal.

Este enfoque sostiene que el impacto de las prácticas de recursos humanos, en el desenvolvimiento organizacional, es moderado por otras variables denominadas contingentes. Por ello, el énfasis principal se relaciona con el ajuste vertical más que con el horizontal (coordinación entre prácticas) (Colbert, 2004; Delery & Doty, 1996).

Los factores de la administración con carácter contingencial, se han estudiado tres tipos de variables, que son: estratégicas, organizacionales y ambientales (externas a la organización). Pese a esto, la estrategia organizacional ha sido la principal variable estudiada (Boxall & Purcell, 2000; Martín-Alcázar et al., 2005).

En este sentido, un argumento central en este enfoque ha sido que la efectividad de las prácticas de recursos humanos, depende de su ajuste con la estrategia organizacional por lo que se descarta la existencia de prácticas ideales universalmente aplicables a cualquier organización.

En relación con lo anterior, Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) señalan las siguientes ventajas de la integración de los recursos humanos y las decisiones estratégicas de la empresa: a) proporciona un amplio rango de soluciones para diversos problemas organizacionales; b) asegura que los recursos humanos, financieros y tecnológicos sean tomados en cuenta para el establecimiento de las metas; c) garantiza que se tome en consideración a las personas, quienes son las encargadas de implementar las políticas organizacionales; d) evita la subutilización de recursos, pues impide que se descuide el papel vital de los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **unidad de competencia 3**, porque desarrolla específicamente el tema del carácter contingencial de la administración de recursos humanos, las ventajas que integra, cuáles son las variables y la conceptualización del capítulo.

EVALUACIÓN:

Después de haber terminado la lectura el alumno deberá complementar el siguiente crucigrama.

Definición	
1	variable que constan de: confianza, aprendizaje, trato, participación y remuneración.
2	variable conformada por elementos como el desarrollo económico, cultura y valores.
3	enfoque que sostiene que el impacto de las prácticas de recursos humanos, en el desenvolvimiento organizacional, es moderado por otras variables denominadas contingentes
4	Que elemento señala el siguiente párrafo: garantiza que se tome en consideración a las personas, quienes son las encargadas de implementar las políticas organizacionales.

Figura 6. Crucigrama carácter contingencial de los RH. Elaboración propia

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

Nº	Palabra	Definición
1.	ESTRATEGICAS	variable que constan de: confianza, aprendizaje, trato, participación y remuneración.
2.	AMBIENTALES	variable conformada por elementos como el desarrollo económico, cultura y valores.
3.	CONTINGENCIAL	enfoque que sostiene que el impacto de las prácticas de recursos humanos, en el desenvolvimiento organizacional, es moderado por otras variables denominadas contingentes
4.	VENTAJAS	Que elemento señala el siguiente párrafo: garantiza que se tome en consideración a las personas, quienes son las encargadas de implementar las políticas organizacionales.

Figura 6. Crucigrama carácter contingencial de los RH. Elaboración propia.

MÓDULO III: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**3.2 CONCEPTUALIZAR LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana**
Bibliografía: **García Solarte, Mónica Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana Pensamiento & Gestión, núm. 27, diciembre, 2009, pp. 162-200 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Disponible en:**
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64612782006.pdf>

RESUMEN:

Es importante que se mantenga una adecuada relación entre la organización y las personas que laboran dentro de ella, a través de la adecuada definición de los procesos y actividades que se llevan a cabo, para generar valor de capital.

El principal objetivo de la posición de staff de los recursos humanos es lograr las metas de las diferentes áreas, que son obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal, y potencializar la organización para que se entienda que los procesos no son aislados, pues su desarrollo y coordinación con la estrategia de organización es de gran importancia.

La gestión humana engloba los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar al personal para que cumpla con sus funciones.

Con esto se puede decir que la responsabilidad de línea que maneja es importante en la dirección y planificación de actividades y que esta inicia teniendo en primer lugar una buena capacitación.

CONTEXTUALIZACIÓN:

La lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 3**, ya que habla sobre los objetivos que tiene la administración de recursos humanos, la responsabilidad que ejerce sobre los empleados y cuál es el alcance que tiene como staff.

Además hace mención de diferentes procesos que son utilizados para llevar sus funciones a cabo y como cada área se relaciona una con otra.

EVALUACIÓN:

Después de la lectura, el alumno contestará las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es la finalidad de que la administración de recursos humanos tenga una función de staff?
- 2.- ¿Cuáles son las responsabilidades que tiene la ARH, y cómo influyen sobre los trabajadores?
- 3.- ¿Qué procesos engloba una buena gestión de recursos humanos?

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1.- La finalidad de que la administración de recursos humanos tenga una función de staff es lograr las metas de las diferentes áreas, que son obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal.

2.- Las responsabilidades que tiene es desarrollar un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar al personal para que cumpla con sus funciones.

3.- Los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades.

MÓDULO III: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**3. 3. COMPRENDER EL PROCESO, FUNCIONES, POLÍTICAS Y LAS DIFICULTADES A LAS QUE SE ENFRENTA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **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.**

RESUMEN:

La redacción de este artículo se hizo en base a un estudio 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 en convenio con el Instituto de Investigación y Formación en Administración Pública. Dentro de este se analiza 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 preocupan principalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Es La lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 3**, porque administración de recursos humanos en las organizaciones muchas ocasiones enfrenta dificultades y en esta lectura se hace un análisis de cuales son algunos de los problemas más frecuentes que causan estas situaciones.

EVALUACIÓN:

Después de la lectura, el alumno realizara un mapa conceptual señalando las principales dificultades de la ARH.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

Después de la lectura, el alumno realizara un mapa conceptual señalando las principales dificultades de la ARH.

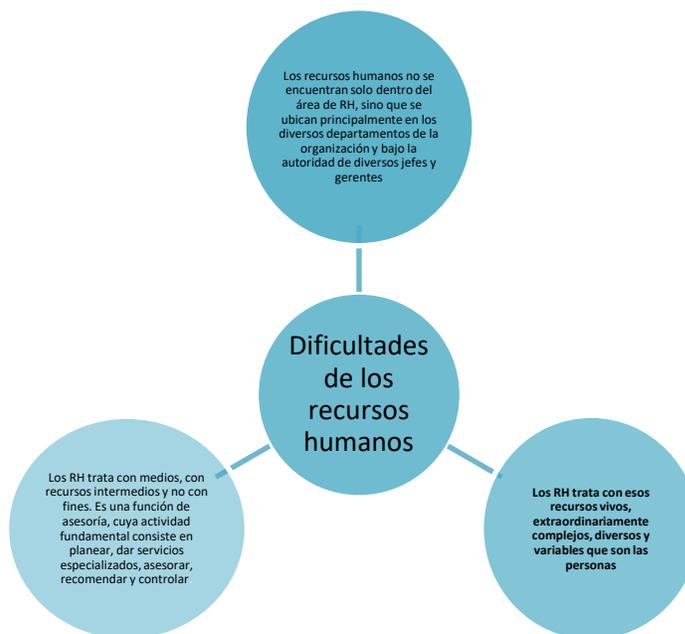


Figura 7. Mapa conceptual dificultades de los RH. Elaboración propia.

MÓDULO IV: INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1 CONCEPTUALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS, SUS OBJETIVOS Y APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS.

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: **Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local**

Bibliografía: **Carrasco, J. administración y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Revista electrónica CEMCI. No.2, Ene-Mar. 2009. Disponible en:**
http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1260/1260_u4_Act_integradora_2.pdf

RESUMEN:

Los puestos de trabajo constituyen la parte de más importancia en la productividad en la organización, la gestión de recursos humanos es la que se encarga de la organización y utilización de las capacidades, cualidades y actitudes del personal, mediante los procesos de selección, formación y motivación de este para conseguir la eficiencia de la empresa.

El análisis de puestos consiste en la metodología básica que contribuye a la realización de cualquier proyecto en la organización, es una herramienta que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa mediante una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de la empresa.

A través de este análisis se puede determinar el perfil que se requiere para cubrir el puesto y así mismo permite llegar a una adecuada selección de personal, teniendo también un mejor cuadro de tiempos y movimientos ya que se realiza una retroalimentación cuando se identifican las tareas o acciones que son innecesarias, generando un mejor aprovechamiento del tiempo.

La utilización de recursos humanos en forma efectiva y eficiente dentro de la empresa, es la clave del éxito de la misma.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 4**, con el tema conceptualizar el análisis de puestos, sus objetivos y aplicación de los métodos porque hace una clara mención de lo que es el análisis de puestos, además de las etapas que lo conforman para que este se lleve a cabo de manera efectiva y cuáles son los resultados de su buena aplicación.

EVALUACIÓN:

Al terminar la lectura el alumno completará el siguiente cuadro con algunos conceptos y su comentario sobre cómo lo define.

Variable	Comentario
Puestos de trabajo	
Perfil de puestos	
Análisis de puestos de trabajo	
Funciones	

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

Al terminar la lectura el alumno completará el siguiente cuadro con algunos conceptos y su comentario sobre cómo lo define.

Variable	Comentario
Puestos de trabajo	El lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas.
Perfil de puestos	Descripciones concretas de las tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización.
Análisis de puestos de trabajo	El proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.
Funciones	Principales responsabilidades dentro de un puesto de trabajo

MÓDULO IV: INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**4.2 CONOCER EL PROCESO DE SELECCIÓN. (SOLICITUD DE EMPLEO, ENTREVISTA, PRUEBAS PSICOMÉTRICAS)****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **Selección de personal**

Bibliografía: **Equipo Vértice, Selección de Personal. Editorial Vértice, 15 mayo. 2007 - 136 páginas.**

Disponible en:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OoIlgbsxUs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Conocer+el+proceso+de+selecci%C3%B3n.++\(solicitud+de+empleo,+entrevista,+pruebas+psicom%C3%A9tricas\)&ots=VdPWq7a4uL&sig=Bp6KXSYNIu1oaTxQ7axeEPwM5fQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OoIlgbsxUs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Conocer+el+proceso+de+selecci%C3%B3n.++(solicitud+de+empleo,+entrevista,+pruebas+psicom%C3%A9tricas)&ots=VdPWq7a4uL&sig=Bp6KXSYNIu1oaTxQ7axeEPwM5fQ#v=onepage&q&f=false)

RESUMEN:

Según Louart (1994), la selección de personal puede definirse como "aquel proceso que consiste en elegir entre varios candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo"

Esta elección está dirigida a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir, dicho perfil debe ceñirse a las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas, además de su integración en un concreto entorno laboral. El proceso de selección consta de cuatro etapas básica que son: análisis de necesidades de empleo, reclutamiento (interno y externo), selección, incorporación a la organización.

El reclutamiento consiste en proporcionar a la selección de su materia prima básica, que en este caso son los candidatos, es el proceso mediante el cual la empresa detecta empleados potenciales que cumplan con los requisitos necesarios para cumplir con determinado trabajo.

Para llevar a cabo un reclutamiento es necesario que primero se lleve a cabo un análisis de puestos para saber si es que hace falta personal y de qué manera se va a llevar a cabo este proceso ya que existen diferentes tipos como lo son, interno, externo y mixto. Para llevar a cabo reclutamiento también podemos hacer uso de diferentes herramientas como lo son anuncios, carteles, folletos, publicidad en línea, etc.

Dentro del proceso de selección se engloban varias etapas como lo son las pruebas psicométricas, exámenes médicos, exámenes de software en algunos casos casos y todo esto ayuda a ir eliminando candidatos y hacer una adecuada selección.

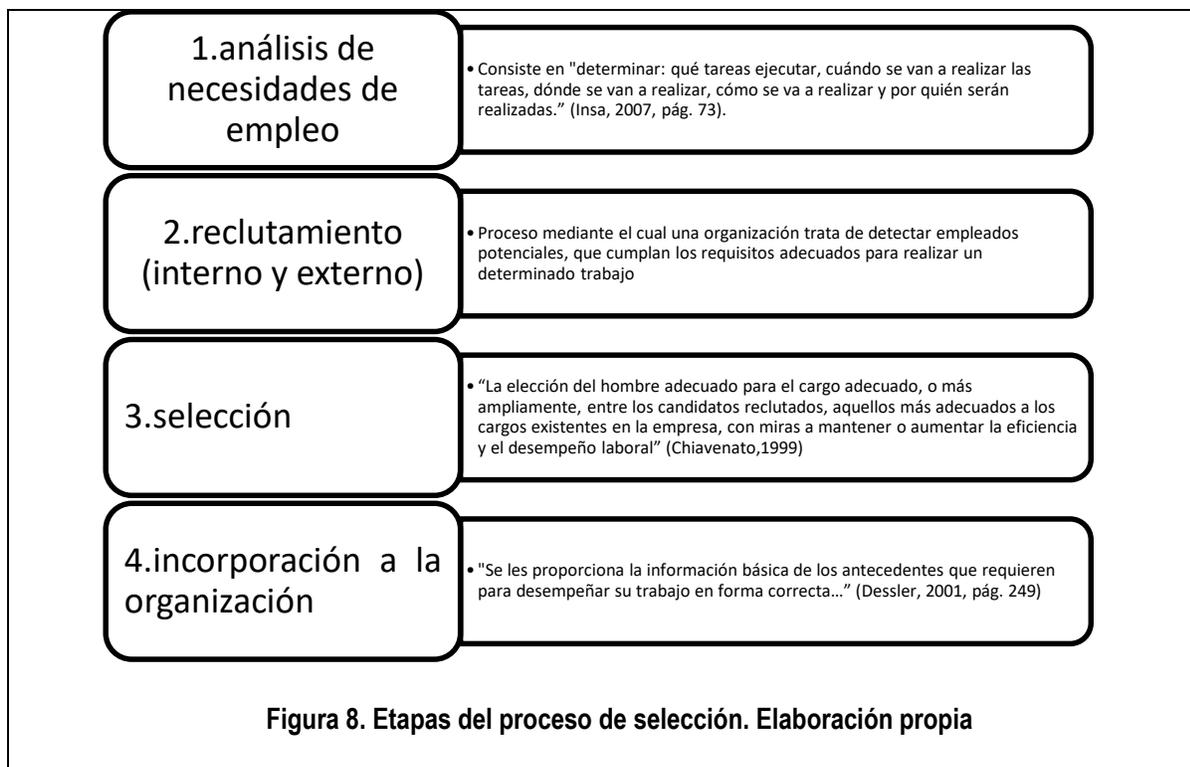
CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 4**, porque abarca todo lo que es el proceso de selección, desarrollando cada una de las etapas por las cuales está conformado, además de las herramientas de las etapas de las cuales puedes hacer uso para llevar a cabo este proceso.

EVALUACIÓN:

El alumno realizará un cuadro explicando las cuatro etapas del proceso de selección que menciona la lectura.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:



MÓDULO IV: INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.3 ANALIZAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y AFILIACIÓN DEL PERSONAL.

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: **Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico**

Bibliografía: **Vesga, J. (2011). Pensamiento psicológico. Universidad de San Buenaventura seccional, Cali (Colombia). Disponible en:**

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-89612011000100012&script=sci_arttext&tlng=en

RESUMEN:

Actualmente los cambios socioeconómicos que han ocurrido en el mundo han modificado la estructura de las empresas y han optado por formas más flexibles de contratación de las personas como estrategias para mantenerse en el mercado; incluso, se sugiere que cada vez más las empresas se caracterizarán por disponer de un núcleo central de trabajadores permanentes, mezclado con un grupo de trabajadores contingentes, a tiempo parcial (Topa y Palací, 2004).

Estos cambios han generado la implementación de nuevos términos, como La flexibilidad laboral interna que se refiere a "la capacidad de la empresa para contratar y utilizar flexiblemente la mano de obra, en sus dimensiones numérica, salarial, funcional y de tipo de contrato" (Díaz, 1996, p. 41), aspecto que sugiere la vinculación de trabajadores en otras modalidades distintas a la del empleo.

Aunque la modalidad de empleo ha sido tradicionalmente utilizada en la vinculación de trabajadores a las organizaciones, puede observarse que en los últimos años han emergido o se han estado consolidando en el mercado de trabajo otras formas de contratación como el Outsourcing, los servicios profesionales o formas de trabajo asociado (Rentería, 2001).

Dichas estrategias de contratación de personal han sido impulsadas por los gerentes como mecanismo para mantener flexibles sus organizaciones ante los cambios en el mercado, de tal manera que, ante disminuciones en las ventas puedan rápidamente reducir su planta de personal o como una manera de aumentar la productividad reduciendo costos.

Entre los cambios que han surgido en los tipos de contratación se ha incluido el contrato psicológico que " se refiere al conjunto de creencias y expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación, más allá de los acuerdos formales manifiestos" (Vesga, 2007a, p. 81). El contrato psicológico está constituido por las creencias y expectativas tácitas que forman trabajador y empleador respecto de las obligaciones mutuas en dicha relación de trabajo. Cuando el individuo se vincula a una organización en calidad de trabajador, se establece entre él y la empresa una serie de acuerdos sobre las condiciones de dicha relación de trabajo en aspectos como horarios, funciones, compensaciones económicas, uso de uniformes, etc., lo que constituye su contrato jurídico; pero más allá de estos factores, en las personas que establecen el acuerdo, surgen una serie de creencias y expectativas acerca de la relación, en aspectos como ascensos, trato interpersonal, estabilidad laboral, formación, apoyo en momentos de crisis, etc., constituyendo estas últimas el contrato psicológico; si bien estos aspectos no se ponen de manifiesto entre las partes, sí afectan la percepción de las características de la relación de trabajo.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 4** ya que habla de los tipos de contratación y además de las nuevas tendencias que se utilizan durante este proceso.

EVALUACIÓN:

Al terminar el alumno elaborara un mapa conceptual de los siguientes conceptos: contratación, modelos de contratación y contratación psicológica.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

Al terminar el alumno elaborara un mapa conceptual de los siguientes conceptos: contratación, modelos de contratación y contratación psicológica.

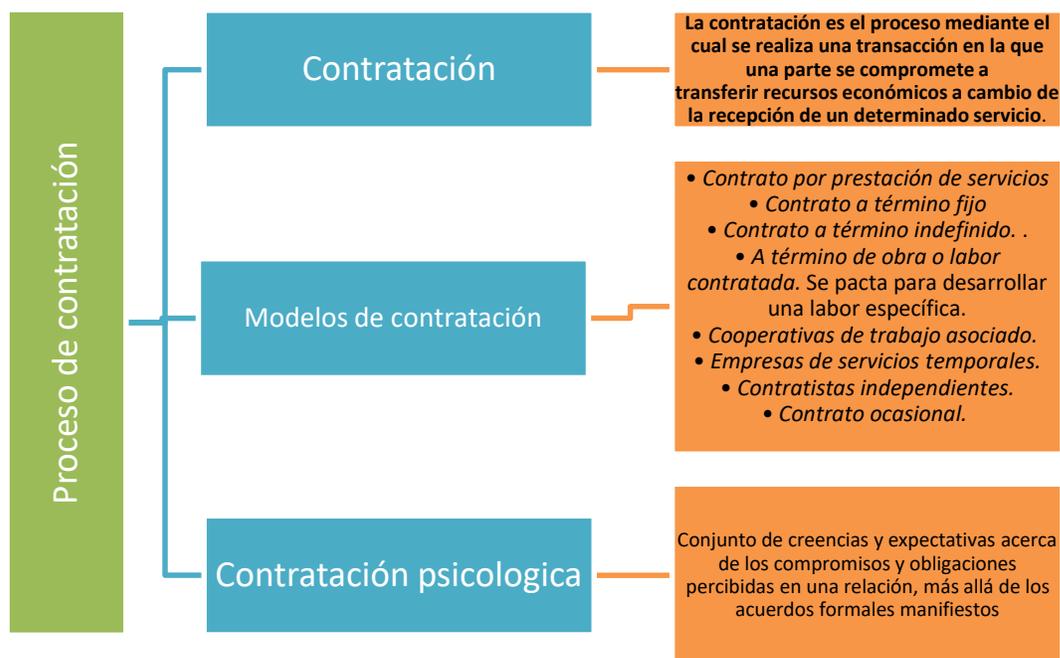


Figura 9. Mapa conceptual procesos de contratación. Elaboración propia.

MÓDULO V: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

5.1 CONOCER EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, DISPOSICIONES LEGALES, DIAGNOSTICO, NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, MÉTODOS Y PROGRAMAS.

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: **Capacitación efectiva en la empresa**

Bibliografía: **Guiñazú, Gabriela Capacitación efectiva en la empresa Invenio, vol. 7, núm. 12, junio, 2004, pp. 103-116 Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Disponible en:**

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

RESUMEN:

En muchas organizaciones se ha identificado que los programas de capacitación no producen el impacto esperado. Algunos de los problemas que se han identificado son de orden pedagógico, metodológico, de contenido, etc., que pueden condicionar el resultado; pero incluso teniendo un buen diseño esta situación se presenta. Por lo tanto en el artículo se hizo una investigación sobre los factores que hacia posible una capacitación exitosa en la empresa y se llegó a la siguiente conclusión, los factores más importantes son: La detección de necesidades, el aprendizaje, la aplicación al puesto de trabajo y la evaluación, basados en un trabajo previo sobre el contexto, constituyen los pilares fundamentales que posibilitan el traslado de lo aprendido al puesto de trabajo, objetivo último de la capacitación en la empresa.

En primer lugar se menciona la detección de necesidades ya que normalmente no se considera el contexto de la acción de capacitación. Así surge la hipótesis del injerto: la capacitación es un cuerpo extraño en la organización, no es un fenómeno natural. Tal como lo prueba la experiencia en las ciencias médicas, cuando se hace un injerto hay que ocuparse más del organismo receptor que del injerto en sí.

Y es que de esta manera se puede lograr un análisis de cuáles son las áreas que más capacitación necesitan, sobre qué temas, y si es necesario que todos tomen el curso o no, y así proceder a realizar las demás etapas.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 5** porque describe cómo es que se debería llevar a cabo el proceso de capacitación para que resulte ser efectivo y concuerde con los objetivos esperados, además de que la inversión realmente resulte en beneficio de la organización y no solo sea un gasto innecesario.

EVALUACIÓN:

El alumno al concluir la lectura deberá realizar una pirámide con las etapas del proceso de capacitación efectiva, mencionado en la lectura. (Deberá consultar la lectura completa).

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

El alumno al concluir la lectura deberá realizar una pirámide con las etapas del proceso de capacitación efectiva, mencionado en la lectura. (Deberá consultar la lectura completa).



Figura 10. Pirámide etapas del proceso de capacitación efectiva. Elaboración propia.

MÓDULO V: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**5. 2 ANALIZAR LA FUNCIÓN DE DESARROLLO, CONCEPTO DE CARRERA DENTRO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: **El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español Intangible Capital**

Bibliografía: **Núñez-Cacho Utrilla, Pedro; Grande Torraleja, Félix Ángel El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español Intangible Capital, vol. 8, núm. 1, 2012, pp. 61-91 Universitat Politècnica de Catalunya Barcelona, España. Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/pdf/549/54924517004.pdf>

RESUMEN:

Hoy en día, las empresas buscan con esfuerzo elementos que les ayuden a mejorar su competitividad prestando cada vez más atención a cuestiones relacionadas con el área de recursos humanos, pues, como destacan Becker y Huselid, (1999) éstos tienen gran influencia en el éxito organizacional. Por ello, los directivos se están interesando por prácticas innovadoras que ayuden a desarrollar el capital humano de la empresa.

Hablando del desarrollo de carrera este es un esfuerzo planificado de la organización que comprende estructuras, actividades y procesos, los cuales son resultado de un esfuerzo mutuo coordinado, entre empleados y organización. El desarrollo de los profesionales es uno de los aspectos claves de los sistemas de recursos humanos (Kim & Gao, 2010) y puede marcar la diferencia para que una empresa consiga el éxito o no, por su impacto sobre los resultados de la organización y por su contribución a la flexibilidad de las empresas, ya que facilita su adaptación a los cambios del entorno

El concepto de desarrollo de carrera ha ido evolucionando desde la idea tradicional de promoción, hacia nuevas perspectivas como la llamada “nueva carrera” o “boundaryless career” (Arthur, 2008; Fernández & Enache, 2008; Sullivan & Baruch, 2009), y con ella se han generado nuevas oportunidades laborales, esto implica que los empleados son más móviles y flexibles y se desplazan dentro de la organización ejerciendo distintos roles, atravesando las fronteras que existen entre distintas organizaciones (Arthur, 1994; Arthur &

Rousseau, 1996; Sullivan, 1999).

Dentro de las nuevas prácticas que se han dado en el desarrollo de la carrera se encuentra el mentoring, que es un proceso de mejora guiado y flexible, con un apoyo continuo, que logra el desarrollo a largo plazo del pupilo y le capacita para la comprensión de temas personales, organizativos y políticos, que contribuyen al éxito de la organización.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 5**, ya que hoy en día la carrera de administración específicamente en el área de recursos humanos ha ido evolucionando, y es importante que el alumno aprenda a reconocer y hacer uso de las nuevas herramientas y modelos que van surgiendo.

Esta lectura en especial menciona lo que es el mentoring y como ayuda al desarrollo de los empleados.

EVALUACIÓN:

El alumno al concluir la lectura deberá solucionar la siguiente sopa de letras:
Palabras: DESARROLLO, CAPITAL, MENTORING, ÉXITO, CRECIMIENTO, OBJETIVOS,
PROFESIONAL Y ASENSOS.



Figura 11. Sopa de letras. Desarrollo de RH. Elaboración propia

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

para la generación de ventajas competitivas organizacionales.

Las competencias con las que debe cumplir hoy en día el administrador de recursos humanos están relacionadas con su perfil no solo son características como, el nivel y tipo de educación, experiencia en número de años en el negocio y ocupación previa; sino que debe de ir dirigido a la integración de gerentes con competencias globales (Adler & Bartholomew, 1992); asimismo, que puedan tener las capacidades para ser las soluciones y tengan una orientación hacia la visión de negocios que permita atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual del personal (Lugo, 1999) con una visión holística de la organización, capaces de definir metas estratégicas, cooperativos con los empleados, familiarizados en las finalidades del negocio.

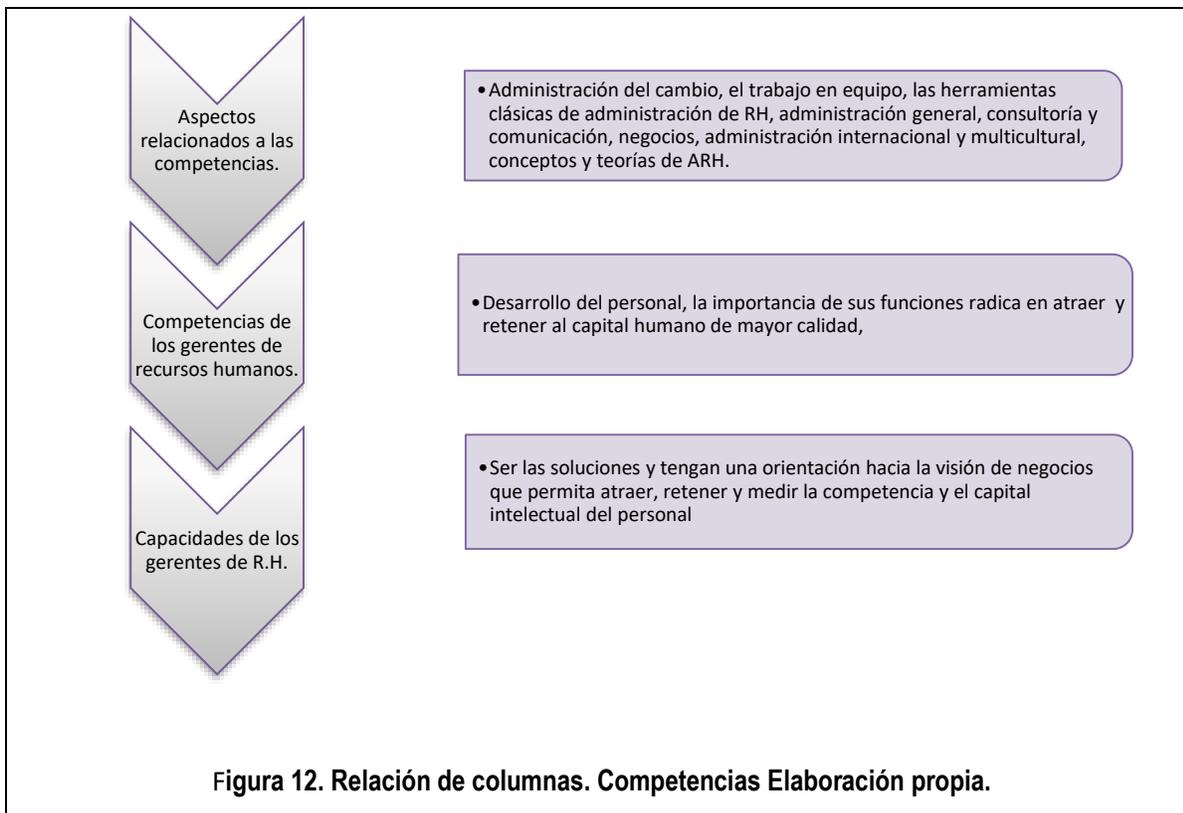
Lugo plantea que las competencias requeridas a los gerentes de recursos humanos son: administración del cambio, el trabajo en equipo, las herramientas clásicas de administración de RH, administración general, consultoría y comunicación, negocios, administración internacional y multicultural, conceptos y teorías de ARH.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 5**, enfocándose en cuáles son las capacidades con que debe contar el administrador de recursos humanos y cuáles son las que debe de desarrollar.

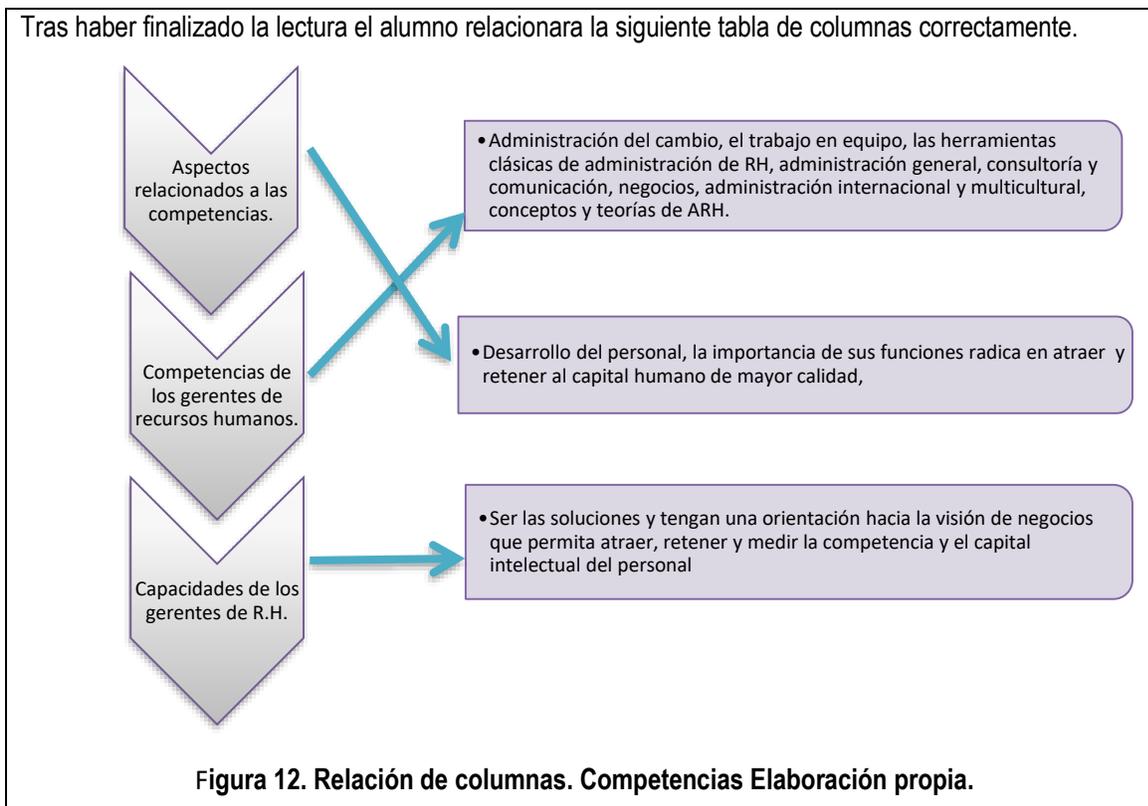
EVALUACIÓN:

Tras haber finalizado la lectura el alumno relacionara la siguiente tabla de columnas correctamente.



RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

Tras haber finalizado la lectura el alumno relacionara la siguiente tabla de columnas correctamente.



MÓDULO VI: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

6.1 CONCEPTUALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DEFINIENDO SUS OBJETIVOS Y MÉTODOS DE DESEMPEÑO.

LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título de la lectura: **Evaluación del desempeño: desempeño por competencias**

Bibliografía: **Capuano, Andrea Miriam Evaluación de desempeño: desempeño por competencias**

Invenio, vol. 7, núm. 13, noviembre, 2004, pp. 139-150 Universidad del Centro Educativo

Latinoamericano Rosario, Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

RESUMEN:

El aprovechamiento y desarrollo del capital humano es el pilar fundamental para que toda empresa obtenga el éxito deseado, es por ello que es importante llevar a cabo una evaluación de desempeño, esta es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales.

Desde el inicio de la industria moderna se comenzó a implementar la evaluación del desempeño.. Es particularmente significativo el trabajo de Robert Owen, quien implementó un sistema de evaluación de desempeño en su fábrica de New Lannark en 1813. El sistema que el utilizo fue el silent monitor, este sistema consistía en comunicar a cada empleado la evaluación de su desempeño del día anterior. Con un cubo pintado de distintos colores en 4 caras, el empleador ponía de manifiesto la evaluación, y por consiguiente el seguimiento del desempeño de los trabajadores. Esta forma de evaluar continuó siendo utilizada por los managers (empresarios), aunque con modificaciones, adaptándose así a los contextos históricos, políticos y económicos de cada época.

Frederick Taylor (1910) con su Administración Científica del trabajo tenía como objetivo principal lograr la eficiencia técnica para lograr la mayor productividad posible sin tener en cuenta el valor propio de cada obrero, fuera de la rapidez de sus movimientos. También se puede hacer referencia a Henry Ford (1930) con su teoría de la línea de montaje tratando con más hincapié la optimización de los tiempos de producción en su industria automotriz.

Otro método actual de la evaluación del desempeño es el llamado: El 360° Feedback Premium que es un

sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

CONTEXTUALIZACIÓN:

La lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 6**, porque hace un reconocimiento de diferentes modelos de evaluación del desempeño, el alumno al iniciar su vida laboral probablemente será sometido a diferentes tipos de evaluación y es importante que aprenda a reconocerlos y a saber desenvolverse en cada situación.

EVALUACIÓN:

Después de la lectura, el alumno seleccionara un modelo de evaluación del desempeño y elaborara un mapa mental.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

Después de la lectura, el alumno seleccionara un modelo de evaluación del desempeño y elaborara un mapa mental.



Figura 13. Mapa mental feedback Premium. Elaboración propia.

MÓDULO VI: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**6.2 CONCEPTUALIZAR LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS Y SUS NIVELES DE APLICACIÓN.****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título de la lectura: Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos.

Bibliografía: **Velázquez R. Auditoria como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos. Dimensión empresarial, ISSN-e 1692-8563, Vol. 7, Nº. 1, 2009, págs. 6-10. Disponible en:**

file:///C:/Users/FCA/Downloads/Dialnet-AuditoriaComoHerramientaParaElControlDeLaGestionDe-3990181.pdf

RESUMEN:

Las decisiones que son referentes a la selección, la dirección de una carrera profesional, la designación para un puesto, la orientación de una formación determinada o el establecimiento del sistema de compensación, son de capital importancia tanto para la organización como para el individuo. Los errores que puedan producirse en esta área son costosos en tiempo, dinero y en trabajo. Esos errores son además, una de las principales fuentes de incremento de los costos, del ausentismo y de la fluctuación de la fuerza de trabajo, provocando además la desmoralización, desmotivación o insatisfacción laboral por lo que su adecuado tratamiento es crucial para lograr mejores resultados en cuanto a productividad y calidad.

El modelo propuesto para la auditoría en el caso práctico de este artículo es el siguiente: El procedimiento a seguir para realizar la Auditoría de GRH, consta de 4 etapas:

Etapa 1: Involucramiento

Etapa 2: Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos que tiene los objetivos generales de: Caracterizar el entorno y el ambiente interno de la organización y analizar las políticas de RH y sus resultados.

Etapa 3: Estrategia de Recursos Humanos con los objetivos de: Diseñar de forma colectiva las políticas de RH, según los problemas detectados en la etapa anterior, conformar las líneas de acción estratégicas para lograr resultados superiores en la GRH y programar la ejecución del plan.

Etapa 4: Realización y entrega del informe final de la Auditoría que tiene como propósitos, Elaboración del informe final y divulgación de su contenido en la organización.

CONTEXTUALIZACIÓN:

La lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 6**. Porque además de hablar del concepto hace referencia de la aplicación de la auditoría a un caso práctico, mostrando las etapas, los objetivos, las funciones y los resultados.

EVALUACIÓN:

Después de la lectura, el alumno identificará los problemas que se pueden identificar después de una auditoría de Recursos humanos.

RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

Después de la lectura, el alumno identificara los problemas que se pueden identificar después de una auditora de Recursos humanos.

- ✓ Falta de preparación en los trabajadores,
 - ✓ La mayoría no tiene el nivel escolar deseado.
 - ✓ No están confeccionados en su totalidad los profesiogramas.
 - ✓ No se realizan acciones de capacitación a los trabajadores con bajo nivel educacional..
 - ✓ Los trabajadores no cumplen con las medidas de protección física.
 - ✓ Los trabajadores no usan los medios de protección e higiene del trabajo.
 - ✓ El sistema de pago no incentiva lo suficientemente al trabajador.
- Existen trabajadores cobrando sin hacer contratos de trabajos.

ANEXOS

UNIDAD DE APRENDIZAJE	LECTURA	VIDEO RELACIONADO
1. Introducción al comportamiento organizacional	1.1. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas	Video: Comportamiento organizacional https://www.youtube.com/watch?v=YYaXfjxFpug
	1.2 Sistema de valores en las organizaciones.	Video: Recursos Humanos DEFINICION DE VALORES ORGANIZACIONALES Experto en Capital Humano https://www.youtube.com/watch?v=3liumuwnrNM
	1.3 Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario.	Video: Cambio organizacional https://www.youtube.com/watch?v=g7-8HY2rE3A
2. Planeación de recursos humanos	2.1. El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos	Video: El gerente de Recursos Humanos https://www.youtube.com/watch?v=x_ba9jcx6hl
	2.2. Planificación estratégica de recursos humanos. Efectiva forma de identificar necesidades de	Video: Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos

	personal	https://www.youtube.com/watch?v=nEHPedkRHwY
	2.3 Antecedentes de la rotación voluntaria de personal.	Video: Cómo Reducir La Rotación De Personal En Las Empresas https://www.youtube.com/watch?v=XF9FmX5IKWE
3. Organización de recursos humanos	3.1. Aproximaciones teóricas en la administración estratégica de recursos humanos: Perspectiva universalista, contingente y configuracional	Video: Administración estratégica de recursos humanos https://www.youtube.com/watch?v=Xp30NKQDfRE
	3.2 Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana	Video: Gestión del Capital Humano https://www.youtube.com/watch?v=GmyN1MhRERI
	3.3 Dificultad de los recursos humanos “Dificultades en la gestión de Recursos Humanos en la esfera municipal”	Video: Problemas comunes en Recursos Humanos https://www.youtube.com/watch?v=RRCMXGjPaXU
4. Integración de recursos humanos	4.1. Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local.	Video: Análisis y descripción del puesto de trabajo https://www.youtube.com/watch?v=S18-XovSeys
	4.2. Selección de personal	Video: Selección de personal en 8 pasos https://www.youtube.com/watch?v=...

		ch?v=46QGzt91Hjl
	4.3 Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico	Video: Proceso de Contratación https://www.youtube.com/watch?v=xQvKHIERIJl
5. Dirección de recursos humanos	5.1. Capacitación efectiva en la empresa	Video: Función de la Capacitación en la Empresa. https://www.youtube.com/watch?v=NRdG6zPo1cU
	5.2 El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español Intangible Capital	Video: ¿Qué es Desarrollo Organizacional o Gestión del cambio en Recursos Humanos? https://www.youtube.com/watch?v=QowTaY0mVzo
	5.3 El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos	Video: Recursos Humanos ESTABLECER LAS HABILIDADES, COMPETENCIAS Y ACTITUDES DEL PUESTO https://www.youtube.com/watch?v=uzEgmT6hGio
6. Control de recursos humanos	6.1 Evaluación del desempeño: desempeño por competencias	Video: Métodos para la evaluación de desempeño https://www.youtube.com/watch?v=hdua5Bc1wr4

	6.2 Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos.	Video: Auditoría y control de Recursos Humanos https://www.youtube.com/watch?v=hTv_L9afj7g
--	---	---

CONCLUSIONES

- La administración de Recursos Humanos, va más allá, de la distribución del personal, actualmente el capital humano ha ido adquiriendo valor y el buen desempeño en esta área es un factor importante para cumplir con las metas, el recurso humano debe ser considerado como el elemento más valioso para llevar a una empresa al éxito.
- Para llevar a cabo una buena selección de personal es importante tomar en cuenta los diferentes factores que influyen, desde llevar a cabo un análisis correcto de puestos, hasta llevar a cabo la capacitación necesaria, para que quien se desempeñe en ese puesto logre desenvolverse correctamente.
- Hay que tener empatía y considerar a los trabajadores y hacer evaluaciones constantes y auditorías internas que nos permitan detectar cuáles son las problemáticas que afectan el desempeño de los trabajadores y cuáles son las consecuencias en los procesos de la empresa para así darles seguimiento y llegar a propuestas de solución que puedan aplicarse, hay que tener en cuenta que en ocasiones la rotación de personal es necesaria para el buen funcionamiento de la empresa.
- La evaluación es necesaria para medir el rendimiento del personal y ver si de verdad está cumpliendo con sus funciones, ya que el buen desempeño no es un beneficio únicamente para la organización sino también para él, pues puede obtener recompensas, además de que nos ayuda a mejorar aspectos que carecen de entrega por parte del personal.

BIBLIOGRAFIA

- Alburquerque, F. Dirección de desarrollo y gestión local, ILPES, LC/IP/G.104, Chile.
- Capuano, Andrea Miriam Evaluación de desempeño: desempeño por competencias Invenio, vol. 7, núm. 13, noviembre, 2004, pp. 139-150 Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Disponible en:
- Carrasco, J. administración y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Revista electrónica CEMCI. No.2, Ene-Mar. 2009. Disponible en: http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1260/1260_u4_Act_integradora_2.pdf
- Dialnet-PlanificacionEstrategicaDeRecursosHumanos-5794127.pdf
- Equipo Vértice, Selección de Personal. Editorial Vértice, 15 mayo. 2007 - 136 páginas. Disponible en:
- García Rubiano, Mónica; Arias, Fabio; Gómez, Paola Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario Diversitas: Perspectivas en Psicología, vol. 9, núm. 1, 2013, pp. 81-95 Universidad Santo Tomás Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67926246010.pdf>
- García Solarte, Mónica Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana Pensamiento & Gestión, núm. 27, diciembre, 2009, pp. 162-200 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Disponible en:
- Genesi, Margareth; Romero, Nercida; Tinedo, Yasmarili Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas Negotium, vol. 6, núm. 18, enero-abril, 2011, pp. 102-128 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-89612011000100012&script=sci_arttext&tlng=en
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OollgbsxUs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Conocer+el+proceso+de+selecci%C3%B3n.+\(solicitud+de+empleo,+entrevista,+pruebas+psicom%C3%A9tricas\)&ots=VdPWq7a4uL&sig=Bp6KXSYNlu1oaTxQ7axeEPwM5fQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OollgbsxUs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Conocer+el+proceso+de+selecci%C3%B3n.+(solicitud+de+empleo,+entrevista,+pruebas+psicom%C3%A9tricas)&ots=VdPWq7a4uL&sig=Bp6KXSYNlu1oaTxQ7axeEPwM5fQ#v=onepage&q&f=false)
<https://www.redalyc.org/pdf/395/39522007.pdf>
<https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>
<https://www.redalyc.org/pdf/4767/476748706002.pdf>
<https://www.redalyc.org/pdf/549/54924517004.pdf>
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64612782006.pdf>
<https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Liquidano Rodríguez, Ma. del Carmen El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos Contaduría y Administración, núm. 220, septiembre-diciembre, 2006, pp. 145-178 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/395/39522007.pdf>
- Liquidano Rodríguez, Ma. del Carmen. El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. Contaduría y Administración, núm. 220, septiembre-diciembre, 2006, pp. 145-178. Universidad Nacional Autónoma de México. Distrito Federal, México. Disponible en:

- Littlewood Zimmerman, Herman Frank ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL Investigación Administrativa, núm. 97, enero-junio, 2006, pp. 7-25 Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás Distrito Federal, México, Disponible en: Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. Disponible en:
- Núñez-Cacho Utrilla, Pedro; Grande Torraleja, Félix Ángel El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español Intangible Capital, vol. 8, núm. 1, 2012, pp. 61-91 Universitat Politècnica de Catalunya Barcelona, España. Disponible en:
- Valbuena, María; Morillo, Roselia; Salas, Doris Sistema de valores en las organizaciones Omnia, vol. 12, núm. 3, 2006, pp. 60-78 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>
- Vargas Halabí, Tomás; León Madrigal, Marcela Aproximaciones teóricas en la administración estratégica de recursos humanos: Perspectiva universalista, contingente y configuracional Revista Costarricense de Psicología, vol. 28, núm. 41-42, 2009, pp. 169-185 Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica San José, Costa Rica. Recuperado de:
- Vesga, J. (2011). Pensamiento psicológico. Universidad de San Buenaventura seccional, Cali (Colombia). Disponible en: