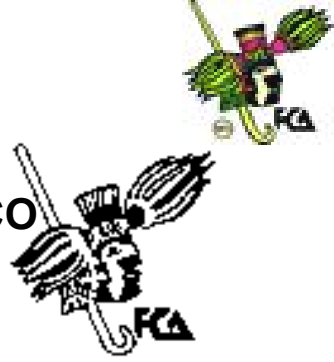




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



AUTOR: JAVIER LLANOS RETE

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------|
| Recursos Humanos II | | Clave: | 1356 |
| Plan: | 2005 | Créditos: | 8 |
| Licenciatura: | Administración | Semestre: | 3 |
| Área: | Recursos humanos | Hrs. Asesoría: | 4 |
| Requisitos: SERIACIÓN ANTECEDENTE OBLIGATORIA: Recursos Humanos I | | Hrs. Por semana: | 4 |
| Tipo de asignatura: | Obligatoria (x) | Optativa () | |

Objetivo general de la asignatura

Al finalizar el curso, el alumno instrumentará herramientas dirigidas al acrecentamiento y evaluación del capital humano dentro de un ambiente laboral seguro con énfasis en mejorar la calidad de vida del empleado. Asimismo, describirá los criterios principales para realizar una auditoria a la función de administración de recursos humanos e identificará las tendencias futuras de ésta.



Temario oficial (horas sugeridas 64)

1. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (12 hrs.)
2. TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO Y LA INVERSIÓN EN EL CAPITAL HUMANO (12 hrs.)
3. ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (10 hrs.)
4. HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA (12 hrs.)
5. AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (10 hrs.)
6. ¿HACIA DÓNDE VA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (8 hrs.)

Introducción

Fue hasta la aparición y progreso de la teoría de las relaciones humanas (1932) que se da énfasis a la motivación, liderazgo, comunicación y dinámica de grupo en las organizaciones y a la cual le siguieron la teoría del comportamiento organizacional (1957) y la teoría del desarrollo organizacional (1962). Si bien es cierto que su desarrollo obedeció a un contexto social y evolución de las relaciones sociales de producción, también es cierto que dentro de la dinámica social y económica que se manifiesta hoy en día, en el entorno nacional y mundial, requiere sea revisada nueva y cabalmente, la orientación humana del recurso humano en las organizaciones.

Como lo señala Chiavenato¹ (1997), el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, entonces con mayor juicio toda sociedad se encuentra estrechamente relacionada por medio de sus células productivas y que forman parte, junto con la investigación y la pluralidad política, del crecimiento y desarrollo social y económico de una sociedad. En términos generales las empresas operan con recursos humanos y no humanos y es así que la vida de las personas,

¹ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, p.p. 462-464.



depende también de las organizaciones, porque éstas a su vez dependen de la actividad humana y de su trabajo.

Para las empresas la actividad humana es tan necesaria como trascendente. Para que el experto aproveche y oriente en beneficio de ambas partes esta actividad, su trabajo debe seguir un continuo: planeación, integración, organización, dirección y control. El administrador de recursos humanos tiene una gran responsabilidad llena de desafíos dadas las condiciones actuales.

Independientemente de que el hombre vivencie el trabajo según su conflictiva, necesidades y grado de motivación, es esta complejidad lo que convierte a la gestión de los seres humanos, inmersos en una organización influyéndose y retroalimentándose ambos mutuamente, una actividad difícil para el administrador.

Los individuos hacen a las organizaciones, y ante un entorno actual tan inestable, la mayor oportunidad de crecimiento se ubica en la gestión del factor humano, ello les procurará su estabilidad y existencia en condiciones de inestabilidad y constante cambio.

La administración hoy demanda compenetrar la realidad mediante herramientas teórico-prácticas de otras disciplinas para lograr sus objetivos de manera más precisa, de acuerdo con las condiciones imperantes del mundo actual. No puede asumir el camino de la inflexibilidad porque estará condenada a transitar caminos y escenarios que ya han cambiado y a cometer errores producto del cruce de enfoques rígidos y realidades obsoletas. En esta labor, la administración se está abriendo a la transdisciplinariedad, que le permitirá analizar, evaluar y extraer de la realidad, la información más conveniente para la toma de decisiones.

Por ello la incursión de otras técnicas tales como la grafología en los procesos de selección de recursos humanos, la inteligencia emocional y la programación neurolingüística en el diseño de planes y programas de capacitación y de



desarrollo del potencial humano, no deben sorprender al administrador de hoy, quien se enfrenta a un mundo que cambia constantemente y le presenta retos que requieren soluciones inmediatas. Nos referimos a un nuevo profesionalista de los recursos humanos que además de un alto nivel de preparación formal, requiere también de las cualidades humanas que le impriman a su labor el característico perfil del administrador humanista de mente abierta y flexible ante los cambiantes paradigmas que impone la realidad.

Por ello en el **tema 1** se revisa la definición, propósitos e importancia de la capacitación para la efectividad de las organizaciones, la diversidad de conceptos relacionados con la función de capacitación, el marco normativo y finalmente el proceso de la administración de la función de capacitación.

En el **tema 2** se realiza un análisis de la teoría del capital humano, concepto de la inversión del capital humano, así como, las técnicas utilizadas para este fin, asimismo, se analiza la decisión de invertir en capital humano desde una perspectiva social y personal y, finalmente se describen las principales críticas a esta teoría.

En el **tema 3** se describe la importancia de la evaluación del desempeño, las funciones de la administración de recursos humanos en la evaluación, los objetivos de esta función, las técnicas y los métodos tradicionales para efectuarla. Finalmente se describen los principales errores en la función de evaluación del desempeño y el método de administración de capital humano.

En el **tema 4** se revisan los conceptos de seguridad, higiene y calidad de vida en el trabajo. Se señala también el marco normativo de la seguridad e higiene, los elementos para evaluarlas y desarrollarlas. Finalmente se examinan los factores y modelos de la calidad de vida en el trabajo.



En el **tema 5** se describen los aspectos clave de la auditoría a la función de administración de recursos humanos, quiénes deben desplegar una auditoría, sus beneficios, premisas, criterios y métodos más destacados.

Por último en el **tema 6** revisamos los principales mecanismos teóricos que auxilian el quehacer de la administración de recursos humanos y de los nuevos senderos que ha tomado debido a las condiciones cambiantes de hoy en día.



TEMA 1. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo particular

Describir la función de la capacitación y el desarrollo de recursos humanos como estrategia para la competitividad dentro del contexto de las organizaciones.

Temario detallado

- 1.1. Capacitación: definición, propósitos e importancia de la capacitación para la efectividad de las organizaciones
- 1.2. Definición de terminología:
 - 1.2.1. Entrenamiento
 - 1.2.2. Adiestramiento
 - 1.2.3. Desarrollo
 - 1.2.4. Educación
 - » La educación base del crecimiento y realización humana
 - » Trascendencia de la educación
 - » La educación en México antes del siglo XXI
- 1.3. Sistemas de capacitación
 - 1.3.1. La capacitación en aulas
 - 1.3.2. La capacitación en el trabajo
 - 1.3.3. La capacitación individual
 - 1.3.4. La capacitación externa
 - 1.3.5. Otros
- 1.4. Marco legal y normatividad en materia de capacitación en México
 - 1.4.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
 - 1.4.2. Ley Federal del Trabajo
 - 1.4.3. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS)
- 1.5. Elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento
 - 1.5.1. Planes y programas de capacitación: definición



- 1.5.2. Métodos, técnicas e instrumentos de diagnóstico de necesidades de capacitación
- 1.5.3. Señalamiento de objetivos
- 1.5.4. Proceso de enseñanza–aprendizaje y consideraciones teóricas del aprendizaje
- 1.5.5. Técnicas de enseñanza-aprendizaje: definición y tipos
- 1.5.6. Medios auxiliares de la capacitación: definición y tipos
- 1.5.7. Elaboración de cartas descriptivas
- 1.5.8. Situación y organización física de las aulas
- 1.5.9. Evaluación de los programas de capacitación y adiestramiento
- 1.6. Caso práctico
- 1.7. Seguimiento de la capacitación
- 1.8. Tendencias de la capacitación en el siglo XXI
 - 1.8.1. La capacitación basada en competencias
 - 1.8.2. La capacitación en las organizaciones que aprenden
 - 1.8.3. La capacitación y la programación neurolingüística
 - 1.8.4. La capacitación y el *empowerment*

Introducción

Uno de los aspectos esenciales en el desarrollo de los recursos humanos en las empresas está vinculado con la capacitación, porque funge como sistema detonador en el camino hacia la competitividad dentro de los actuales escenarios, en los cuales la sobrevivencia organizacional es tema de preocupación. Dentro de este tema destacan la tarea de definir conceptos básicos para comprender este importante subsistema de recursos humanos, tales como entrenamiento, adiestramiento, educación y desarrollo; así mismo es imprescindible señalar la trascendencia de la educación en México, base de la educación, y de los diversos sistemas de capacitación. El marco legal también es de suma importancia, por lo que será necesario puntar las disposiciones legales en materia de capacitación. Finalmente es esencial mencionar la puesta en marcha de este subsistema y realizar un breve recorrido por las diferentes etapas por las que discurre, para,



posteriormente, referirlo hacia las nuevas tendencias del mismo sistema, como lo son la programación neurolingüística, competencias laborales, *empowerment* y la administración de la capacitación respecto de las organizaciones que aprenden y administran el conocimiento.

1.1. Capacitación: definición, propósitos e importancia de la capacitación para la efectividad de las organizaciones

“La capacitación es la **asimilación y adquisición de conocimientos** de carácter técnico, científico y administrativo”.² Este elemento es de fundamental relevancia, permite que el trabajador **eleva el grado de desempeño** en las funciones que integran al puesto, su beneficio se extiende a lo largo de la vida y permite que las empresas **incrementen el valor** de su capital humano. Es una de las mejores inversiones que puedan realizar las empresas, administrada inteligentemente y apareada con un sistema de identidad bien instrumentado, **generará trabajadores** y empleados fieles, **preparados** y en vías de crecimiento y proyección. Además la capacitación, tal como lo cita Werther y Davis³, es una de las principales fuentes de bienestar para el personal.

Los directivos actualmente reconocen que el factor humano debe estar mejor preparado para enfrentar los cambios en el mundo actual y poseer el conocimiento que le permita responder a las nuevas exigencias que los avances tecnológicos y teóricos plantean. Por ello, la capacitación deberá ser un **servicio asesor interno de calidad**, diseñado para obtener beneficios en el futuro en el que la idea primordial sea el desarrollo del factor humano para beneficio de la empresa y del individuo mismo.

1.2. Definición de terminología:

1.2.1. Entrenamiento

² Fernando Arias Galicia, *Administración de recursos humanos*, p. 319.

³ William B. Werther, et al., *Administración de personal y recursos humanos*, p. 148



Entrenar es conducir a alguien hacia un lugar o posición determinada. Arias señala que “entrenar es prepararse para realizar esfuerzo físico y mental y poder desempeñar una labor, forma parte de la educación. Agréguese que el entrenamiento se programa a corto plazo. El entrenamiento es un proceso por medio del cual las personas asimilan conocimientos, aptitudes y habilidades relacionados con objetivos bien definidos”.⁴

1.2.2. Adiestramiento

Por otro lado adiestrar es hacer hábil a alguien, es hacerlo diestro. Señala Méndez que “el adiestramiento implica la formación de habilidades que se logran con el ejercicio práctico y sistemático de actividades productivas que conducen a la especialización. Debido a que se concentra en el desarrollo de habilidades motoras para casos específicos dentro de las empresas, se programa en el corto plazo”.⁵

1.2.3. Desarrollo

El desarrollo incluye una serie de conceptos, los cuales integran paulatinamente la personalidad, contempla hábitos, rasgos, educación, inteligencia, temperamento, carácter, patrones de conducta consistentes, emociones, afectos, etc. Dentro de un marco empresarial el desarrollo se enfoca hacia algunos de los anteriores aspectos para beneficio del individuo y de la organización.

1.2.4. Educación

El término educar hace alusión, de acuerdo con Arias, a “la adquisición intelectual, de los bienes culturales que rodean al individuo, desde los aspectos técnicos, científicos y humanísticos, hasta las técnicas de uso de utensilios y herramientas”.⁶ Un individuo al educarse está invirtiendo en sí mismo e incrementa su capacidad humana y de compra, porque aspira a mejores

⁴ Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, p. 416

⁵ José Silvestre Méndez Morales, *Economía y la empresa*, p. 60

⁶ Fernando Arias Galicia, *op. cit.*, p. 312



posibilidades de ingreso. Así la educación es un aspecto que se desarrolla y por medio de él se asimilan diversos aspectos al largo plazo.

» **La educación base del crecimiento y realización humana**

Debido a que la educación está orientada a la adquisición intelectual, una de las bases fundamentales para la autorrealización humana es la expansión hacia la asimilación de los aspectos humanísticos y culturales, y también como parte complementaria es el conocimiento conectado con la ciencia y la tecnología. El individuo crece y se desarrolla inmerso dentro de una comunidad que lo influye con estos elementos, la autorrealización dependerá de la forma en que aproveche estos estímulos provenientes de la sociedad en su conjunto.

» **Trascendencia de la educación**

Al incorporarse el individuo a la sociedad que le presenta variados componentes para su crecimiento, el proceso educativo es uno de los medios más importantes para lograr la autorrealización, y con ello su crecimiento como ente biológico social y cultural. Las repercusiones a futuro de la educación recibida por un individuo se basan en un proceso que se dilata a lo largo de la vida y extiende sus raíces hacia los ámbitos laboral, familiar y personal, mismos que producen un ser bien integrado, adaptado y autorrealizado.

» **La educación en México ante el inicio del siglo XXI**

El mundo actual está planteando nuevos escenarios, más sofisticados, cambiantes, inciertos, competitivos, llenos de oportunidades para quienes se plantean las circunstancias inestables como un reto, el mundo, irremediamente, está globalizado. Actualmente debe reconocerse que el factor humano debe estar mejor preparado para enfrentar los cambios en el mundo actual y poseer el conocimiento que le permita responder a las nuevas exigencias que los avances tecnológicos y teóricos plantean, porque el capital humano es y será siempre la fuente de riqueza trascendental para las organizaciones y la sociedad.



1.3. Sistemas de capacitación

1.3.1. La capacitación en aulas

Una de las modalidades mediante las cuales el capital humano incrementa su valor es por medio de la capacitación que recibe a lo largo de sus estudios técnicos o profesionales. Mediante esta modalidad la capacidad se ve incrementada y constituye una de las inversiones más importantes que el capital humano realiza para elevar su nivel de vida, porque este cúmulo de conocimientos, habilidades y capacidades asimilados dentro de las aulas, conforma uno de los elementos que ofrece para hacerse contratar.

1.3.2. La capacitación en el trabajo

Las organizaciones destinan, evaluando sus necesidades y prioridades, beneficios y desventajas; lugares físicos diseñados para los fines de capacitación, lejos de distracciones, cómodos y bien ventilados. De esta manera los empleados y trabajadores no tienen que desplazarse a lugares lejanos y ajenos a la organización.

1.3.3. La capacitación individual

En ocasiones el individuo busca por sus propios medios y movido por su iniciativa, basado en el objetivo de superación personal y profesional, capacitación en diversas áreas de conocimiento (área cognoscitiva), habilidades (área psicomotriz) y actitudes (área afectiva), fuera de la empresa que lo ha contratado. Con la finalidad de elevar su calidad de vida y de integrar sus aspiraciones al mundo de trabajo, busca por sí mismo el crecimiento integral, porque constituye una forma de inversión y, al mediano y largo plazo, elevar su valor como elemento de trabajo.



1.3.4. La capacitación externa

Uno de los apoyos que las organizaciones buscan cuando no poseen la infraestructura para llevar a cabo la capacitación al interior de sus espacios, es la capacitación que ofrecen otras organizaciones poseedoras de infraestructura intelectual y física, para que, por medio de contratos comerciales bien establecidos (*outsourcing*), ambas cubran sus respectivas necesidades en materia de capacitación.

1.3.5. Otros

Una de las modalidades de capacitación que permiten el incremento de los conocimientos sin tener que desplazarse a otros sitios fuera de la empresa para recibir la capacitación, es la denominada capacitación a distancia (capacitación virtual). Ésta se efectúa debido a que el desplazamiento implicaría la generación de costos o la inversión de tiempo, lo cual puede no resultar benéfico para la organización. Esta modalidad incluye la asimilación de conocimientos por medio de la conexión por la Internet de tal manera que los cursos y los exámenes son impartidos y efectuados, respectivamente, mediante esta conexión.

Otra modalidad, dentro de la función de capacitación, es la **capacitación** que se programa y recibe el empleado, **fuera del país**. Este tipo de capacitación está vinculado con los planes de desarrollo desplegados sólo para personal clave y valioso, que se ha decidido desarrollar mediante planes de vida y carrera. Los cursos se toman en el extranjero debido a su importancia o circunstancias especiales, tales como el tema del curso, el objetivo (como puede ser la asimilación de conocimientos y habilidades propios para maniobrar nuevas tecnologías), el ambiente y otros factores.

1.4. Marco legal y normatividad en materia de capacitación en México

Uno de los principales logros, producto del proceso histórico de las relaciones obrero patronales, y para beneficio de ambas partes, fue sin duda la



fundamentación legal, por medio de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo, de incorporar la capacitación como dispositivo de desarrollo y crecimiento personal y mejoramiento del desempeño.

1.4.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123 apartado A fracción XIII, se señala que las empresas están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo, cualquiera que sea la actividad de aquella.

1.4.2. Ley Federal del Trabajo

La Ley Federal de Trabajo puntualiza, en el Art. 123 fracción XV, los derechos de recibir capacitación, las obligaciones de los trabajadores en esta materia, registro de constancias, etc., la obligación de los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, así como los propósitos de la capacitación entre otros aspectos.

1.4.3. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS)

De acuerdo con el Diario Oficial del 18 de abril de 1997 se publicó el acuerdo en materia de capacitación y adiestramiento respecto a las obligaciones legales y el llenado de formatos para la realización de los trámites administrativos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los representantes legales de las empresas adquieren de esta forma las obligaciones legales, en esta materia, ante la STPS.

1.5. Elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento

La función de capacitación se cumple mediante la integración de un Plan de Capacitación y la programación correspondiente, mismos que se elaboran conjugando información heterogénea tomada de variadas fuentes.



El resultado de la conjugación de las indagaciones recabadas y el trabajo intelectual reflexivo, será la composición de un plan de capacitación, lo que permitirá programar (programación) las acciones estratégicas pertinentes para cubrir las necesidades de capacitación, elevar la productividad y contribuir a los planes y objetivos globales de la organización.

1.5.1. Planes y programas de capacitación: definición

A pesar de ser el diagnóstico de necesidades etapa previa a la planeación y programación de capacitación, señalaremos que un **plan** de capacitación es la determinación del proyecto a mediano o largo plazo, producto de trabajo reflexivo e intelectual de la estrategia global a desplegar hacia toda la organización y que coadyuve a elevar la productividad y alcanzar los objetivos globales mediante esta función de recursos humanos. En la práctica se concentra este proyecto mediante un documento denominado Plan Maestro de Capacitación.

Ahora bien, un programa de capacitación es un documento guía que permite la puesta en marcha del plan de capacitación, **desglosa el conjunto de acciones de capacitación**, sistematizadas y jerarquizadas, para su ejecución y en el cual se especifican las actividades, tiempo y recursos necesarios para su implantación.

La **programación** de la capacitación es **diseñar el plan de trabajo**, incluye **estrategias y acciones** pertinentes que tienen como objetivo atender las necesidades detectadas en una etapa anterior (diagnóstico de necesidades) y que se encuentran enfocadas hacia la transmisión de conocimientos, adquisición de habilidades y asimilación de actitudes para cumplir en forma efectiva las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto en la empresa.



1.5.2. Métodos, técnicas e instrumentos de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Las técnicas para la detección de necesidades pueden ir desde el planteamiento de una pregunta elaborada en forma escrita o verbal, hasta un diseño muy complejo de investigación.

Un **método** es el conjunto de pasos ordenados que han de seguirse para alcanzar un fin. En este contexto, una **técnica** es similar en tanto que es el conjunto de procedimientos y métodos de una ciencia. Entre los métodos y técnicas e instrumentos para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se encuentran por ejemplo la entrevista, observación, encuesta, tarjetas, periodo de actuación, corrillos, comités, entrevistas de salida, reuniones interdepartamentales, simulaciones, evaluación de méritos, planeación de carrera, análisis comparativo del desempeño real contra el ideal en cada puesto o puestos tipo y los exámenes administrados a empleados.

Un **instrumento** es aquello que sirve de medio para alcanzar un fin o facilitar un trabajo, por ello los instrumentos para efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación son lista de verificación, cuestionario, formato para entrevista, tarjetas con descripciones de funciones y tareas propias de un puesto, descripciones de puesto, formatos de evaluación del desempeño, exámenes escritos y pruebas psicométricas.

1.5.3. Señalamiento de Objetivos

Debido a que la información surgida a partir de la DNC es el principal detonador para el diseño de planes y programas de evaluación, así como de las técnicas y rubros principales para la evaluación de los mismos, los objetivos primordiales del DNC son entre otros⁷ :

⁷ Javier Llanos Rete, *Integración de recursos humanos*, p. 219



- ▶ Determinar si los problemas de la organización, relacionados con el factor humano, son efectivamente por falta de capacitación o ajenos a dicha causa.
- ▶ Identificar si los problemas detectados se originan en los trabajadores y empleados o son propios de la operación de la empresa a otro nivel o ámbito de acción.
- ▶ Determinar las acciones a desarrollar para hacer frente a las deficiencias identificadas.
- ▶ Enlistar las áreas de oportunidad que se combatirán con acciones estratégicas de capacitación.

1.5.4. Proceso de enseñanza–aprendizaje y consideraciones teóricas del aprendizaje

El proceso de enseñanza-aprendizaje conforma la integración de dos conceptos interdependientes, se afectan mutuamente en beneficio de la transmisión y recepción de conocimientos orientados a un fin. Este proceso es el “conjunto de pasos sistemáticos ordenados, su propósito es brindar los instrumentos teórico prácticos que permitan la modificación gradual y sistemática de la conducta del participante, orientados a desarrollar y perfeccionar conocimientos, habilidades y actitudes que se apliquen en el desempeño eficiente de sus actividades diarias”.⁸

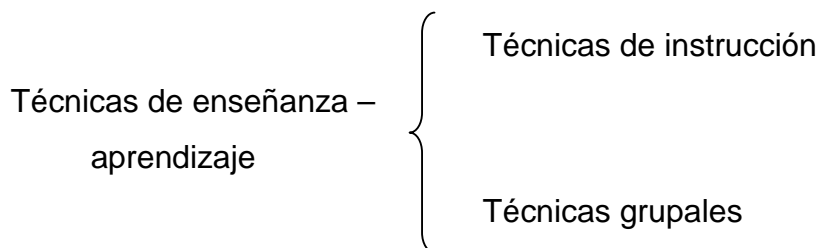
Toda acción estratégica de capacitación debe considerar, además de los pormenores que presenta la definición del proceso enseñanza aprendizaje, las características de las personas que participarán en dichas acciones, así como demás condiciones que permitan la adecuada transmisión y asimilación del conocimiento. Para lo cual el experto debe considerar las diversas teorías del aprendizaje y de esta manera se realice con eficiencia la función de capacitación, se encamine hacia el incremento de la productividad y al crecimiento y autorrealización del individuo.

⁸ Arturo Morales Castro, *El ABC del docente*, pp. 4-5.



1.5.5. Técnicas de enseñanza-aprendizaje: definición y tipos

Las técnicas de enseñanza aprendizaje son el conjunto de procedimientos y métodos, que tienen como objetivo la transmisión del conocimiento y de la adquisición de habilidades, aptitudes y de la modificación de actitudes; sirven como apoyo del instructor para facilitar el aprendizaje y son esencial en la programación de la misma. Las principales técnicas de enseñanza – aprendizaje están clasificadas en dos:



Técnicas de Instrucción

Estas técnicas generan efectividad dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje por medio de la generación de comunicación dirigida y enfocada a determinados temas. Se clasifican en técnica demostrativa, técnica interrogativa y técnica expositiva.

Técnicas Grupales

Tienen la finalidad de integrar a los participantes, romper el hielo, facilitar el compañerismo, crear un ambiente de confianza y proveer la participación para la reflexión. Se dividen en técnicas de integración y facilitadoras de aprendizaje.

1.5.6. Medios auxiliares de la capacitación: definición y tipos

Los medios auxiliares o recursos didácticos son los materiales o instrumentos que **apoyan al instructor en el proceso de enseñanza-aprendizaje** para hacerlo eficiente, eficaz, versátil, creativo e interactivo. La selección de los mismos dependerá de: objetivos de entrenamiento o capacitación, área a la que se enfocará la capacitación (psicomotriz, afectiva o cognoscitiva), nivel de puesto de



los participantes, características de los recursos didácticos, infraestructura disponible, grado de profundidad del conocimiento y experiencia del instructor.

Los Recursos didácticos más utilizados son:

| Medio | Material y apoyo didáctico |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| » Audiovisual | Películas, videos, televisión, diapositivas, transparencias, equipo de cómputo, etc. |
| » Visual | Pizarrón, pintarrón, libros, modelos a escala, equipo, acetatos, rotafolios, manuales, etc. |
| » Audible | Discos, grabaciones en cinta y radio. |

Cuadro 1.1. Recursos didácticos

1.5.7. Elaboración de cartas descriptivas

La carta descriptiva es el documento que permite el registro de los eventos de capacitación, uso de los métodos y las técnicas didácticas, objetivos, materiales, apoyos y referencias bibliográficas. Gracias a este documento se logra el control y monitoreo de las acciones de capacitación a ejecutar, se elabora una por cada estrategia de capacitación.

Los principales componentes de una carta descriptiva son:

1. Área de información general (formato 1)
 - a. El título del curso / evento / actividad, fecha de elaboración y nombre del facilitador o instructor que la elaboró
 - b. Duración total
 - c. Requisitos de los participantes
 - d. Objetivo de aprendizaje genérico o clave
 - e. Descomposición del objetivo genérico
2. Área de información relevante (formato 2)
 - a. Temas y subtemas a desarrollar, en orden progresivo
 - b. Objetivos terminales y específicos



- c. Tiempo estimado para cada tema
3. Área de información específica (formato 3)
 - a. Número progresivo, conforme al formato anterior
 - b. Desarrollo de actividades de aprendizaje
 - c. Técnicas de Enseñanza a emplear
 - d. Medios de comunicación o apoyos didácticos
 - e. Dinámica de evaluación a aplicar
 - f. Bibliografía

La carta descriptiva se materializa en un formato cuya estructura puede ser como el que se muestra enseguida. Es importante comentar que puede presentarse vertical o de manera apaisada, dependiendo de las necesidades y el estilo de cada facilitador, deberá cuidarse que contenga la información mínima necesaria para que cumpla su cometido.⁹

| |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CARTA DESCRIPTIVA (Formato 1 "INFORMACIÓN GENERAL") |
| Curso / evento / actividad: _____ Fecha: _____ Nombre del Facilitador: _____ Duración Total: _____ |
| REQUISITOS DE LOS PARTICIPANTES |
| Descripción de la experiencia requerida: Descripción de la escolaridad mínima: Aspectos Físicos: |
| OBJETIVO DE APRENDIZAJE GENERICO O CLAVE |
| DESCOMPOSICIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE |

⁹ Jesús Carlos Reza Trosino, *Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal*, pp. 16-18, 29, 36.



CARTA DESCRIPTIVA
(Formato 2 "INFORMACIÓN RELEVANTE")

| No. | TEMAS Y SUBTEMAS | OBJETIVOS TERMINALES Y ESPECÍFICOS | TIEMPO |
|-----|---------------------|---------------------------------------|--------|
| | | | |



CARTA DESCRIPTIVA
(Formato 3 "INFORMACIÓN ESPECÍFICA")

| No. | TECNICAS | MEDIOS | ACTIVIDADES | EVALUACIÓN |
|-----|----------|--------|-------------|------------|
| | | | | |

BIBLIOGRAFIA



1.5.8. Situación y organización física de las aulas

Como consecuencia de las fases de ejecución del plan de capacitación y por supuesto de la programación, cada evento de capacitación debe ser afín con el cuidado de las instalaciones y el ambiente físico en donde se efectuarán las acciones de capacitación, porque de ellos depende una adecuada asimilación de conocimientos y del efectivo proceso de enseñanza-aprendizaje. El lugar en donde se realizarán las diferentes modalidades y eventos de capacitación debe cumplir con condiciones que aseguren un adecuado aprovechamiento por parte de los participantes y garantizar la efectividad en la asimilación de los conocimientos, entrenamiento de habilidades y asimilación de la importancia para la modificación de las actitudes.

1.5.9. Evaluación de los programas de capacitación y adiestramiento

La evaluación es el proceso integral, consistente y metódico que permite medir hasta qué punto se han alcanzado los objetivos trazados, es decir permite inferir el grado de efectividad de los programas de capacitación y responde fundamentalmente al cuestionamiento:

¿Se resolvió el o los problemas detectados en la DNC mismos que sirvieron para establecer objetivos de aprendizaje en la fase de programación?

De acuerdo con Rodríguez¹⁰ la evaluación entre otros aspectos debe ser:

- ▶ Ejecutada en equipo. Deberá abarcar diferentes puntos de vista de acuerdo con la perspectiva de los diversos participantes en el proceso de capacitación.
- ▶ Integral. Engranada a los procesos y objetivos de la empresa y no como función aislada.
- ▶ Específica. De tal manera que permita destacar las debilidades y oportunidades y responda a los propósitos para los cuales fue creado.

¹⁰ Mauro Rodríguez Estrada, *Formación de Instructores*, pp. 130 - 132



1.6. Caso práctico

Elabora un plan Estratégico de Capacitación y con base en él construye la programación de la capacitación y la carta descriptiva de un curso cualquiera, el cual deberá estar articulado con el plan de capacitación y la programación de la misma.

1.7. Seguimiento de la capacitación

El seguimiento constituye el elemento base para **alimentar** nuevamente **el proceso de mejora de la capacitación**. Evaluar los resultados y los costos de los programas ejecutados a nivel de toda la organización y su impacto en el desempeño y la productividad, es fundamental porque sirve de información insumo para renovar y darle nuevo cauce, acorde con el movimiento del contexto en el que se encuentra inmerso el negocio, y de la planeación de la capacitación correspondiente al siguiente periodo.

Esta actividad, el seguimiento, debe desplegarse de manera dinámica, actual, consistente, oportuna e integral; y concentrarse en la obtención de información para la toma de decisiones respecto de sus contribuciones a los objetivos globales de la organización, su posición en el mercado y su desarrollo¹¹.

Para dar cumplimiento a la etapa de Seguimiento será esencial analizar la información derivada de los costos y beneficios obtenidos, posteriormente este análisis deberá integrarse a todo el sistema de capacitación y de sus contribuciones reales a la productividad y la contribución al logro de objetivos globales de la organización.

Así, es imprescindible establecer los costos y beneficios de la capacitación y compararlos, entre otros elementos se encuentran:

¹¹ Javier Llanos Rete, *op. cit.*, p.236



En la estimación de los costos se incluyen:

- Sueldos y honorarios de instructores
- Transporte y viáticos
- Equipo e instalaciones, en caso de ser rentados
- Horas-hombre invertidos en la planeación

En los beneficios:

- Mejora en la calidad del producto o servicio o incremento de las ventas
- Incremento de los índices de productividad
- Fortalecimiento de las relaciones y disminución de conflictos en las relaciones laborales
- Progreso en el clima laboral

1.8. Tendencias de la Capacitación en el Siglo XXI

1.8.1. La capacitación basada en competencias

En años recientes, la certificación de competencias laborales, ha generado un giro a la capacitación, misma que se programa hoy en las organizaciones. Se alinea con unidades de competencia y elementos de competencia, de esta forma la evaluación y reconocimiento de habilidades rescata, no solo la competencia profesional o técnica, es decir, la preparación formal, sino también la experiencia profesional o técnica propia del individuo. Con este giro, la capacitación, cristaliza un naciente enfoque sobre una serie de capacidades específicas y la excelencia en la ejecución de las mismas.

Este nuevo énfasis está orientado a la creatividad y colaboración de los individuos en la organización, por lo tanto, el conocimiento, experiencia y técnica están más sistematizados, administrados y orientados hacia una ocupación o familia de



ocupaciones, quienes deberán ser complementadas con la educación formal, el contexto organizacional y con el plan de carrera.

Con ello la capacitación no solo sufre modificaciones en su enfoque, junto con ella lo hacen también algunas funciones de recursos humanos tales como la evaluación del desempeño, reclutamiento, selección, plan de carrera, análisis y valuación de puestos.

La competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo evaluada en términos de desempeño y ubicado en un contexto laboral determinado, es reflejo de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para la realización exitosa de un trabajo.

1.8.2. La capacitación en las organizaciones que aprenden

Con este antecedente, producto de la experiencia y el aprendizaje de los administradores a los largo de los años, se incorpora en el análisis del trabajo una serie de variables y fenómenos propios del ser humano que adicionan mayor complejidad a la administración del trabajo de los individuos, pero también le inyectan un fuerte matiz humano. Actualmente este giro es tan vigente como necesario debido a que se reconoce el rol de la motivación en el trabajo, el liderazgo, la comunicación, los conceptos de la orientación al cliente, evaluación del desempeño, enfoque hacia la calidad, entre otros tantos aspectos.

Las bases del aprendizaje organizacional son básicamente¹² las siguientes:

- ▶ El aprendizaje de las organizaciones se enfoca a conseguir las metas propuestas.
- ▶ Sigue un sistema lógico.
- ▶ Está conectado pero no imitado por el nivel individual.

¹² Luz María Montoya, "Aprendizaje Organizacional, estrategia competitiva", en *Adminístrate Hoy*, p. 9.



- » Discurre por pequeños fracasos.
- » Se genera mediante la experiencia directa y la experiencia de otros.

1.8.3. La capacitación y la programación neurolingüística

Es innegable que la administración hoy demanda la incorporación de herramientas teórico-prácticas de otras disciplinas para lograr sus objetivos de manera más precisa, de acuerdo con las condiciones imperantes en el mundo actual. En esta labor la administración se está abriendo a la *transdisciplina*, que le permitirá analizar, evaluar y extraer de la realidad la información más conveniente para la toma de decisiones.

Una de las herramientas que ha incorporado para lograr con mayor precisión dado el giro más complejo que han tomado las nuevas realidades es la programación neurolingüística.

1.8.4. La capacitación y el *empowerment*¹³

El *empowerment* surge como demandante necesidad de sincronizar a las organizaciones a las rápidas y profundas transformaciones del ámbito externo actual nacional e internacional. Los novedosos cambios, estilos de operación que este concepto demanda, y la apremiante acomodación, constituyen el apremio que la realidad actual les plantea. El ámbito externo y sus intrincados matices en los diversos ámbitos demanda que las organizaciones cambien la línea de sus productos consistentemente, sus características y ciclo de vida de los mismos, además de corresponder mediante enfática flexibilidad en sus operaciones; mayor y más rápida capacidad de respuesta, la relación con los proveedores y clientes debe sufrir también una transformación verdadera.

El cúmulo de empleados y trabajadores deberá entonces poseer mayor número de habilidades y conocimientos respecto de las diligencias internas asignadas.

¹³ Terry Wilson, *Manual del empowerment, cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*, p.p.15-27.



También ellos deberán movilizar su capacidad de respuesta, acertada y en tiempos breves. En esta línea de ideas la capacitación es un elemento imprescindible para las organizaciones que por medio del *empowerment*, se imponen frente a las condiciones cambiantes que el mundo actual renueva constantemente.

Bibliografía del tema 1

ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos humanos*, México, Trillas, 1999.

CHIAVENATO, Adalberto, *Administración de recursos humanos*, Colombia, McGraw Hill, 1998.

LLANOS RETE, Javier, *Integración de recursos humanos*, México, Trillas, 2005.

MÉNDEZ MORALES, José Silvestre, *Economía y la empresa*, México, McGraw Hill, 1997.

MONTOYA, Luz María, “Aprendizaje organizacional, estrategia competitiva” en *Adminístrate hoy*, México, Gasca Sicco, Agosto 2002, págs. Año IX, 2002. (num. 100)

MORALES CASTRO, Arturo, *El ABC del docente*, México, Universidad Autónoma de Campeche, 2002.

REZA TROSINO, Jesús Carlos, *Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal*, México, Panorama, 1997.

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, *Formación de instructores*, México, McGraw-Hill, 1991.



WERTHER, William B, *et al.*, *Administración de personal y recursos humanos*, México, McGraw Hill, 1996.

WILSON, Terry, *Manual del empowerment, cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*, Barcelona, Gestión 2000, 2000.

Actividades de aprendizaje

- a.1.1. Visite las páginas en la Internet de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y revise cuidadosamente los artículos relacionados con la capacitación en la Ley Federal del Trabajo, específicamente el artículo 132.
- a.1.2. Integre equipos de trabajo y busque en textos de otros autores, sobre todo aquellos textos que aparecen en la bibliografía básica, las definiciones clave de cada tema de la unidad y amplíe los criterios que las definiciones presentan.

Cuestionario de autoevaluación

1. Defina capacitación.
2. Especifique la importancia que tiene la capacitación en las organizaciones.
3. Defina los conceptos entrenamiento, desarrollo, adiestramiento y educación.
4. ¿Qué es la capacitación en aulas y en el trabajo?
5. Describa cuál es el marco y fundamento legal de la capacitación.
6. ¿Qué es un plan de capacitación?
7. ¿Qué es un programa de capacitación?
8. ¿Cuáles son las técnicas de enseñanza - aprendizaje?
9. ¿Cuáles son los medios auxiliares de capacitación?
10. ¿Cómo se efectúa la evaluación de la capacitación?



Examen de autoevaluación

1. Es la asimilación y adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.
 - a) Adiestramiento
 - b) Entrenamiento
 - c) Capacitación
 - d) Habilidades
 - e) Desarrollo

2. Concepto que hace alusión a la preparación para realizar esfuerzo físico y mental y poder desempeñar una labor, forma parte de la educación.
 - a) Capacitación
 - b) Desarrollo
 - c) Entrenamiento
 - d) Educación
 - e) Adiestramiento

3. Concepto que implica la formación de habilidades que se logran con el ejercicio práctico y sistemático de actividades productivas que conducen a la especialización.
 - a) Adiestramiento
 - b) Desarrollo
 - c) Capacitación
 - d) Educación
 - e) Entrenamiento

4. Es la adquisición intelectual, de los bienes culturales que rodean al individuo, desde los aspectos técnicos, científicos y humanísticos, hasta las técnicas de uso de utensilios y herramientas.
 - a) Educación
 - b) Desarrollo
 - c) Adiestramiento
 - d) Entrenamiento
 - e) Capacitación



5. Artículo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que señala la obligación de las empresas para proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo.
 - a) Artículo 123, apartado A, fracción XIII
 - b) Artículo 12, apartado B, fracción VI
 - c) Artículo 5º, apartado C, fracción VII
 - d) Artículo 120, apartado A, fracción XIII
 - e) Artículo 123, apartado A, fracción IX

6. Documento que desglosa el conjunto de acciones de capacitación, sistematizadas y jerarquizadas, para su ejecución y en el cual se especifican las actividades, tiempo y recursos necesarios para su implantación.
 - a) Plan secundario de capacitación
 - b) Ejecución de la capacitación
 - c) Programación de la capacitación
 - d) Plan de trabajo de capacitación
 - e) Plan mensual

7. Etapa que utiliza técnicas como la observación, cuestionario, encuesta, que pueden ir desde el planteamiento de una pregunta elaborada en forma escrita o verbal, hasta un diseño muy complejo de investigación.
 - a) Búsqueda del diseño de objetivos
 - b) Técnicas de enseñanza aprendizaje
 - c) Diagnóstico de necesidades
 - d) Técnicas de comunicación grupal
 - e) Plan de trabajo de capacitación

8. Conjunto de procedimientos y métodos, que tienen como objetivo la transmisión del conocimiento y de la adquisición de habilidades, aptitudes y de la modificación de actitudes.
 - a) Técnicas de enseñanza aprendizaje
 - b) Técnicas de enseñanza
 - c) Búsqueda del diseño de objetivos
 - d) Diagnóstico de necesidades
 - e) Plan de trabajo de capacitación



9. Tienen la finalidad de integrar a los participantes, romper el hielo, facilitar el compañerismo, crear un ambiente de confianza y proveer la participación para la reflexión.
 - a) Técnicas de enseñanza aprendizaje
 - b) Técnicas de comunicación interna
 - c) Búsqueda del diseño de objetivos
 - d) Técnicas de instrucción
 - e) Técnicas grupales

10. Las bases del aprendizaje organizacional son las siguientes, excepto:
 - a) Elaborar cada periodo el plan de trabajo en capacitación
 - b) Sigue un sistema lógico
 - c) Se enfoca a conseguir metas concretas
 - d) Discurre por pequeños fracasos
 - e) Está conectado pero no imitado por el nivel individual



TEMA 2. TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO Y LA INVERSIÓN EN EL CAPITAL HUMANO

Objetivo particular

Identificar la concepción e importancia de la teoría del capital humano y su inversión, así como las técnicas de las que se auxilia, desde la perspectiva social y personal.

Temario detallado

- 2.1. La capacitación en el trabajo
 - 2.1.1. Costos y beneficios de la capacitación en el trabajo
 - 2.1.2. ¿Quiénes pagan los costos de capacitación en el trabajo?
- 2.2. La Teoría del Capital Humano
- 2.3. Inversión en capital humano: concepto
- 2.4. Modelo de inversión en capital humano empleando el Método de valor actual
 - 2.4.1. La decisión de invertir en capital humano desde una perspectiva personal
 - 2.4.2. Determinación de los costos directos e indirectos por invertir en capital humano
 - 2.4.3. Determinación de los beneficios económicos o corriente de ganancias futuras por invertir en capital humano
 - 2.4.4. Fórmula para el cálculo del valor actual o valor presente de los beneficios o ganancias futuras por invertir en capital humano
- 2.5. Modelo de inversión en capital humano empleando la Tasa interna de rendimiento
 - 2.5.1. Fórmula de tasa interna de rendimiento para evaluar la decisión de invertir en capital humano
 - 2.5.2. Tasa interna de rendimiento: implicaciones y consideraciones



- 2.6. La decisión de invertir en capital humano desde una perspectiva social
- 2.7. Análisis de la inversión en capital humano con base en la Ley de Rendimientos Decrecientes
- 2.8. Criticas a la teoría del capital humano

Introducción

Una de las preocupaciones actuales de las organizaciones que han valorado la riqueza y complejidad del factor humano, se concentra en la determinación respecto de las inversiones que realizan en materia de capacitación y planes de carrera. Por ello las herramientas cuantitativas que en este tema se tocan, son de relevancia y despejan gran parte de estas preocupaciones en las inversiones del recurso humano.

Requiere detenerse a reflexionar en determinar los costos por capacitación, beneficios y la claridad en torno de quién o quiénes pagan los costos de la capacitación. La definición de capital humano, su inversión y la aplicación para los cálculos de dichas inversiones son temas centrales en este apartado.

Otro tópico no menos importante lo constituye el establecimiento de las reglas de decisión con base en el cálculo del Valor presente neto y la Tasa interna de rendimiento. Finalmente la preocupación de estas inversiones desde una perspectiva social y las críticas a la misma teoría, enriquecerán el tema y la reflexión de los estudiantes respecto de este tópico.

2.1. La capacitación en el trabajo

2.1.1. Costos y beneficios de la capacitación en el trabajo

Los costos en capacitación representan una inversión para la organización, porque mediante dichas erogaciones se busca alcanzar una serie de objetivos encaminados en su conjunto al **aumento de la productividad** y de la calidad de los productos y servicios. Los costos que se realizan, para fines de capacitación, incluyen desde inversiones en artículos de consumo humano y se coordinan en la



operación de las acciones de capacitación, hasta las que se efectúan por la construcción de inmuebles, o remodelación de las áreas y espacios físicos, destinados para efectos de capacitación.

La evaluación del costo beneficio es un aspecto de relevancia en la fase de evaluación y la de seguimiento de la capacitación, porque con este criterio y su comparación con el logro de objetivos se puede determinar la eficiencia de los planes y programas de capacitación. Entre los criterios a evaluar en la estimación de costos pueden señalarse los siguientes¹⁴:

- Sueldos y honorarios de instructores
- Transporte y viáticos
- Equipo e instalaciones, en caso de ser rentados
- Horas-hombre invertidos en la planeación
- Horas-hombre invertidos en la capacitación
- Material didáctico utilizado

Werther y Davis¹⁵ señalan que los beneficios de la capacitación para las organizaciones y los individuos son entre otros:

- Reduce la tensión y permite el manejo de las áreas de conflicto
- Promueve la comunicación en toda la organización
- Permite el logro de metas individuales
- Es una herramienta para alcanzar los objetivos de la planeación estratégica
- Ayuda a abatir y mantener costos bajos en diferentes áreas de la empresa

¹⁴ Javier Llanos Rete, *Integración de Recursos Humanos*, p. 237.

¹⁵ William B. Werther, et al., *Administración de personal y recursos humanos*, p. 149.



2.1.2. ¿Quiénes pagan los costos de capacitación en el trabajo?

En términos generales un costo son los recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un objetivo específico y puede originar beneficios presentes o futuros¹⁶. En esta línea de ideas, los costos por capacitación corren a cargo de ambas partes involucradas, la organización y el individuo. La primera porque en busca de efectividad o elevar la productividad, los costos por no implantar programas de capacitación impactan en toda la organización; el segundo porque al no participar o no mostrar el empeño e interés adecuado en el involucramiento de los planes y programas de capacitación, repercute a futuro en sus objetivos personales y profesionales.

2.2. La Teoría del capital humano

La Teoría del capital humano¹⁷ supone que el aumento de la productividad está determinado por las inversiones acumuladas en educación, formación en el trabajo y otros factores. Los beneficios de invertir en educación universitaria por ejemplo, se expresan en forma de futuras ganancias adicionales. Existen dos formas para comparar los beneficios y los costos de una inversión de capital humano; el valor actual neto y la tasa interna de rendimiento.

2.3. Inversión en capital humano: concepto

La inversión en capital humano se define como todas aquellas inversiones enfocadas o aplicadas a los gastos de educación y formación, orientadas a elevar la productividad y los consecuentes dividendos, mismos que una persona registrará u obtendrá ante el contexto del mercado de trabajo.

¹⁶ Juan García Colín, *Contabilidad de costos*, p. 10.

¹⁷ Campbell R McConnell, et. al., *Economía laboral*, p.123.



2.4. Modelo de inversión en capital humano empleando el Método de valor actual¹⁸

2.4.1. La decisión de invertir en Capital Humano desde una perspectiva personal

Debido al nivel cada vez más competido del mundo del trabajo y de su internacionalización, hoy se sabe que una sólida y adecuada formación profesional son elementos para el crecimiento y desarrollo económico al largo plazo. En esta línea de ideas, una formación polivalente puede permitir que un individuo se enfrente al mercado de trabajo altamente competido y a los mercados crónicamente inestables. Por ello, tanto para las organizaciones como para el individuo las inversiones en capacitación y en la formación a largo plazo resultan muy atractivas.

Para el individuo, poseer una formación profesional altamente calificada le permite ofrecer a las organizaciones una gama sólida y amplia de conocimientos que les permita calificar de manera positiva ante la competencia en el mercado de trabajo. Por esto una formación individual con niveles de estudio más elevados le permite ofrecer un trabajo intelectual más sofisticado, productivo y creativo a la organización. De esta forma, cualquier acción que tienda al mejoramiento y la depuración de las habilidades y capacidades del individuo en beneficio de su productividad (potencial) es considerada una inversión de capital humano.

2.4.2. Determinación de los costos directos e indirectos por invertir en capital humano

Cualquier acción o actividad emprendida en busca de elevar la productividad debe ser evaluada en términos de comparar sus beneficios a futuro contra sus costos.

¹⁸*Ibidem*, p. 90.



Así, los **costos directos** (o de bolsillo) son aquellos que se realizan para cubrir necesidades de inmediato plazo y que se encuentren relacionados directamente con el objetivo de elevar la productividad (es decir, no se deben incluir gastos por alimentación, rentas de inmuebles, manutención, entre otros).

Los **costos indirectos** (o de oportunidad) son aquellas ganancias a las que se renuncia o que se dejan de lado si no se emprende alguna acción específica concebida como aquella que elevará la productividad del individuo.

Por ejemplo si un individuo invierte en educación universitaria los costos directos a los que incurre son gastos para matricularse, gastos por compra de libros, por pasajes, etc. Los gastos indirectos serán por ejemplo las ganancias a las que se renuncia (sueldos y prestaciones) por no estudiar una carrera universitaria y por consecuencia no ingresar al mercado de trabajo.

2.4.3. Determinación de los beneficios económicos o corriente de ganancias futuras por invertir en capital humano

El concepto corriente de ganancias futuras por invertir en capital humano se inserta dentro del cálculo del valor presente neto, pero debe concebirse como aquel cúmulo de beneficios vislumbrados y se distribuyen a lo largo de varios años, un periodo, representado por la vida productiva de un individuo, es decir, una vez ingresado al mercado de trabajo, la corriente de ganancias futuras están representadas por las ganancias adicionales (sueldo y beneficios) columbradas al cabo de un año, más aquéllas al término de dos años, más, las sumadas al término de tres años y así sucesivamente.

Finalmente la decisión asumida de invertir o no en capital humano, se encuentra tasada con base en la duración de la corriente de ganancias adicionales y la magnitud de su diferencia. Es decir, al invertir en capital humano, entre mayor en cantidad sea esta corriente (entre más joven sea un individuo por ejemplo al



ingresar a una carrera universitaria) mayores serán los beneficios, porque los años de recibir ganancias adicionales en el futuro serán mayor en número.

2.4.4. Fórmula para el cálculo del valor actual o valor presente de los beneficios o ganancias futuras por invertir en capital humano

Debido a que los costos y los beneficios se originan en momentos distantes entre sí o desiguales, surge la necesidad de aplicar la fórmula del Valor Presente Neto, porque de esta manera se comparan los costos y los beneficios en un tiempo igual, en el presente.

Por la razón de que el dinero se alquila, es mejor disponer de él en el presente, para hacer uso de él y ponerlo a trabajar mediante costos directos y alcanzar el objetivo, que disponer de él en el futuro, puesto que se le necesita en el presente, a esto se le denomina preferencia temporal. Las personas prefieren consumir hoy que en el futuro, dadas las circunstancias altamente cambiantes y la incertidumbre que impera hoy en día.

La predilección de disponer de una suma de dinero en el momento presente exige un pago (interés) por él. Por **ejemplo**, si se desea saber la equivalencia de un dólar, por ejemplo, gastado en un año, dada una tasa de interés; con un dólar en la mano el día de hoy, utilizamos la fórmula siguiente, esta permitirá determinar el valor futuro de una cantidad de dinero que una persona tiene hoy:

$$V_a (1 + i) = V_1$$

V_a = valor actual o presente, por ejemplo un dólar

V_1 = Valor (de un dólar) dentro de un año

i = Tipo de interés



Por ejemplo si deseamos saber cuánto vale un dólar dentro de un año, dada una tasa de interés del 10% el día de hoy:

$$1 \text{ dólar } (1+.10) = 1.10$$

Es decir, con una tasa de interés del 10%, 1.10 dólares recibidos dentro de un año valen hoy un dólar.

Pero como el objetivo se concentra en indagar el valor actual de futuros gastos e ingresos, así formulamos entonces la interrogante: ¿cuánto valdrían hoy 1.10 dólares que se recibirán dentro de un año?

Se despeja entonces V_a para obtener la fórmula de descuento:

$$V_a = \frac{V_1}{(1 + i)}$$

Si se sustituye:

$$1.10 \text{ dólares} / 1.10 = 1$$

Esto es que 1.10 dólares a recibir dentro de un año valen hoy un dólar con una tasa de 10% de interés.

Si se desea estimar la corriente de ganancias adicionales la fórmula se amplía a:

$$V_a = G_0 + \frac{G_1}{(1 + i)^1} + \frac{G_2}{(1 + i)^2} + \frac{G_4}{(1 + i)^3} + \dots + \frac{G_\infty}{(1 + i)^\infty}$$

Las G representan la corriente de ganancias adicionales, G_0 es la renta adicional que se recibe de manera inmediata, G_1 la que se recibe el siguiente año, G_2 las



ganancias adicionales que se recibirán dentro de dos años, etc). La decisión de invertir o no bajo este enfoque es que el individuo debe realizar la inversión si su valor actual neto es superior a cero. Si el valor es positivo significa que el valor actual descontado de los beneficios es superior a los costos, y si los beneficios son mayores a los costos debe invertirse, la inversión es racional.

La inversión no es conveniente si el valor actual neto es negativo porque los costos son superiores a los beneficios.

2.5. Modelo de inversión en capital humano empleando la Tasa interna de rendimiento¹⁹

2.5.1. Fórmula de tasa interna de rendimiento para evaluar la decisión de invertir en capital humano

La Tasa Interna de Rendimiento es la tasa de descuento a la que el valor actual neto de una inversión de capital humano es cero. Esta fórmula constituye otro método para la toma de decisiones respecto de las inversiones en capital humano, debe entonces calcularse una tasa de rendimiento (r) y compararse con una tasa de interés (i).

La ecuación anterior se modifica con el objetivo de averiguar qué tasa de descuento r (tipo de interés máximo a pagar por los fondos prestados para financiar la inversión de capital humano) iguala a los valores actuales de los costos y beneficios futuros, para que el valor actual neto sea cero:

$$Va = G_0 + \frac{G_1}{(1+r)^1} + \frac{G_2}{(1+r)^2} + \frac{G_4}{(1+r)^3} + \dots + \frac{G_\infty}{(1+r)^\infty}$$

La decisión se fundamenta al comparar la tasa interna de rendimiento r y el tipo de interés i . Si r es superior al tipo de interés del mercado, i , la inversión es correcta y

¹⁹ *Ibid.*, p. 93.



debe efectuarse. Así por ejemplo si un individuo obtiene un préstamo al 10% y la posible inversión rinde 15% la inversión resulta rentable.

2.5.2. Tasa interna de rendimiento: implicaciones y consideraciones

Una de las generalizaciones interesantes del modelo del capital humano es el hecho de que cuanto más se dilate la corriente de ganancias mayor será la tasa de rendimiento. Esto es verdad por cuanto una inversión de capital humano que se efectúa muy tarde en la vida de un individuo tendrá un valor actual neto menor porque los años que le quedan para trabajar y obtener ganancias adicionales sumarán un monto menor, comparado con aquel individuo joven que le esperan largos años de trabajo y de obtención de dichas ganancias.

Otra generalización estipula que manteniéndose todo lo demás constante, cuanto menor es el costo de una inversión en capital humano, mayor es el número de personas a quienes les parece rentable la inversión. Por ejemplo, la cantidad de matrícula en una carrera determinada será mayor o tendrá mayor demanda si el costo para realizarla es significativamente menor.

2.6. La decisión de invertir en capital humano desde una perspectiva social

Desde una perspectiva de tipo social en la inversión de capital humano²⁰ los costos deben incluir las inversiones públicas al sector educativo y los beneficios obtenidos deben calcularse basándose en las ganancias adicionales antes de impuesto.

Además el impacto o repercusión a nivel social que se genera por estas inversiones son la disminución de las tasas de desempleo en el nivel donde se efectúan éstas, por ejemplo, a un mayor nivel de estudios menor es la tasa de desempleo; al registrarse alto desempleo en el nivel de quienes poseen menor grado de estudios, recibirán diversos y mayores planes de prestaciones además

²⁰ *Ibid.*, p.102.



de resultarles atractivo los actos delictivos para compensar su bajo poder adquisitivo.

También si las inversiones en capital humano aumentan en el rubro de la educación, la participación política y social y su repercusión en las propuestas y decisiones políticas mejorarán considerablemente en beneficio de la sociedad. De la misma forma, al existir un aumento de inversión en capital humano existe un beneficio intergeneracional en el sentido de que los padres con mayor educación formal educarán y atenderán con mejor calidad a sus hijos, lo cual a su vez repercutirá positivamente en el nivel social.

2.7. Análisis de la inversión en capital humano con base en la Ley de rendimientos decrecientes

De acuerdo con la ley de rendimientos decrecientes resulta estimable suponer que las tasas de rendimiento disminuyen a medida que aumenta la inversión. La inversión en capital humano (educación) está supeditada a la Ley de los rendimientos decrecientes y es que en la proporción en que se estudia más, los beneficios disminuyen y los costos acrecientan hasta el nivel en que se reduce la tasa interna de rendimiento.

La inversión en educación que un individuo realiza está sujeta a la ley antes señalada. Las evaluaciones y los conocimientos de un sujeto en el ámbito de la educación tienden a reducirse a medida que aumenta la cantidad de educación, de esta forma las ganancias adicionales que deben ser producidas año con año empequeñecen y con ello la tasa de rendimiento.

2.8. Críticas a la Teoría del capital humano

Algunas de las críticas²¹ que se han hecho a la Teoría del Capital Humano son entre otras:

²¹ *Ibid.*, P.108.



- ▶ Los estudios de tipo empírico minimizan la tasa de rendimiento de la educación porque no reconocen que una porción de los gastos en educación llegan a ser consumo más no inversión.
- ▶ Los estudios de tipo empírico minimizan la tasa de rendimiento de educación universitaria porque no toman en consideración que los cargos de los profesionistas titulados son agradables e incluyen compensaciones adicionales en comparación con aquellos cargos ocupados por quienes solo poseen estudios secundarios.
- ▶ La tasa de rendimiento de estudios universitarios se sobreestimarán en relación directa con las ganancias adicionales logradas por los titulados universitarios quienes muestren, de manera ventajosa, aumentada capacidad y no a la educación por sí misma.

Bibliografía del tema 2

GARCÍA COLÍN, Juan, *Contabilidad de costos*, México, McGraw Hill, 1996.

LLANOS RETE, Javier, *Integración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 2005.

MCCONNELL, Campbell, *et al.*, *Economía laboral*, España, 6ª ed., McGraw-Hill, 2003.

WERTHER, William B., *et al.*, *Administración de personal y recursos humanos*, México, McGraw Hill, 1996.

Actividades de aprendizaje

a.2.1. Conforme equipos de trabajo y reflexione sobre la manera en que se ejecuta la capacitación en su centro de trabajo. Reflexione sobre la manera en que se ejecuta la capacitación en tu centro de trabajo o en otras organizaciones donde tenga acceso.



- a.2.2. Defina y reflexione sobre los rubros en que inviertes respecto al término capital humano.
- a.2.3. Enliste los costos directos e indirectos que efectúa por inversión en capital humano.

Cuestionario de autoevaluación

1. Señale la importancia de considerar por concepto de capacitación los costos y beneficios.
2. Defina Teoría del capital humano.
3. ¿Qué es la inversión en capital humano?
4. Explique la utilidad de la fórmula del Valor presente neto en el Modelo de inversión en capital humano.
5. Explique los costos directos e indirectos por invertir en capital humano.
6. ¿Qué es la corriente de ganancias futuras por invertir en capital humano?
7. Explique la utilidad de la Tasa interna de rendimiento en el Modelo de inversión en capital humano.
8. ¿Cuál es la importancia de invertir en capital humano desde una perspectiva social?
9. Explique la Ley de rendimientos decrecientes.
10. Señale las principales críticas a la Teoría del capital humano.

Examen de autoevaluación

1. Son inversiones en artículos de consumo humano y aquellas que se efectúan por la construcción de inmuebles, o remodelación de las áreas y espacios físicos, encaminados al aumento de productividad.
 - a) Costos de capacitación
 - b) Costos directos
 - c) Costos de administración de capacitación
 - d) Costos por planeación de capacitación
 - e) Gastos y costos indirectos



2. Los siguientes son criterios a evaluar en la estimación de costos de los planes y programas de capacitación, excepto:
 - a) Transporte y viáticos
 - b) Horas-hombre invertidos en la planeación
 - c) Sueldos y honorarios de instructores
 - d) Equipo e instalaciones
 - e) Educación

3. Los siguientes aspectos son beneficios de la capacitación tanto para las organizaciones y los individuos, a excepción de que:
 - a) Posibilita el logro de metas individuales
 - b) Permite el manejo de las áreas de conflicto
 - c) Permite el control de los nuevos planes
 - d) Promueve la comunicación en toda la organización
 - e) Reduce la tensión y permite el manejo de las áreas de conflicto

4. Es el aumento de la productividad determinado por las inversiones acumuladas en educación, formación en el trabajo y otros factores
 - a) Teoría del capital humano
 - b) El valor presente neto
 - c) Inversión en capital humano
 - d) Inversión de recursos humanos
 - e) Teoría de la demanda y la oferta educativa

5. Son recursos financieros enfocados o aplicados a los gastos de educación y formación, orientados a elevar la productividad y los consecuentes dividendos mismos que una persona registrará u obtendrá ante el contexto del mercado de trabajo.
 - a) Teoría del capital humano
 - b) Inversión en recursos humanos
 - c) Inversión en capital humano
 - d) Valor presente neto
 - e) Teoría de la productividad

6. Se realizan para cubrir necesidades de inmediato plazo y se encuentran relacionados directamente con el objetivo de elevar la productividad tales como alimentación, rentas de inmuebles, manutención:
 - a) Costos indirectos



- b) Gastos indirectos
 - c) Gastos y costos
 - d) Inversiones directas
 - e) Costos directos
7. Son las ganancias a las que se renuncia o que se dejan de lado si no se emprende alguna acción específica concebida como aquella que elevará la productividad del individuo.
- a) Costos indirectos
 - b) Netas en capital humano
 - c) Gastos y costos
 - d) Inversiones directas
 - e) Costos directos
8. Cúmulo de beneficios vislumbrados y que se distribuyen a lo largo de varios años, un periodo, representado por la vida productiva de un individuo.
- a) Valor presente neto
 - b) Tasa interna de retorno
 - c) Corriente de periodos continuos
 - d) Corriente de ganancias futuras
 - e) Inversiones en capital humano
9. Tasa de descuento a la que el valor actual neto de una inversión de capital humano es cero.
- a) Tasa de interés por inversión actual
 - b) Tasa de inversión por inversión actual
 - c) Tasa de rendimiento
 - d) Tasa de rendimiento decreciente
 - e) Tasa Interna de Rendimiento



10. Considera que los costos deben incluir las inversiones públicas al sector educativo y los beneficios obtenidos deben calcularse basándose en las ganancias adicionales antes de impuesto.
- a) Inversión en Capital Humano desde una perspectiva personal
 - b) Inversión en Capital Humano desde una perspectiva social
 - c) Inversiones en capital humano desde perspectiva organizacional
 - d) Inversiones en capital humano
 - e) Costos sociales de las inversiones en educación personal



TEMA 3. ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivo particular

Reconocer los elementos sustanciales de la evaluación del desempeño identificando su alcance e importancia como técnica de administración de recursos humanos.

Temario detallado

- 3.1. Administración del desempeño: concepto e importancia
- 3.2. Evaluación del desempeño: concepto e importancia
- 3.3. Propósitos y aplicaciones de la evaluación de desempeño
- 3.4. Establecimiento de criterios de confiabilidad, pertinencia, sensibilidad y factibilidad de los métodos de evaluación
- 3.5. Funciones de la administración de recursos humanos en la evaluación
- 3.6. ¿Quién evalúa? ¿cuándo? y ¿con qué frecuencia?
 - 3.6.1. Autoevaluación de desempeño
 - 3.6.2. El Jefe inmediato
 - 3.6.3. Comisión de evaluación de desempeño
 - 3.6.4. Evaluación de 360°
 - 3.6.5. El área de recursos humanos
- 3.7. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño
 - 3.7.1. Método de escalas gráficas
 - 3.7.2. Método de elección o selección forzada
 - 3.7.3. Investigación de campo
 - 3.7.4. Método de los incidentes críticos



- 3.7.5. Ordenamiento
- 3.7.6. Comparación pareada
- 3.8. Errores en la evaluación de desempeño
 - 3.8.1. Error o efecto del halo
 - 3.8.2. Error por indulgencia
 - 3.8.3. Error de tendencia central
 - 3.8.4. Error por acontecimientos recientes
 - 3.8.5. Efectos de contraste
- 3.9. Evaluación participativa por objetivos
- 3.10. Método de administración de capital humano
- 3.11. Caso práctico

Introducción

La evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de aquel denominado Sistema de mantenimiento de recursos humanos. Este rubro es crucial debido a que permite determinar si aquel plan global integrador de todas y cada una de las acciones, está alineado al nivel de ejecución en torno del factor humano.

Establecer las definiciones pertinentes así como la importancia de cada una de ellas, los propósitos y su relevancia vinculada con criterios tales como la confiabilidad, sensibilidad, factibilidad y pertinencia de cada uno de los métodos de evaluación son de revisión imprescindible.

De la misma forma es imperante señalar quién y quiénes desenvuelven esta tarea, así como el rol que cumple el área de recursos humanos en esta tarea, anexo a



ello los métodos de evaluación, las diferentes modalidades en la evaluación y los errores que se presentan de manera reiterada al desplegar esta esencial labor.

3.1. Administración del desempeño: concepto e importancia

Se considera la evaluación del desempeño como un sistema de apreciación del desempeño del factor humano y su potencial en el puesto. Fundamentado en la evaluación se despliega como un proceso de medición que tiene la finalidad de juzgar el nivel de ejecución acorde con las cualidades de la persona que ocupa un cargo específico. Su importancia radica en la contribución que efectúa a los objetivos de la función de recursos humanos, los cuales a su vez contribuyen a los objetivos globales organizacionales. Así la administración del desempeño se integra al proceso administrativo y contribuye en estos dos sentidos.

La administración del desempeño es la puesta en marcha del proceso administrativo integrado a la evaluación del desempeño, mismo que incluye la planeación, organización, dirección y control de este proceso para contribuir a los objetivos de la función de recursos humanos y los objetivos globales, porque el rendimiento eficiente del potencial humano, repercute en toda la organización.

3.2. Evaluación del desempeño: concepto e importancia

En el proceso de administración de recursos humanos enunciado por Robbins y Coulter²² las etapas son las siguientes: reclutamiento, desreclutamiento y selección; éstas conforman la planificación de recursos humanos. Las otras etapas son orientación, capacitación, desarrollo de la carrera, compensación de beneficios y finalmente la evaluación del desempeño, que tiene el propósito de **identificar y corregir problemas** de rendimiento de los recursos humanos. Este proceso de administración de recursos humanos tiene el fin de dotar a la organización de las personas adecuadas y calificadas para desempeñar actividades en una serie de cargos determinados, además de sostener un

²² Stephen P. Robbins, et al., *Administración*, p. 340.



rendimiento elevado de ellas mismas. Nuevamente en este punto puede colegirse que la evaluación del desempeño cumple un papel preponderante por sus objetivos como función aislada y sus propósitos dentro del marco del proceso de administración de recursos humanos.

De esta forma un sistema de evaluación del desempeño se constituye como un sistema que vigila y analiza conflictos en torno de la supervisión de personal y problemas en la ejecución del trabajo, coadyuva a la edificación de la identificación del trabajador o empleado con la empresa y el cargo, identifica capacidad y potencial humano, nivel de motivación y otros aspectos asaz valiosos para la administración de recursos humanos.

Así la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se evalúa a los sujetos con el propósito de tomar decisiones objetivas en materia de recursos humanos orientadas al control del comportamiento de los trabajadores²³. Es decir, esta técnica permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa, para beneficio mutuo y posibilitar la creación de condiciones adecuadas que eleven y mejoren el rendimiento, de esta manera la organización produce bienes y servicios de calidad requeridos por el mercado y permite al trabajador aplicar sus aptitudes, conocimientos y satisfacer sus necesidades²⁴.

3.3. Propósitos y aplicaciones de la evaluación de desempeño

Fundamentalmente deben identificarse los subsiguientes objetivos de la evaluación del desempeño:

- ▶ Optimizar los resultados, producto del desempeño en el cargo, de los individuos en el trabajo.

²³ *Ibidem*, p. 631-632.

²⁴ Juan Antonio Morales Arrieta, *et al.*, *Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, p. 274.



- » Justificar la remuneración asignada y recomendada para cada empleado por medio de un procedimiento que permita identificar el talento y potencial humano.
- » Mejorar el desempeño de los empleados para beneficio de él mismo y la organización y, fundamentar necesidades de superación estableciendo planes de desarrollo y crecimiento.

La evaluación del desempeño tiene, entre otras aplicaciones, las siguientes:

- » Sistematización, clarificación y descripción del trabajo.
- » Respecto de las funciones y responsabilidades del trabajo, en la clarificación del mismo y en la conciliación de conflictos entre supervisor y trabajador que pudieran derivarse por ese hecho.
- » Identificar potencial, creatividad y talento humano.
- » Establecer sobre bases reales el otorgamiento de incentivos para la motivación del trabajador.

Ahora bien, al aplicarse un sistema de evaluación del desempeño deben cuidarse, entre otros, los siguientes atributos:

- » **Dinámico.** Como todo sistema requiere de retroalimentación, porque basado en el seguimiento debe alimentar al sistema para su mantenimiento y mejora.
- » **Integral.** Un sistema de evaluación del desempeño debe lograr la integración del individuo a la organización y en esta tarea cumplen un rol sustancial la conformación de un comité y el apego a las políticas de la empresa.
- » **Facilitador.** Es uno de los primordiales objetivos facilitar el crecimiento de cada individuo en su puesto y en ese tenor, una de las bases fundamentales de estos sistemas es la flexibilidad que poseen para incorporar opiniones, preocupaciones y propuestas del empleado para mejorar y enriquecer el trabajo y los procesos productivos.



3.4. Establecimiento de criterios de confiabilidad, pertinencia, sensibilidad y factibilidad de los métodos de evaluación

Para que un sistema de evaluación del desempeño sea confiable, Sikula y McKenna²⁵ recomiendan custodiar normas precisas, algunas son:

- ▶ Será necesario proporcionar lineamientos para que el empleado impugne cuando así lo desee y perciba que no fue justa su evaluación.
- ▶ La evaluación deberá llevarse a cabo, salvo los casos en que se conforme un comité, por varias personas.
- ▶ La función de evaluación deberá estandarizarse y formalizarse, además deberá pugnarse por la objetividad en la medida que sea posible.
- ▶ Será imprescindible asignar valores a las mediciones.
- ▶ Los instrumentos deberán ser psicométricamente precisos.
- ▶ Las evaluaciones deberán concentrarse en las conductas observables y sólo aquellas vinculadas con el trabajo.

Uno de los atributos esenciales, por su delicadeza es la sensibilidad con la que llegan a registrar variaciones las mediciones realizadas. Por ejemplo, debido a la complejidad del ser humano, las variaciones en los estados de ánimo que se registran a lo largo del día o los problemas de tipo personal o familiar que aquejan al empleado mismo, impactan su rendimiento incluso de un día a otro. Un buen sistema de medición debe sopesar y no apartar este atributo denominado sensibilidad de los sistemas de medición del desempeño.

La factibilidad de implantar un sistema de este tipo se encuentra emparentado con los costos y beneficios esperados. Para que un estudio de este tipo sea factible su necesidad debe estar cimentada en el objetivo verdadero de evaluar el

²⁵ Andrew F Simula, et al., *Administración de recursos humanos*, p. 291



desempeño para inferir las acciones a tomar y, lo más significativo, elevar la productividad y la calidad del trabajo en toda la organización. En esta línea de ideas resulta esencial interrogarse, previo al diseño del proyecto para evaluar ¿es pertinente desplegar el proyecto?, ¿el objetivo que se pretende alcanzar es verdaderamente elevar la productividad, evaluar el desempeño y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos?

Con estas interrogantes resueltas, estaremos en posibilidad de determinar si la evaluación del desempeño es pertinente, es decir, oportuna y adecuada como para lograr sus objetivos. Sin el desarrollo justificado, pertinente y oportuno, orientado a sus objetivos e implantado para elevar la productividad, referente a la función evaluación del desempeño, se corre el riesgo de despertar sospechas mal fundadas en los trabajadores, porque podrían considerarla una forma de intimidación respecto de su rendimiento deficiente, con la consecuente derivación de conflictos y efectos negativos en el clima organizacional.

3.5. Funciones de la administración de recursos humanos en la evaluación

En algunas organizaciones se conforma un equipo de trabajo o de apoyo al gerente de recursos humanos con la tarea fundamental de desarrollar un sistema o ejecutar un proceso de evaluación del desempeño. Este equipo u organismo perteneciente al área de recursos humanos planea, desarrolla, ejecuta, organiza, dirige, verifica y supervisa dicha función. En estos casos se estipula que la responsabilidad de la evaluación del desempeño está centralizada y pertenece su implantación, al staff, en la que las aportaciones del jefe directo del evaluado serán invaluable. La autoridad que ejerce el staff se orienta al asesoramiento, hacia las demás áreas por medio de los jefes directos de los empleados, para la aplicación de formatos, encuestas e instrumentos que tiene por finalidad abstraer datos para la evaluación del desempeño.



3.6. ¿Quién evalúa? ¿cuándo? y ¿con qué frecuencia?

Una de las cuestiones relevantes ante el desarrollo de un Sistema de evaluación es ¿cuándo y con qué frecuencia debe evaluarse? La respuesta no obedece a reglas o principios establecidos, eso dependerá de varios factores: el giro de la empresa y las características de sus procesos, dimensión, capacidad administrativa, personal y presupuesto, necesidades, objetivos y políticas de la misma. Aunque debe saberse que entre mayor sea la frecuencia de la evaluación, mejores resultados han de obtenerse, continuo pulido de los procesos, información actual para estimular mayor satisfacción hacia el trabajo y mayor precisión en los programas de capacitación, entre otras cosas.

3.6.1. Autoevaluación de desempeño

Se expresa que la responsabilidad está disgregada cuando la evaluación corre a cargo del propio empleado, pero con acentuadas dosis de intervención por parte del supervisor. El empleado resuelve un formato referente a su desempeño y posteriormente con el jefe inmediato, de manera conjunta, se empatan criterios y juicios al respecto. Cabe resaltar que cuando se hace partícipe al empleado en el proceso de evaluación se otorga confianza y constituye un criterio de motivación laboral porque se le pide directamente que evalúe él mismo su desempeño.

3.6.2. El Jefe inmediato

El jefe directo (o supervisor) del subalterno es quién cabalmente conoce aquello relativo al desempeño del trabajador, méritos y demás criterios propios del trabajo, porque también vigila, verifica, pide retroalimentación y acompaña el desarrollo de las labores de sus empleados y trabajadores a lo largo de las jornadas. Por este motivo, su participación durante el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño es de gran valor, no existe otro individuo mejor informado al respecto y por ello debe incorporársele en las evaluaciones.



3.6.3. Comisión de evaluación de desempeño

El encargo de desarrollar un proceso de evaluación del desempeño puede tomar diversas vertientes, este aspecto dependerá de las políticas asumidas en la organización. Bien puede delegarse a un comité del cual se expresa que la responsabilidad es moderadamente centralizada porque en él participan funcionarios de otras áreas o departamentos, además de desplegarse la evaluación de manera colectiva porque cada miembro tendrá igual participación en la responsabilidad y evaluación de los criterios.

3.6.4. Evaluación de 360°

Ante esta integración de juicios ha surgido la llamada Evaluación de 360 grados que consiste en tomar datos tomados desde diversos ángulos (personas) tales como los subalternos, jefe, compañeros, clientes internos y externos, y, aquellos que se vean afectados por el trabajo que desarrolla el evaluado²⁶. Ante esta labor es imperante previamente definir las competencias.

3.6.5. El área de recursos humanos

Otro de los recursos empleados para ejecutar la evaluación lo constituye el hecho de que la misma área de recursos humanos la efectúe. De manera auxiliar puede recurrir a los encargados de las demás áreas para levantar información en torno del desempeño de cada empleado además del llenado de un formato que facilite el registro y asentamiento de esta valiosa averiguación. De esta manera el área de recursos humanos asume la responsabilidad en lo referente a la planeación, desarrollo, organización y dirección de un sistema de evaluación del desempeño.

²⁶ Juan Antonio Morales Arrieta, *et al.*, *op.cit.*, p. 288.



3.7. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

3.7.1. Método de escalas gráficas

En este método se analiza el desempeño por medio de factores de evaluación que fueron definidos y determinados previamente por un experto y en trabajo conjunto con el evaluador. De esta forma la escala gráfica presenta un método de digerible conocimiento y cómoda administración.

3.7.2. Método de elección o selección forzada

Método que evalúa el desempeño de los individuos en su puesto mediante frases que describen las funciones y facilitan la elección de una de las dos alternativas disponibles (sí y no).

3.7.3. Investigación de campo

Este método consiste en realizar un levantamiento de información en el momento de ejecución de las labores que los empleados efectúan y contrastando la evaluación con parámetros bien definidos tal como listas de verificación, o poseyendo como fuente de información las Descripciones de Puesto de las posiciones de cada uno de aquellos que serán evaluados. Otra modalidad consiste en consumir entrevistas con los líderes de cada una de las áreas funcionales respecto del desempeño de los evaluados, siendo de valiosa ayuda ejecutar con formato escrito la entrevista.

3.7.4. Método de los incidentes críticos

Se evalúan conductas extremas, bajo la idea de que los seres humanos presentan características en extremo (positivas o negativas) que dan origen a determinados resultados producto de dicha actitud polarizada. Cuando se aplica este método el experto debe registrar, bajo minuciosa observación, los sucesos y conductas en extremo positivas y negativas en el ejercicio del puesto del individuo en cuestión.



3.7.5. Ordenamiento

La tarea fundamental es alinear u ordenar a los individuos de acuerdo con una o varias características evaluadas en ellos, las cuáles se califican asentando ésta en un formato diseñado previamente. El orden de los sujetos va del más útil al menos o poco útil. El inconveniente que presenta es que en la valoración de características cualitativas, al ser forzosa la alineación, algunos individuos quienes deberían alinearse en el mismo nivel, son ordenados uno a uno arriba o abajo del otro²⁷.

3.7.6. Comparación pareada

Es el método que compara a los empleados en pares, uno contra uno en cada factor o criterio a evaluar. Por lo tanto el formato que se utiliza representa la comparación de empleados en un solo criterio de desempeño.

3.8. Errores en la evaluación de desempeño

3.8.1. Error o efecto del halo

Es como permitir que una *bruma* contamine las calificaciones de diversos atributos respecto de la evaluación de un trabajador, por ejemplo si sobresale la creatividad de un empleado el efecto halo se produce al calificar los demás atributos o particularidades de manera sobresaliente.

3.8.2. Error por indulgencia

Un error que se comete frecuentemente es evaluar de manera condescendiente a la mayoría de los empleados. De la misma forma el desconocimiento del trabajo, la indisposición o la subestimación puede producir este efecto, calificando de manera rígida a la mayoría de los individuos.

²⁷ Fernando Arias Galicia, *Administración de recursos humanos*, p. 341.



3.8.3. Error de tendencia central

Este aspecto se presenta cuando un evaluador asigna valores o calificaciones agrupadas en medio de las puntuaciones presentadas en los instrumentos utilizados en los diversos métodos, o bien, al calificar las conductas siempre bajo el criterio de término medio. De esta forma se califica a los empleados con puntuaciones ubicadas en el rango medio y refleja este hecho el desconocimiento del trabajo del evaluado y de su persona.

3.8.4. Error por acontecimientos recientes

Esta peculiaridad en la evaluación presenta un efecto similar al “efecto halo”. En este caso el motivo de la contaminación lo determina algún acontecimiento registrado en los últimos días, mismo que predispone la actitud del evaluador de manera positiva o negativa dependiendo de dicho suceso, relacionado o no, con el puesto o su ejecución; inclusive, de manera genérica, algún evento inconexo con el trabajo puede contaminar al evaluador.

3.8.5. Efectos de contraste

Este efecto es común cuando la objetividad no asiste al evaluador y tiende a comparar, por oposición, a los individuos en el desempeño de sus cargos. El componente mental de quien evalúa se concentra en contrastar incluso la personalidad de los individuos o en prejuicios respecto del trabajo que ejecutan. Es común la estigmatización del evaluador hacia los empleados para fundamentar su contraste, tal es el caso de denominar “ el puntual” a quien es responsable con su horario, “el flojo” a quien es indiferente ante sus funciones, etc.

3.9. Evaluación participativa por objetivos

Esta modalidad de evaluación es valiosa cuando se vincula con algún programa implantado como el caso de la administración por objetivos. La base o criterio para



evaluar descansa en los resultados logrados y del análisis del uso eficiente de los insumos y recursos. La evaluación del desempeño por objetivos es una técnica participativa de evaluación y planeación mediante la cual subalternos y superiores, de manera conjunta, definen prioridades, objetivos, periodos o plazos, aspectos cuantitativos y metas. Esta evaluación exige seguimiento del desempeño (control) con la finalidad de ejecutar las correcciones que sean necesarias, de esta manera la evaluación se alimenta de nueva información y evalúan, a la par, los objetivos²⁸.

3.10. Método de Administración de Capital Humano

El capital humano es el grupo de diversos conceptos inherentes al ser humano entre los cuales se cuentan las habilidades, experiencias y sus conocimientos, además de su personalidad, apariencia, reputación, esfuerzo, comportamiento, talento y capacidad innata para realizar una tarea; son todas aquellas personas hábiles e instruidas²⁹.

Este concepto permite inferir que las personas, poseedoras de estos atributos, son valiosas para las organizaciones. Es el capital humano el motor más dinámico y significativo para las mismas. Su aplicación y administración requiere de un método, una serie de pasos que permitan gestionarlo desde su incorporación hasta la implantación de la auditoría para evaluar su contribución a los objetivos que dan razón de existir a la función administración de recursos humanos. Básicamente esta tarea se fundamenta en la implantación del proceso administrativo para administrar el capital humano:

²⁸ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, pp. 360-361.

²⁹ Thomas O. Davenport, *Capital Humano*, pp. 39-42.

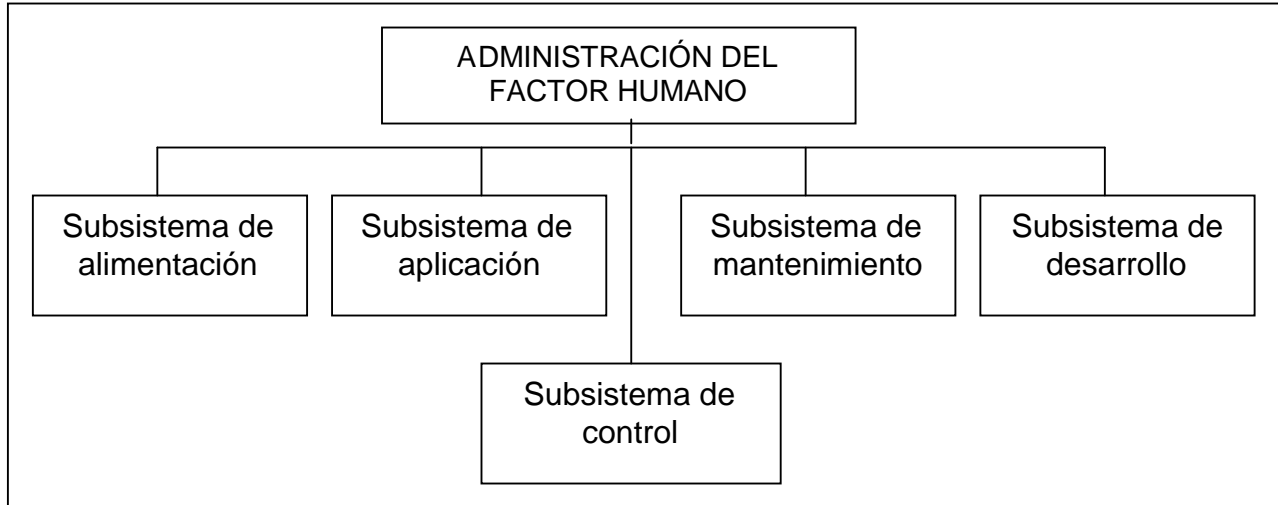


Figura 3.1. Administración del factor humano

- ▶ **Subsistema de alimentación.** Constituye la planeación de recursos humanos, análisis del mercado de trabajo y de recursos humanos, reclutamiento y selección.
- ▶ **Subsistema de aplicación.** El análisis de puestos, la inducción, calificación de méritos, movimientos de personal son los que se circunscriben.
- ▶ **Subsistema de mantenimiento.** La administración de salarios, planeación y suministro de beneficios sociales, seguridad, higiene, relaciones laborales y controles de personal se contemplan en este subsistema.
- ▶ **Subsistema de desarrollo.** Están incluidos la capacitación, desarrollo y proyección de los recursos humanos.
- ▶ **Subsistema de control.** Incluye la conformación de base de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas, así como las auditorías al inventario de recursos humanos.

3.11. Caso práctico

Si puedes conformar un equipo de trabajo, hazlo; sino, trabaja de manera individual y mediante un formato de evaluación del desempeño; analiza, planea y



realiza una evaluación utilizando el paradigma 360°. Evalúa la información obtenida y comenta con el grupo el proceso evaluativo, las críticas a este método y las conclusiones convenientes.

Bibliografía del tema 3

ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos humanos*, México, Trillas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, McGraw-Hill, 1997.

DAVENPORT, Thomas O., *Capital Humano*, España, Gestión 2000, 2000.

MORALES ARRIETA, Juan Antonio, et al., *Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Colombia, McGraw Hill. 2003.

ROBBINS, Stephen P., et al., *Administración*, México, Prentice Hall, 2000.

SIKULA, Andrew F., et al., *Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos*, México, Limusa-Noriega, 1993.

Actividades de aprendizaje

- a.3.1. Reúna varios formatos que se utilizan para evaluar el desempeño, analícelos y compárelos, extraiga conclusiones.
- a.3.2. Investigue cuáles son las técnicas que se utilizan en algún centro de trabajo al que tengan acceso para evaluar el desempeño.
- a.3.3. Diseñe cinco formatos de evaluación del desempeño, uno por cada método diferente de evaluación.



Cuestionario de autoevaluación

1. Defina administración del desempeño.
2. Explique el concepto evaluación del desempeño, así como su importancia.
3. Señale los propósitos de efectuar la evaluación del desempeño.
4. Describa la importancia de los criterios sensibilidad, factibilidad, confiabilidad y pertinencia en la evaluación del desempeño.
5. ¿Con qué frecuencia debe evaluarse?
6. Defina las modalidades para efectuar la evaluación del desempeño.
7. Explique los métodos tradicionales de evaluación del desempeño.
8. Señale y explique los errores que se registran cuando se perpetra la evaluación del desempeño.
9. Defina evaluación participativa por objetivos.
10. Precise qué es el método de administración de capital humano.

Examen de autoevaluación

1. Proceso de medición que tiene la finalidad de juzgar el nivel de ejecución acorde con las cualidades de la persona que ocupa un cargo específico.
 - a) Administración del desempeño
 - b) Desempeño ideal
 - c) Evaluación del desempeño
 - d) Método de confiabilidad para el desempeño
 - e) Evaluación de 360 grados
2. Objetivos de la evaluación del desempeño, excepto:
 - a) Optimizar los resultados de los individuos en el trabajo
 - b) Mejorar el desempeño de los empleados
 - c) Justificar la remuneración asignada
 - d) Mejorar las inversiones en la programación
 - e) Identificar talento y potencial humano
3. En la implantación de su sistema de evaluación del desempeño, deben cuidarse los siguientes atributos:
 - a) Dinámico, integral, facilitador
 - b) Control, inversión y administración



- c) Equivalente, equitativo, justo
 - d) Estático, inercial, potencial
 - e) Holístico, temporal y reducido
4. El criterio sensibilidad hace referencia sobre todo a:
- a) La complejidad del ser humano y sus estados de ánimo
 - b) La inversión
 - c) La factibilidad de la inversión del proyecto de evaluación
 - d) Los atributos de las inversiones en capital humano
 - e) El tiempo o periodo para su implantación
5. En este tipo de evaluación la responsabilidad está disgregada cuando la misma corre a cargo del propio empleado, pero con acentuadas dosis de intervención por parte del supervisor.
- a) Evaluación hecha por el jefe
 - b) Evaluación realizada por los clientes
 - c) Evaluación 360 grados
 - d) Evaluación abierta
 - e) Autoevaluación
6. Es la evaluación que puede delegarse a un comité, así se expresa que la responsabilidad es moderadamente centralizada porque en él participan funcionarios de otras áreas o departamentos.
- a) Evaluación bilateral
 - b) Evaluación 360 grados
 - c) Comisión de evaluación de desempeño
 - d) Jefe inmediato
 - e) Del área de recursos humanos
7. En este método se analiza el desempeño por medio de factores de evaluación que fueron definidos y determinados previamente por un experto y en trabajo conjunto con el evaluador.
- a) Por alineación
 - b) Escalas gráficas
 - c) Método de Elección



- d) Elección forzada
 - e) Método dicotómico
8. Este método consiste en realizar un levantamiento de información en el momento de ejecución de las labores que los empleados efectúan, puede contrastarse la evaluación con parámetros bien definidos tal como listas de verificación.
- a) De campo
 - b) Elección múltiple
 - c) Dicotómica
 - d) De elección forzada
 - e) Entrevista
9. Método que evalúa conductas extremas, bajo la idea de que los seres humanos presentan características en extremo (positivas o negativas) que dan origen a determinados resultados producto de dicha actitud polarizada.
- a) Incidentes críticos
 - b) Entrevista
 - c) Ordenamiento
 - d) De campo
 - e) Elección forzada
10. Error que se comete frecuentemente al evaluar de manera condescendiente a la mayoría de los empleados.
- a) Resonancia cognoscitiva
 - b) Efecto halo
 - c) Indulgencia
 - d) Tendencia central
 - e) Acontecimientos recientes



TEMA 4. HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

Objetivo particular

Examinar la relevancia de la seguridad e higiene y sus básicos componentes temáticos, así como su relación con el concepto calidad de vida en el trabajo, dentro de la función de recursos humanos

Temario detallado

- 4.1. Definiciones
 - 4.1.1. Higiene en el trabajo
 - 4.1.2. Higiene laboral
 - 4.1.3. Seguridad en el trabajo
 - 4.1.4. Salud personal u ocupacional
 - 4.1.5. Ergonomía
- 4.2. Importancia de la higiene y seguridad en el trabajo
- 4.3. Marco legal de la higiene y seguridad en el trabajo en México
- 4.4. Causas de los accidentes de trabajo
- 4.5. Medios empleados para prevenir riesgos de trabajo
- 4.6. Problemas de salud en las organizaciones
 - 4.6.1. Clasificación
 - 4.6.2. Origen
 - 4.6.3. Propuestas de solución
- 4.7. Prevención de enfermedades profesionales
- 4.8. Elementos para desarrollar un programa de higiene y seguridad en el trabajo
- 4.9. Elementos para evaluar un programa de higiene y seguridad en el trabajo
- 4.10. Higiene y seguridad en el trabajo y su vínculo con la calidad de vida en el trabajo
 - 4.10.1. Definición
 - 4.10.2. Factores que determinan la calidad de vida en el trabajo



4.11. Modelos de calidad de vida en el trabajo

4.11.1. Modelo de Nadler y Lawler

4.11.2. Modelo de Hackman y Oldhan

4.11.3. Modelo de Walton

4.12. Caso práctico

Introducción

El ambiente laboral debe garantizar la seguridad e higiene para asegurar a su vez las condiciones necesarias óptimas en el desempeño y desarrollo del trabajo, ejecución de las funciones, responsabilidades y deberes del puesto; por ello las enunciaciones tales como higiene en el trabajo, higiene laboral, seguridad en el trabajo, salud ocupacional y ergonomía, son de necesaria revisión en este apartado.

De la misma forma es de vital jerarquía revisar las disposiciones de orden jurídico en esta materia, porque con ello se infiere que independientemente de ser un criterio que coadyuva a la calidad y productividad del trabajo, es responsabilidad de todo patrón su aseguramiento. Anexo a ello, es substancial identificar las causas de los accidentes, los medios para prevenir riesgos de trabajo y, los problemas de salud en las organizaciones.

El concepto calidad de vida en el trabajo, examinado en esta sección, ha tomado importancia en los últimos años dadas las nuevas condiciones sociales, que claramente se infieren por el grado de estrés que en nuestro tiempo viven las personas en todos los contextos. Finalmente los modelos de calidad en el trabajo como los son el de Nadler y Lawler, Hackman y Oldhan, así como el de Walton se repasan para complementar esta disertación.

Es bien sabido que el trabajo es una forma de superación, realización y crecimiento personal, y para algunos, profesional. Dentro del contexto



organizacional y en la ejecución de las funciones, responsabilidades y deberes del puesto, el ambiente laboral debe cuidar de la seguridad e higiene para asegurar estas condiciones necesarias y el desempeño óptimo del trabajo; pero adicionalmente en este cometido, el individuo también tiene una parte de responsabilidad. Los siguientes conceptos establecen la relación entre trabajador y organización en la búsqueda de las mejores condiciones de desempeño y con ello la productividad para beneficios de ambos.



4.1. Definiciones

4.1.1. Higiene en el trabajo

La higiene en el trabajo hace referencia a la normatividad y serie de procedimientos enfocados a la protección de la integridad física y mental del trabajador, de esta manera se busca preservarlo de los riesgos de salud propios de las responsabilidades, funciones y obligaciones del puesto incluyéndose el ambiente dentro del cual son ejecutadas³⁰.

4.1.2. Higiene laboral

Es conocida también como higiene industrial y es la especialidad ocupada en preservar la salud de los trabajadores en el desempeño de sus funciones y responsabilidades, centrando su atención en el análisis de procesos y operaciones industriales donde se manipulen compuestos de alto riesgo para los individuos³¹.

4.1.3. Seguridad en el Trabajo

La seguridad en el trabajo es un aspecto de gran importancia dentro de las empresas, porque existiendo seguridad en el interior, coexistirá confianza y actitud positiva por parte de los trabajadores y mejora el nivel de productividad y satisfacción. Por ello es imperante capacitar al personal para generar conciencia y una atmósfera de clima afectivo favorable. Las campañas de difusión y capacitación son medios de gran ayuda en esta tarea³².

La inclusión de tres áreas principales respecto de la seguridad en el trabajo están enfocadas a la prevención de accidentes, incendios y robos. De esta manera la seguridad en el trabajo se define como el conjunto de medidas técnicas,

³⁰ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, p. 391.

³¹ Javier Llanos Rete, *Integración de Recursos Humanos*, p. 311.

³² *Ibidem*, p. 305.



educativas, médicas y psicológicas que se desarrollan para prevenir accidentes y para eliminar las condiciones inseguras del ambiente³³.

4.1.4. Salud personal u ocupacional

En términos simples la salud personal es la ausencia de enfermedades y padecimientos físicos y psicológicos. De manera integral la salud está determinada por el bienestar de tipo social, físico y psicológico tal como Chiavenato³⁴ lo señala. La salud ocupacional es la ausencia de enfermedades, que en vínculo con el trabajo, pudieran ser provocadas por las condiciones que elevan los riesgos de salud, biológicos, tóxicos y químicos. En este sentido los gerentes deben estar preocupados por estos rubros porque a pesar de que un individuo pueda ser físicamente sano, psicológicamente puede tener baja autoestima y ser improductivo.

4.1.5. Ergonomía

Disciplina que se encarga de estudiar la manera de economizar el gasto de energía en la relación hombre-máquina. La ergonomía considera al hombre un componente integrado por el aspecto fisiológico, psicológico, patológico y sociológico; y a la máquina una sumatoria de equipos, herramientas, señales y medio ambiente. De esta forma la ergonomía analiza no solo el rendimiento humano sino también la agresión del medio ambiente, la seguridad, la higiene y el bienestar del ser humano en el trabajo³⁵.

4.2. Importancia de la higiene y seguridad en el trabajo

La importancia que la higiene y seguridad en el trabajo poseen, puede inferirse con acierto si se estipulan los objetivos que se persiguen en todo programa de seguridad e higiene:

³³ Idalberto Chiavenato, *op. Cit.*, p. 397.

³⁴ *Ibidem*, p. 391.

³⁵ César Ramírez Cavassa, *Seguridad en el trabajo en la pequeña empresa*, p. 20.



- ▶ Disminuir los riesgos de trabajo, accidentes y enfermedades profesionales
- ▶ Mejorar las habilidades y aptitudes de los trabajadores
- ▶ Actualizar y depurar el aumento de maquinaria, herramienta y utensilios que el trabajador manipule para llevar a cabo sus tareas y cumplir con las responsabilidades de su puesto
- ▶ Incrementar los índices de productividad
- ▶ Disminuir los costos por reparación o deterioro de la maquinaria, herramienta y utensilios

4.3. Marco legal de la higiene y seguridad en el trabajo en México

Toda organización, sea cual sea, debe mantener y garantizar las condiciones que le permitan custodiar la integridad de sus empleados y trabajadores, así como de las posibles complicaciones que pudieran derivar en enfermedad o riesgo para el mismo factor humano. Por ello adquiere relevancia la diversidad de disposiciones jurídicas que en materia de seguridad e higiene buscan, aquello que la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 3º, expresa: el trabajo debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida y la salud.

Entre otras, las leyes que demandan el cuidado de la seguridad e higiene que garanticen la productividad y el aseguramiento de la integridad física y psicológica del individuo en desarrollo de sus funciones, tareas y responsabilidades son:

- ▶ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, apartado A, artículo 123
- ▶ Ley Federal del Trabajo
- ▶ Reglamento federal de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo
- ▶ Ley del seguro social
- ▶ Ley del instituto de seguridad social y servicios sociales para los trabajadores del estado
- ▶ Ley federal sobre metrología y normalización



- ▶ Normas oficiales mexicanas en materia de seguridad e higiene

4.4. Causas de los accidentes de trabajo

A pesar de que los accidentes son eventos complejos, una combinación de factores, para Sikula y Mckena³⁶ las causas de los accidentes pueden ser divididos en:

- ▶ Causas **técnicas**. Los accidentes técnicos implican condiciones inseguras de tipo químico, físico o mecánico como puede ser el equipo de protección inseguro, edificio mal construido, diseños mecánicos inseguros, etc.
- ▶ Causas **ambientales**. Incluyen causas de tipo físico, psicológico o propios del lugar: mala ventilación, falta o ineficiente iluminación, programas inconsistentes de mantenimiento, falta de aseo y limpieza en el entorno, ruido o vibración en exceso, etc.

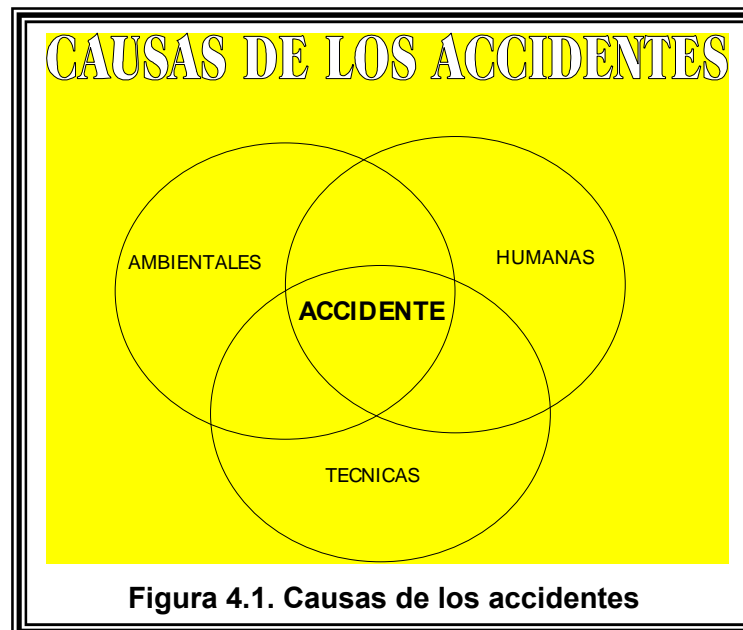


Figura 4.1. Causas de los accidentes

³⁶ Andrew F Sikula, et al. , *Administración de recursos humanos*, pp. 365 - 367



- ▶ Causas **humanas**. Derivan de la inadecuada actitud, imprudencia, incapacidad para realizar el trabajo, negarse a utilizar dispositivos, accesorios o equipo de protección, negativa a seguir los procedimientos de seguridad y prevención de accidentes, etc.
- ▶ Causas **Mixtas**. Los accidentes son el producto de diversas causas, convergen y dan origen a la formación de condiciones propicias para la gestación de tal evento.

4.5. Medios empleados para prevenir riesgos de trabajo

Específicamente en el desarrollo de las actividades y operaciones que los trabajadores realizan, en la protección contra riesgos y accidentes se debe:

- ▶ Usar casco y equipo protector para reducir la lesión en una caída. A esto se le denomina **protección por absorción**.
- ▶ Utilizar productos menos volátiles o de menor peligro. A esto se le denomina **protección por sustitución**.
- ▶ Colocar limitadores de velocidad para reducir la misma. A esto se le conoce como **protección por reducción**.
- ▶ Anteponer barreras para aislar el ruido. Es decir **protección por separación**.
- ▶ Reforzar un cuerpo o estructura que podría entrar en contacto. A esto se le llama **cuidado por protección**.

4.6. Problemas de salud en las organizaciones

4.6.1. Clasificación

Algunos problemas de salud pueden clasificarse de la siguiente forma³⁷:

- ▶ Estrés en el trabajo
- ▶ Exposición a productos químicos

³⁷ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 392.



- Hábitos alimenticios inadecuados
- Automedicación irresponsable
- Hábitos perjudiciales

4.6.2. Origen

Uno de los motivos principales que originan la pérdida de la salud personal se encuentra estrechamente relacionado con el grado de estrés e incertidumbre que en las ciudades se vive. De estos dos aspectos derivan los demás que repercuten con no menos relevancia, por ejemplo, la incertidumbre económica que impacta en la estabilidad familiar tanto económica como emocional, el hacinamiento en las ciudades que propicia una elevación considerable de estrés en los individuos, incertidumbre ante el alza de los precios de los productos de primera necesidad o inclusive de condiciones sociales que se encuentran fuera del alcance de las personas y las organizaciones tales como el nivel de inseguridad pública y los altos índices de delincuencia. Todo ellos lleva a generar un grado de estrés desproporcionado que irremediamente impacta la productividad, la salud individual y la calidad del trabajo.

4.6.3. Propuestas de solución

De acuerdo con los conceptos anteriores puede señalarse que una de las principales preocupaciones de los directivos y gerentes debe orientarse hacia el cuidado de la salud mediante el saneamiento del ambiente laboral, algunas de ellas son³⁸:

- Asegurarse que se respire aire saludable
- Instalar conductos limpios y secos
- Evitar materiales sospechosos que expongan olores y toxinas
- Proporcionar equipos adecuados
- Cuidar que el ambiente no se empañe o contenga bruma
- Iluminación apropiada

³⁸ *Loc. cit.*



4.7. Prevención de enfermedades profesionales

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo en el art. 475, una enfermedad profesional es todo estado patológico que se deriva de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en el que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

La higiene laboral se encamina al aseguramiento de las condiciones ambientales que garanticen la salud física y mental del individuo en el desempeño de sus deberes, responsabilidades y funciones de su cargo, además de aquellas condiciones sociológicas saludables y psicológicas adecuadas para el mismo fin. Por ello los principales componentes que deben cuidarse en un programa de higiene laboral, mismos que se encamina a la prevención de las enfermedades profesionales, son³⁹:

- ▶ Ambiente físico del trabajo (iluminación, ventilación, ruidos, generación de humo, etc).
- ▶ Ambiente psicológico de trabajo (tipo de actividades, fuentes de estrés, etc).
- ▶ Aplicación de los principios de la ergonomía.
- ▶ Salud ocupacional (ambiente libre de humo, conductos limpios, equipos adecuados, etc).

4.8. Elementos para desarrollar un programa de higiene y seguridad en el trabajo

Los siguientes son algunos mecanismos para el desarrollo de un programa de este tipo⁴⁰. Su relevancia radica básicamente en la implantación y evaluación de los programas de esta índole.

³⁹ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, pp. 390-392.

⁴⁰ *Ibidem*, p. 400.



- ▶ Es imprescindible involucrar a todo el personal en los planes y programas de seguridad e higiene.
- ▶ Reunir el apoyo material y directivo necesario para implantarlo.
- ▶ Evaluar los posibles riesgos en todos los lugares donde se efectúen las labores.
- ▶ Mejorar consecutivamente los planes y programas de seguridad e higiene.

4.9. Elementos para evaluar un programa de Higiene y Seguridad en el trabajo

En términos generales los componentes a evaluar como consecuencia de la implantación de un programa de seguridad e higiene son aquellos que involucran costo beneficio, resultados logrados y objetivos globales alcanzados, de productividad, decremento de los índices de accidentes y ausencia de enfermedades y la calidad de las relaciones con el sindicato.

Pero en el terreno operativo es imprescindible la evaluación mediante los índices de número de días sin accidentes, índices de ausentismos, rotación de personal, incremento de costos laborales y de las indemnizaciones por enfermedades o accidentes, aumento de planes de seguridad, índices de producción o de la operatividad, consultas otorgadas por el servicio médico interno y cantidad de personas atendidas y tipo de servicio prestado.

La reunión, evaluación, análisis e inferencias derivadas de este cúmulo de información es esencial porque permite alimentar nuevamente, corregir o diseñar de manera estratégica, los planes y programas de seguridad e higiene.



4.10. Higiene y seguridad en el trabajo y su vínculo con la calidad de vida en el trabajo

4.10.1. Definición

El concepto **calidad de vida laboral** hace referencia al cuidado y custodia de la salud y el bienestar general de los individuos en el desempeño de las actividades inherentes a su puesto⁴¹. Anexo a la anterior idea se aparean también el resguardo de la integridad física, ambiental y psicológica puestos en riesgo por las condiciones y el ambiente de trabajo.

La notabilidad de este concepto reside en el estudio y valoración de la satisfacción percibida por el trabajador en el desempeño de sus labores, del ambiente que le rodea y por consecuencia en sus niveles de motivación, de esta manera se puede evaluar su impacto en los niveles de productividad, calidad de los productos y servicios y competitividad en el mercado.

4.10.2. Factores que determinan la calidad de vida en el trabajo

Básicamente los factores que se incluyen son, entre otros⁴²:

- ▶ Satisfacción del trabajo realizado
- ▶ Beneficios alcanzados
- ▶ Reconocimiento a los resultados conseguidos
- ▶ Posibilidades de participar

4.11. Modelos de calidad de vida en el trabajo

Estos modelos desagregan la participación de dos aspectos trascendentales en la calidad de vida laboral; por un lado, el desempeño del cargo y sus repercusiones en el individuo, por el otro, el clima organizacional. Así puede deducirse que la calidad de **vida laboral opaca** conduce a la perturbación del empleado y con ello

⁴¹ *Ibid.*, p. 407.

⁴² *Loc. cit.*



provoca, entre variados efectos, insatisfacción, indiferencia, frustración, ausentismo, confrontación hacia el trabajo y la organización. Por el contrario, una **buena calidad de vida laboral** generará empleados más satisfechos, emocionalmente más equilibrados respecto del trabajo, con disposición de confianza y cooperación hacia los compañeros de trabajo y la empresa. Así, los sistemas de control disminuirán su rigidez, se harán flexibles⁴³.

4.11.1. Modelo de Nadler y Lawler

Para estos autores la calidad de vida laboral se fundamenta en permitir la **participación de los empleados** en las decisiones, innovación en los sistemas de recompensas, optimización del ambiente de trabajo con relación a las condiciones físicas y psicológicas y aprobación del enriquecimiento de tareas para rediseñar el trabajo. A medida que estos factores incrementan, la calidad de vida laboral también lo hace.

4.11.2. Modelo de Hackman y Oldhan

De acuerdo con estos teóricos el puesto genera circunstancias psíquicas peculiares, las cuales afectan la calidad de vida laboral y originan satisfactores intrínsecos y adecuada motivación en el trabajador. Estas dimensiones del puesto son, entre otros:

- ▶ Pluralidad de habilidades requeridas
- ▶ Interrelaciones personales
- ▶ Autonomía y responsabilidad para planear y ejecutar tareas
- ▶ Identificación con las tareas

4.11.3. Modelo de Walton

Conforme estos administradores, la calidad de vida laboral es afectada por: la relevancia social de la vida en el trabajo, la integración social en el interior de la organización, la compensación justa, inmejorables condiciones de seguridad y salud, utilización y despliegue de la capacidades, oportunidades de progreso

⁴³ Idalberto Chiavenato, *op. Cit.*, pág. 408-409.



laboral continuo, democracia y reglamentación organizacional y equilibrio de las áreas laboral y personal.

4.12. Caso práctico

Visite una empresa micro, pequeña o mediana. Ubiquen un puesto específico, mediante un análisis y los métodos apropiados, tal como la entrevista. Identifique y clasifique cada uno de los factores o variables que puedan causar accidentes al ejecutor del puesto.

Actividades de aprendizaje

- a.4.1. Visite la página de Internet de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social e identifique y analice la información concerniente a la seguridad e higiene en el trabajo.
- a.4.2. Realice una búsqueda en diversos textos de los teóricos recomendados en la bibliografía, y compare y analice los conceptos clave de los temas 1, 4, 5 y 7 de esta unidad.
- a.4.3. Identifique en sus centros de estudio las diversas acciones tendientes a custodiar por la seguridad e higiene.

Cuestionario de autoevaluación

1. Defina los conceptos higiene en el trabajo e higiene laboral.
2. Explique los conceptos seguridad en el trabajo y salud personal.
3. ¿Cuál es la importancia de la higiene y la seguridad en el trabajo?
4. Describa las principales disposiciones y leyes jurídicas en materia de seguridad e higiene.
5. ¿Cuáles son las causas de los accidentes de trabajo?
6. ¿Cuáles son los medios para prevenir riesgos de trabajo?
7. Clasifique y explique el origen de los problemas de salud en las organizaciones.
8. Defina los elementos para desarrollar un programa de seguridad e higiene en el trabajo.



9. ¿Cuál es el vínculo entre seguridad e higiene en el trabajo y calidad de vida laboral.
10. Explique los tres modelos de calidad de vida en el trabajo.

Examen de autoevaluación

1. Normatividad y serie de procedimientos enfocados a la protección de la integridad física y mental del trabajador.
 - a) Seguridad e higiene
 - b) Higiene en el trabajo
 - c) Salud en el trabajo
 - d) Seguridad en el trabajo
 - e) Administración de la seguridad en el trabajo

2. Especialidad ocupada en preservar la salud de los trabajadores en el desempeño de sus funciones y responsabilidades, centrandó su atención en el análisis de procesos y operaciones industriales donde se manipulen compuestos de alto riesgo para los individuos.
 - a) Higiene laboral
 - b) Seguridad en el trabajo
 - c) Higiene en el trabajo
 - d) Salud en el trabajo
 - e) Administración de la seguridad en el trabajo

3. Conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas que se desarrollan para prevenir accidentes y para eliminar las condiciones inseguras del ambiente.
 - a) Higiene en el trabajo
 - b) Salud en el trabajo
 - c) Administración de la seguridad en el trabajo
 - d) Higiene laboral
 - e) Seguridad en el Trabajo



4. Es la ausencia de enfermedades, que en vínculo con el trabajo, pudieran ser provocadas por las condiciones que elevan los riesgos de salud, biológicos, tóxicos y químicos.
 - a) Higiene en el trabajo
 - b) Salud ocupacional
 - c) Administración de la seguridad en el trabajo
 - d) Higiene laboral
 - e) Seguridad en el trabajo

5. Los siguientes son objetivos que persigue todo programa de seguridad e higiene, a excepción de:
 - a) Disminuir los riesgos de trabajo
 - b) Bajar el número de accidentes
 - c) Decrementar los riesgos de enfermedades profesionales
 - d) Incrementar los índices de productividad
 - e) Evaluar las posibilidades de invertir en tecnología

6. Las causas de los accidentes pueden ser divididos en los siguientes tópicos, excepto:
 - a) Sociales
 - b) Técnicas
 - c) Ambientales
 - d) Mixtas
 - e) Humanas

7. Algunos problemas de salud pueden clasificarse en los que a continuación se mencionan, excepto:
 - a) Estrés en el trabajo
 - b) Estrés por desempleo
 - c) Exposición a productos químicos
 - d) Automedicación irresponsable
 - e) Hábitos perjudiciales

8. Los principales componentes que deben cuidarse en un programa de higiene laboral, mismos que se encaminan a la prevención de las enfermedades profesionales son los siguientes, a excepción de:
 - a) Ambiente físico del trabajo
 - b) Ambiente psicológico de trabajo



- c) Aplicación de los principios de la ergonomía
 - d) Salud ocupacional
 - e) Ambiente social del trabajo
9. Este concepto hace referencia al cuidado y custodia de la salud y el bienestar general de los individuos en el desempeño de las actividades inherentes a su puesto.
- a) Cuidado laboral
 - b) Seguridad laboral
 - c) Calidad de vida laboral
 - d) Higiene industrial
 - e) Higiene médica
10. Permite la participación de los empleados en las decisiones, innovación en los sistemas de recompensas, optimización del ambiente de trabajo con relación a las condiciones físicas y psicológicas y aprobación del enriquecimiento de tareas para rediseñar el trabajo.
- a) Modelo de Walton
 - b) Modelo de seguridad e higiene
 - c) Modelo de Nadler y Lawler
 - d) Modelo de Hackman y Oldhan
 - e) Modelo biopsicosocial de los accidentes



TEMA 5. AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo particular

Definir la trascendencia de realizar la auditoría como mecanismo de mejora de la función administración de recursos humanos.

Temario detallado

- 5.1. Auditoría de recursos humanos: definición, importancia y objetivo
- 5.2. ¿Quién debe realizar la auditoría de recursos humanos?
- 5.3. Premisas para desarrollar una auditoría de recursos humanos
- 5.4. Criterios para realizar una auditoría de recursos humanos
- 5.5. Métodos para realizar auditorías a la función de administración de recursos humanos
- 5.6. Beneficios de la auditoría a la función de administración de recursos humanos
- 5.7. Caso práctico

Introducción

Este tema también es de notable importancia para las organizaciones, porque por medio de esta función, auditoría de recursos humanos, se infiere si el recurso de mayor complejidad, contribuye cabalmente a los objetivos organizacionales. En esta línea de ideas, la evaluación del desempeño ineludiblemente se articula con el tópico que nos ocupa y estos subsistemas juntos conforman un pilar en la evaluación de la función de la administración de recursos humanos.

En este rubro es por tanto necesario definir auditoría de recursos humanos, establecer su importancia y su objetivo, así como quién deberá desplegar esta labor, las premisas para realizarla así como los criterios. Finalmente es básico



señalar los métodos para efectuar la auditoría a la función de recursos humanos, también es capital esclarecer sus beneficios en la comprensión de este rubro.

5.1. Auditoría de recursos humanos: definición, importancia y objetivo

La auditoría “es el análisis sistemático de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir las desviaciones como para mejorar continuamente”⁴⁴. Por ello se concibe como un sistema de control que basado en la determinación de estándares de calidad, cantidad, tiempo y costo compara lo esperado con lo planeado.

Son diversos **los objetivos** por los cuales se audita la función de recursos humanos, pero el más importante versa sobre la revisión sistemática para evaluar costos y beneficios del programa global de recursos humanos, y cotejar así su efectividad actual, primero, contra indicadores y desempeño propio de la organización registrado en periodos anteriores; y segundo, contra el de otras organizaciones (competencia) con las que sea real su comparación⁴⁵.

La **importancia** de la auditoría de recursos humanos radica principalmente en el hecho de que constituye un sistema que evalúa el diseño y la implantación de todo la función de recursos humanos, misma que integra la aplicación, remuneración, desarrollo, mantenimiento y evaluación del potencial humano dentro del ámbito organizacional. En esta línea de ideas la auditoría permite entonces evaluar y determinar si el funcionamiento del sistema es eficiente y eficaz.

5.2. ¿Quién debe realizar la auditoría de recursos humanos?

El rendimiento de la función de recursos humanos se mide con base en sus objetivos, por lo cual sólo basta analizar los mismos para inferir quiénes están capacitados para realizar esta auditoría. En coordinación con un especialista, agente externo y un equipo interno, la revisión es realizada por la organización, los

⁴⁴ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, p. 447.

⁴⁵ *Ibidem*, p. 446.



gerentes de área, los diferentes órganos de la misma, clientes, proveedores y empleados y trabajadores.

5.3. Premisas para desarrollar una auditoría de recursos humanos

Debido a que la auditoría debe desplegarse a lo largo y ancho de la función de recursos humanos y paulatinamente se ramifica su evaluación en algunos puntos con otras áreas, esta estrategia ha de contar con el respaldo de la cúpula administrativa de la organización, la alta dirección, porque al contemplar la evaluación crítica de disímiles aspectos de la organización, tales como su filosofía, misión, visión, estrategias de negocio, políticas, principios, creencias, entre otras más, el resultado obtenido por la auditoría puede alimentar de manera crítica la organización, sus objetivos globales y la estrategia de negocio. Esta es una de las razones del porqué el factor humano es trascendental para una organización.

Otras premisas no menos importantes son: debe concurrir compromiso y responsabilidad mutua por parte de toda el área de recursos humanos, deben preexistir parámetros evaluativos de costo beneficio en las disímiles funciones de recursos humanos, así como buena comunicación dentro del área de recursos humanos y haber afianzado un inmejorable trabajo en equipo y, finalmente, haber consolidado una cultura y disciplina por el control para contar con los documentos que permitan evaluar las funciones tales como archivos, expedientes, adecuados formatos, cifras, registros actuales e históricos, etc.

5.4. Criterios para realizar una auditoría de recursos humanos

Uno de las condiciones de evaluación que siempre intenta custodiarse se enfoca hacia el hecho de que la evaluación se haga sobre parámetros objetivos. Sin embargo, siendo el factor humano complejo por naturaleza, también se recaban opiniones evalúan actitudes entre otros aspectos, por eso también los criterios incluyen aquellos de tipo subjetivo.



Algunos de los **critérios de tipo objetivo** son los siguientes⁴⁶:

- Relación costo beneficio de cada área de recursos humanos, por un lado, y en su totalidad por el otro
- Presupuesto asignado al área de recursos humanos
- Logro de objetivos
- Capacidad de respuesta (tiempo) para atender solicitudes (internas y externas)
- Contribuciones de recursos humanos a los objetivos globales de la organización

Criterios subjetivos, entre los cuales se encuentran:

- Opiniones de gerentes de otras áreas respecto de recursos humanos
- Asesoría que otorga recursos humanos hacia las otras y calidad de información proporcionada a las mismas
- Nivel y características de la disposición que expresa recursos humanos hacia los empleados y trabajadores con relación a conflictos o demandas de información
- Calidad de la cooperación de recursos humanos con las otras áreas en línea

5.5. Métodos para realizar auditorías a la función de administración de recursos humanos

Básicamente la auditoría se concreta en recabar información para interpretar y formalizar inferencias, la información se evalúa y se obtienen una serie de juicios que permiten concluir el logro de resultados mismos que ya se plantean como interrogantes en la determinación de los objetivos de auditoría. De esta forma,

⁴⁶ *Ibid.*, p. 450.



para reunir la información pertinente, se recurre a técnicas como la entrevista, revisión de registros o expedientes, cuestionarios, observaciones, entre otros, los cuales pueden combinarse dependiendo de las necesidades, el tiempo, características del equipo de trabajo, presupuesto y habilidad de los expertos.

Ahora bien, la **utilización de ciertos métodos** y no otros, es propiciado **por la dimensión de la organización**; por ejemplo, la utilización de técnicas contables o estadísticas (métodos cuantitativos) para el cálculo de costos y beneficios de las funciones de recursos humanos o la contratación de expertos o equipos de asesores son los utilizados por las grandes compañías; otras, medianas, utilizan encuestas y buscan a los gerentes en línea, clientes, empleados y líderes sindicales para realizar el levantamiento de información que incluye parámetros o criterios de medición del desempeño de toda el área de recursos humanos.

Por esto, para proceder a la evaluación de la función de recursos humanos, se deben determinar los criterios de eficiencia que se encuentran clasificados en medidas de desempeño, de adecuación, de satisfacción de clientes internos y externos y, medidas indirectas del desempeño de los empleados.

5.6. Beneficios de la auditoría a la función de administración de recursos humanos

Una de las razones por las cuales los métodos de evaluación se implantan debe estar orientada a la prevención, siempre es mejor prevenir que lamentar las consecuencias, en el ámbito organizacional el precio por los impactos de esta premisa se pagan muy caro. Por esta razón siempre es inmejorable una auditoría de recursos humanos bajo la premisa de ser preventiva, esto permite la corrección a tiempo de los defectos en la funciones, o bien para alinear las acciones a los objetivos ya determinados previamente.



Los beneficios más significativos que se logran derivados de este proceso son⁴⁷:

- ▶ Valora la contribución de las acciones de recursos humanos a los objetivos globales de la organización
- ▶ Contribuye, enfatizando el apoyo, al logro de la calidad de los productos o servicios que la organización ofrece al mercado
- ▶ Afianza, bajo preceptos de excelencia, al área de recursos humanos como área asesora interna, prestadora de servicios internos y colaboradora en el negocio de la organización
- ▶ Genera y apoya el cambio
- ▶ Incorpora la opiniones de agentes externos al área de recursos humanos (gerentes en línea) para mejorarla y evaluar su sistema
- ▶ Suscita la creencia de que los gerentes son gestores en línea

5.7. Caso práctico

Visite una empresa e investigue, en el caso de efectuarse la auditoria de recursos humanos, qué métodos utiliza, cuáles son las premisas y sobre qué objetivos de desarrolla la misma. Discuta en equipo las experiencias, algunas observaciones y las conclusiones convenientes.

Bibliografía del tema 5

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, Colombia, McGraw-Hill, 2002.

IVANCEVICH, John M, *Administración de Recursos Humanos*, México, 9ª ed., McGraw-Hill, 2005.

LLANOS RETE, Javier, *Integración de recursos humanos*, México, Trillas, 2005.

⁴⁷ *Ibid.*, p. 460.



Actividades de aprendizaje

- a.5.1. Identifique los formatos que se utilizan para efectuar la auditoría de recursos humanos.
- a.5.2. Integre equipos de trabajo en línea y desarrolle la metodología para auditar recursos humanos en dos empresas: una de servicios y otra de giro manufacturero.
- a.5.3. Determine si existe alguna diferencia para auditar empresas que ofrecen servicio de asesoría profesional y otras que fabrican productos. ¿En qué consisten las diferencias si las ha identificado?

Cuestionario de autoevaluación

1. Defina auditoría de recursos humanos.
2. Explique su importancia.
3. Describa los objetivos de efectuar una auditoría de recursos humanos.
4. ¿Quién debe ejecutar una auditoría de recursos humanos?
5. ¿Cuál es la importancia de lograr el respaldo de la alta dirección para efectuar una auditoría de recursos humanos?
6. Señale y explique cuáles son las premisas para realizar la auditoría de recursos humanos.
7. ¿Cuáles son los criterios para consumir una auditoría de recursos humanos?
8. Describa la importancia de los métodos para formalizar una auditoría de recursos humanos.
9. Señale y describa los métodos para realizar una auditoría de recursos humanos.
10. Explique los beneficios de consumir una auditoría de recursos humanos.



Examen de autoevaluación

1. En el análisis sistemático de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir las desviaciones como para mejorar continuamente.
 - a) Auditoría de la filosofía empresarial
 - b) Auditoría del desempeño
 - c) Auditoría de seguridad e higiene
 - d) Auditoría de áreas funcionales
 - e) Auditoría de recursos humanos

2. Permite evaluar y determinar si el funcionamiento del sistema es eficiente y eficaz.
 - a) Auditoría de la filosofía empresarial
 - b) Auditoría del desempeño
 - c) Auditoría de recursos humanos
 - d) Auditoría de seguridad e higiene
 - e) Auditoría de áreas funcionales

3. En coordinación con un especialista, agente externo y un equipo interno, la auditoría es realizada por los siguientes, excepto:
 - a) Gerentes de área
 - b) Trabajadores
 - c) Empleados
 - d) Clientes
 - e) Accionistas

4. Son premisas para desarrollar una auditoría de recursos humanos, excepto:
 - a) Solidez en una cultura y disciplina por el control
 - b) Continuidad de una programa de capacitación y evaluación del desempeño
 - c) Contar con el respaldo de la alta dirección
 - d) Compromiso por parte del área de recursos humanos
 - e) Preexistir parámetros evaluativos de costo beneficio



5. Son criterios de tipo objetivo que se evalúan en la auditoría, a excepción de:
 - a) Presupuesto asignado a recursos humanos
 - b) Logro de objetivos
 - c) Desempeño de los gerentes en las diversas áreas
 - d) Incrementar los índices de productividad
 - e) Capacidad de respuesta para atender solicitudes

6. Criterios subjetivos que se consideran en la auditoría de recursos humanos, excepto:
 - a) Opiniones de gerentes de otras áreas
 - b) Cantidad de quejas
 - c) Disposición que expresa el área
 - d) Calidad de la cooperación
 - e) Asesoría que otorga

7. No es uno de los métodos para realizar auditorías a la función de administración de recursos humanos.
 - a) Entrevista
 - b) Revisión de expedientes
 - c) Cuestionario
 - d) Análisis estadístico
 - e) Observaciones

8. Auditoría de recursos humanos que permite la corrección a tiempo de los defectos en la funciones.
 - a) Preventiva
 - b) Correctiva
 - c) Seguimiento
 - d) Coyuntural
 - e) Emergencia

9. Uno de los beneficios más significativos de una auditoría es:
 - a) Facilita el análisis del desempeño
 - b) Permite las inversiones
 - c) Genera y apoya el cambio
 - d) Permite el apoyo a otras áreas
 - e) Mejora el diseño de identidad corporativa



10. ¿La auditoría de recursos humanos contribuye a la planeación de la filosofía empresarial u organizacional?
- a) No
 - b) Sí
 - c) Parcialmente
 - d) Depende de la etapa en la vida de le empresa
 - e) Sólo cuando se determine dicho objetivo



TEMA 6. ¿HACIA DÓNDE VA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

Objetivo particular

Identificar y describir la importancia de los nuevos sesgos teóricos en la administración de recursos humanos.

Temario detallado

- 6.1.** Un “nuevo contrato de trabajo” para el siglo XXI
- 6.2.** Derechos de los empleados y el trato justo
- 6.3.** Capital Humano del conocimiento
 - 6.3.1. Nuevo enfoque integral del aprendizaje
 - 6.3.2. Nuevos tipos de aprendizaje
- 6.4.** Capital intelectual como factor estratégico de la ventaja competitiva sustentable
- 6.5.** De la administración de la calidad total (TQM) al desarrollo y administración del conocimiento
- 6.6.** El uso de la Grafología en la administración de recursos humanos
- 6.7.** Inteligencia emocional
- 6.8.** Programación neurolingüística
- 6.9.** Transformación del área de recursos humanos: De un área de servicios en un área de consultoría interna
- 6.10.** Desarrollo y énfasis en una cultura participativa y democrática en las organizaciones
- 6.11.** Énfasis en la administración estratégica de recursos humanos para la creación de valor en la empresa
- 6.12.** La organización inteligente de innovación y continuo aprendizaje



Introducción

De acuerdo con las herramientas y los elementos teóricos revisados anteriormente, acerca de la imprescindible labor que cumple el recurso humano dentro de las organizaciones, es posible dado el actual y cambiante contexto, distinguir perspectivas o tendencias nuevas de administración, aplicación y evaluación.

Por ello será necesario en esta última lección, reflexionar y analizar la necesidad de incorporar paradigmas de otras disciplinas para enriquecer, complementar y orientar hacia nuevos rumbos la puesta en marcha del proceso administrativo aplicado al recurso humano. Esta necesidad obedece al crónico cambio, detectado en heterogéneos ámbitos, que las organizaciones enfrentan.

Las tendencias hacia un nuevo contrato de trabajo, administración del conocimiento, valoración del capital intelectual, las contribuciones de la grafología, la programación neurolingüística, inteligencia emocional, la creación del valor con base en el recurso humano, el reconocimiento e impulso de ideas innovadoras y, la necesidad de estimular la participación democrática hacia el interior de la organización, son reflexiones destacadas en la serie de rubros que se presentan en este último tema.



6.1. Un “nuevo contrato de trabajo” para el siglo XXI

Para las organizaciones, el mundo globalizado demanda creativas formas de ajuste, tendientes a favorecer formas competitivas de evolución dentro del exigente e inextricable mundo actual. Hoy en día el avance vertiginoso de la tecnología irremediablemente ha repercutido en el ámbito de los recursos humanos. La mercadotecnia, el diseño de productos, las finanzas y la gestión de recursos humanos, exigen abundantes y creativos marcos conceptuales de referencia, es decir, un nivel más integral y complejo por parte de los profesionistas para aplicar y administrar su conocimiento.

Por ejemplo los avances en materia de medicina genómica generarán en el futuro la gran polémica sobre si ha de contratarse a un individuo tomando como base de decisión el mapa genómico, es decir, conociendo del candidato aquellas enfermedades a las que está propenso a desarrollar durante su adultez. Aún se sabe que esta discusión está por llegar y su objetivo será determinar en qué medida será posible utilizar el mapa genómico para la toma de decisiones de contratación.

Por otro lado, a pesar de que el artículo 35 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) señala la existencia de contratos individuales de trabajo por tiempo indeterminado, existe una tendencia actual por la contratación en su modalidad por honorarios y de aquellos por tiempo determinado y obra determinada, debido a que, dadas las altas tasas de oferta de profesionistas, la cerrada competencia en el mercado de recursos humanos, el nivel de preparación se ha elevado y con ello las organizaciones son cada vez más selectivas y exigentes al seleccionar a los empleados que han de incorporar.

Parecería que los contratos de trabajo que confieren son a guisa de periodos de prueba, con ello seleccionan bajo el criterio de rendimiento real, a los mejores elementos. Por ello algunos profesionistas tiende a trabajar de manera



independiente o a autoemplearse mediante el suministro de servicios de asesoría a las empresas.

Con la aparición de nuevos conceptos como la administración del conocimiento y el aprendizaje organizacional, las empresas hoy, se interesan en el desarrollo de su personal, administran planes de vida y carrera porque han aprendido y valorado cabalmente al factor humano. Se trata de organizaciones que al expandirse innovan, se adaptan y logran sobrevivir, con base en la gestión del talento humano.

6.2. Derechos de los empleados y el trato justo

Una de las vertientes actuales dentro del área de recursos humanos tiende a distinguir en la actualidad, no solo los imprescindibles rubros de seguridad e higiene, sino a la destacada relevancia que la administración de la calidad de vida laboral y la salud ocupacional demanda hoy en día la función de recursos humanos.

La reflexión debe encauzarse hoy en día hacia la revisión cautelosa de los derechos, permisivas informales, prácticas laborales, políticas, creencias, incumplimiento de la ley federal del Trabajo y todo aquello que discrimine o tienda a dañar los derechos de los empleados y los trabajadores. Si las condiciones actuales permiten a las organizaciones inteligentes inferir que el factor humano puede otorgarle destacada competitividad, el cuidado por sus derechos y un trato justo, incluso salarial, no sólo les garantiza operatividad eficiente sino la posibilidad de expandir sus posibilidades con base en su capacidad humana, como la suma armónica de “personal valioso”.

Debido a la revaloración del factor humano y la trascendencia de su trabajo operativo e intelectual dentro de las organizaciones, el trato justo se ha convertido en preocupación para los altos jefes. Trato justo que se expresa en el cuidado de los aspectos ya existentes como la incorporación de herramientas teóricas que



le permitan desarrollarlo, tales como la programación neurolingüística, inteligencia emocional, administración del conocimiento y de las nuevas formas de aprendizaje organizacional, la salud ocupacional, *outplacement*, etc.

Sin embargo, el respeto por los espacios familiares y personales en el caso del personal administrativo y estratégico (personal valioso) demanda una revisión más cautelosa, si es que los altos directivos de las organizaciones desean conservar y desarrollar individuos verdaderamente creativos, propositivos, poseedores del convencimiento de que el trabajo es un medio verdadero de autorrealización.

6.3. Capital Humano del conocimiento

Una de las preocupaciones hoy en día de los empresarios, versa sobre la conformación integral de la capacidad efectiva para ejecutar el trabajo y en este sentido existe el denominado **conocimiento tácito**, aquel que sin haberse aprendido o asimilado por medio de una educación formal, es efectivo en la solución de problemas y de la eficiencia en la ejecución del trabajo, está basado en la experiencia de haber consumado durante considerable tiempo, las tareas, responsabilidades y funciones de un puesto.

Es sabido que el conocimiento tácito, diseminado entre los empleados, reduce el esfuerzo personal y grupal en las funciones que cada área debe realizar, además de la innovación y la creatividad hacia el diseño de nuevos productos o servicios. La adecuada administración del conocimiento posibilita incrementar el capital intelectual.

6.3.1. Nuevo enfoque integral del aprendizaje

Dentro de este rubro debe considerarse por ejemplo, que los programas de capacitación y de adquisición de habilidades, con base en la administración del conocimiento, deben estar orientados a la diseminación y transmisión del conocimiento tácito, sin dejar de lado la contribución que puede realizar el personal más experimentado. El aprendizaje organizacional efectivo y la argucia



para administrarlo contribuyen a la competitividad, crecimiento, expansión, diversificación, creación de nuevos productos para cubrir nuevos nichos de mercado, elevar la calidad de los productos y de los servicios, desarrollar tecnología, entre otros mecanismos más.

6.3.2. Nuevos tipos de aprendizaje

Si bien la competitividad cerrada de hoy en día es para muchas organizaciones oportunidades para crecer y desarrollarse con mayor fuerza, el aprendizaje basado en las necesidades del cliente es trascendental en la actualidad. Cuando las organizaciones asimilan que trabajar para el cliente constituye un aprendizaje estratégico, al cual se le anexan la administración de la innovación y del talento humano, los conceptos del cambio, creatividad y mejora continua, la organización se perfila como inteligente, capaz de adaptarse a los cambios agresivos que el entorno le plantea.

Chiavenato⁴⁸ señala que al ser la creatividad y la innovación las piedras angulares del aprendizaje organizacional, deben apoyarse sobre:

- ▶ Modelos Intelectuales. Los elementos humanos debe adoptar nuevas formas de investigar y mejorar.
- ▶ Dominio Personal. Las personas deben renovar sus habilidades creativas e innovadoras.
- ▶ Aprendizaje en Equipo. El trabajo conjunto debe permitir el intercambio de experiencia y conocimientos.
- ▶ Visión Compartida. La visión debe ser común entre todos los miembros de la organización.
- ▶ Sistemas de Pensamiento. Los individuos deben concebir las cosas como interrelaciones dinámicas y no estáticas.

⁴⁸ Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, p. 332.



6.4. Capital intelectual como factor estratégico de la ventaja competitiva sustentable

El trabajo que ofrecen las personas a las organizaciones no solo es esfuerzo físico o fuerza de trabajo, también se encuentra dentro del individuo otro más de cualidad intangible, es susceptible de medirse y se concreta en acciones específicas, denominamos a esto creatividad, capacidad intelectual, capacidad para innovar y en ocasiones para proponer nuevos paradigmas, en resumen, capital intelectual.

Debido a que este capital le imprime dinamismo y valor a todo el trabajo que se efectúa en el nivel estratégico, es de valor significativo poseerlo, administrarlo, explotarlo, incentivarlo, recompensarlo, valorarlo, desarrollarlo, estimularlo, descubrirlo y diversificarlo. Consolida un rubro de destacado valor para la competitividad actual en los mercados, de ahí que nuevamente el factor humano, no solo en el nivel estratégico, es el más valioso dadas las condiciones actuales de los mercados.

6.5. De la administración de la calidad total (TQM) al desarrollo y administración del conocimiento

Uno de los principios del enfoque de la calidad es hacerlo bien y a la primera. La administración del conocimiento, partiendo de que la organización posee y desarrolla personal valioso, también conforma un factor activo de crecimiento y sobrevivencia de las organizaciones.

La administración basada en el control de calidad es entendida como el sistema de procedimientos para producir de manera económica bienes y servicios que tienen por objeto la **satisfacción de los consumidores**. Para hacerlo posible es imperante: Un cambio de actitud, eliminar la inspección al final de la línea y comprender el proceso de producción para mejorarlo.



Un punto de referencia está conformado por la búsqueda de la satisfacción del cliente y del cumplimiento de sus expectativas, al mismo nivel del criterio de los productos bien fabricados, es una nueva filosofía, el mejoramiento constante para consolidar a la empresa en un mercado de alta competitividad.

Todo ello requiere apoyo vital e imprescindible de un enfoque a administrar lo aprendido y de desarrollar potencial humano con base en el capital intelectual, de otra manera el aprendizaje corre el riesgo de perderse y con ello, quedar estancada la organización en un modelo que debe renovarse y que debería alimentarse de otras instrumentos que la hagan progresar.

6.6. El uso de la Grafología en la administración de recursos humanos

Dadas las condiciones actuales de crónica modificación, y en algunos casos de persistente cambio, en las esferas intelectual, tecnológica, cultural, social, política y económica, se ha arrastrado una crisis de valores y de nuevas formas de concebir al mundo.

Destacan aquellas que en algunos casos han deteriorado los conceptos del respeto por el hombre, la agresiva tecnificación y automatización, las ofensivas condiciones de inseguridad social y otras más que permiten inferir que la incorporación de individuos a las organizaciones debe realizarse con cautela, y dentro de este marco la salud ocupacional es un concepto de trascendencia que no contradice esta idea.

La incorporación de herramientas teóricas llevadas a la práctica, a la función de recursos humanos y a las organizaciones en su conjunto, dan respuesta a este hecho actual. Básicamente la psicología está apoyando a esta función de manera interesante y efectiva, la grafología, la programación neurolingüística, el modelo de la entrevista clínica⁴⁹ para evaluar estructura de personalidad e inferir compatibilidad con el puesto de trabajo, la inteligencia emocional, entre otras, son

⁴⁹ Javier Llanos Rete, *Cómo entrevistar en la selección de personal*, pp. 147-186.



instrumentos teóricos ricos en paradigmas y valiosas aportaciones a la administración de recursos humanos.

Por ejemplo, la grafología es una técnica que **permite un nivel más profundo de selección de personal**, otorga una matiz peculiar al proceso de incorporación de recursos humanos mediante el análisis de la proyección de la propia personalidad por medio de la grafía escrita de su autor. Para algunos, el análisis puede arrojar un 95% de confiabilidad cuando el grafólogo es un experto y posee la experiencia y la práctica clínica propia de esta actividad de análisis.

La grafología permite al experto un mecanismo de análisis de personalidad de corte profundo para seleccionar a los mejores candidatos, con base en el estudio de los rasgos componentes de su personalidad (carácter) y el nivel de inteligencia, y de acuerdo con un perfil de puesto, porque con base en este se elige al candidato poseedor de las características adecuadas para desempeñar las funciones del puesto, entre otros aspectos que no son propios de su personalidad como lo son la experiencia o la formación académica o perfil académico.

6.7. Inteligencia emocional

La inteligencia emocional hace referencia a la **capacidad del individuo para manejar su propios afectos y sentimientos** de tal manera que puedan ser canalizados en la consecución de ciertos objetivos y garantizar el éxito en diversas actividades de las esferas personal o laborales por medio del manejo de esas emociones y de su más conveniente expresión para obtener beneficios. Implica una habilidad y en este tenor, puede desarrollarse y cultivarse.

La inteligencia emocional es la capacidad humana para sentir, entender, controlar y modificar las propias emociones y en la interacción con los demás, dirigiéndolas y equilibrándolas. Esta técnica permite, por medio de programas de capacitación, explotar el potencial humano y dirigir de manera óptima la frustración del personal clave, quienes ubicados en ciertas áreas y por sus funciones, deben lograr un



control de sus emociones en beneficio de los objetivos del puesto, tal es el caso de las áreas de quejas y sugerencias, venta de proyectos, ventas de servicios.

Pero los directivos y ejecutivos, debido a su importancia y el ejercicio del liderazgo que debe poner en práctica debido a sus funciones como motivadores, también son susceptibles de la utilización y explotación de este tipo de técnica para realizar de manera más efectiva los encargos de su puesto. Si uno de los objetivos principales de la inteligencia emocional es el manejo óptimo del estrés, contribuye de manera precisa a los objetivos buscados por la *salud ocupacional*, disminuir el estrés para el mejoramiento y beneficios de salud mental y emocional del individuo en el encargo de sus funciones.

6.8. Programación neurolingüística

La programación neurolingüística (PNL) se encarga de estudiar **la capacidad del ser humano para armonizar con los demás de manera verbal, no verbal y paraverbal** (es decir, la comunicación intra e interpersonal), además de la habilidad para analizar la manera de procesamiento de información que los receptores de información tienen para adaptar los mensajes que emite un emisor para que sean analizados, recibidos y asimilados. También permite el empleo de medios para entender y modificar en beneficio de la persona, los sentimientos, pensamientos y comportamiento.

Las técnicas de la PNL están encaminadas a elevar la autoestima y la seguridad en uno mismo, porque mediante ella se estudia la forma en que nuestro cerebro opera, la manera en que elaboramos las emociones y su repercusión intelectual y física.

Se concibe a la PNL como un técnica para entrenar la inteligencia emocional, con ello se integra dos técnicas que buscan explotar la capacidad de las personas para adaptarse, socializar, ser flexibles y más dinámicas, precisamente las



características que las personas inmersas dentro del mundo laboral, necesitan para lograr un margen considerable de éxito.

Nuevamente en esta técnica se encuentra un auxilio de gran ayuda para explorar la creatividad y el potencial de las personas mediante la generación de una vida más satisfactoria y provechosa con la aplicación de la PNL. Nuevamente en este punto converge con los conceptos de salud ocupacional e higiene laboral, además de servir de impulsor del potencial intelectual en los niveles estratégicos de las organizaciones.

6.9. Transformación del área de recursos humanos: De un área de servicios en un área de consultoría interna

Fundamentalmente son dos las funciones que el área de recursos humanos busca cumplir dentro del marco de la organización⁵⁰. Una de **asesoría en línea**, por medio de la cual se recomienda, propone, guía, suministra y, auxilia y desarrolla en materia de elementos humanos. Otra de **asesoría a la dirección**, es decir, que propone, guía y recomienda las acciones más convenientes en la consecución de los objetivos globales estratégicos de la organización y de la productividad, competitividad y desarrollo de la misma.

Las condiciones imperantes en los mercados tienen su repercusión en el nivel de exigencia profesional, especialización y competitividad de los elementos humanos. El área de recursos humanos demanda profesionistas altamente preparados, experimentados, poseedores de habilidades que le permitan proyectar el área de recursos humanos como aquella que cumple funciones de asesoría interna, sino capaz de brindar consultoría interna partícipe de la estrategia de negocio y de aquellas que tengan como objetivo la expansión y el crecimiento de la organización dentro de los nuevos mercados cada vez más exigentes. Un área que brinde asesoría de excelencia dada la complejidad de este factor y de las técnicas tan diversificadas de desarrollo y administración del talento humano. En

⁵⁰ *Ibidem*, pp. 37-38.



este sentido el perfil del administrador de recursos humanos debe apuntar hacia la excelencia de la capacidad para administrar un factor tan complejo como lo es el recurso humano.

6.10. Desarrollo y énfasis en una cultura participativa y democrática en las organizaciones

Una de las estrategias actuales que han implantado las organizaciones que dan verdadera importancia a su elemento humano, es la inclusión de este en la organización por medio de su participación. Considerar sus observaciones, propuestas de mejora y contribuciones, más aún, recompensarlas o reconocerlas, conforma un catalizador a la productividad, la innovación y la creatividad, es decir, estimula el capital intelectual y las capacidades del “personal valioso”. También integra un factor estratégico de crecimiento ante las circunstancias actuales altamente exigentes.

Una de estas estrategias se expresa, monetariamente, por medio del otorgamiento de acciones de participación en las ganancias de la empresa. Otra más, no menos importante, la constituye la inclusión de sus opiniones al proceso de la toma de decisiones, así como el trabajo en equipo, dirigido por un verdadero liderazgo. Existen diversas formas de estimular la cultura organizacional de la participación y la democracia, pero debe realizarse como un medio de apoyo hacia la productividad y la autorrealización del individuo.

6.11. Énfasis en la administración estratégica de recursos humanos para la creación de valor en la empresa

Uno de los objetivos del estratega de recursos humanos, además de contribuir a la consolidación de un área interna que suministre servicios de asesoría interna orientados al desarrollo, crecimiento y suministro de los elementos humanos para la optimización de los procesos productivos y los servicios, es sin duda el compromiso también hacia el logro de los objetivos globales y del desarrollo de la organización.



En esta línea de ideas, las tareas del área de recursos humanos que la consolidan como un medio a través del cual la organización gana dinamismo y con ello ventajas competitivas en los contextos actuales, se fundamenta en⁵¹ :

- » El aprovechamiento y crecimiento del capital intelectual
- » El cambio de cultura en los individuos hacia paradigmas de calidad
- » El adelgazamiento de su estructura para ocuparse de los realmente trascendental del capital humano
- » Contribuir a la eficacia organizacional
- » Una nueva concepción del hombre como parte de los nuevos contextos
- » La búsqueda constante de la innovación, teniendo como base el capital intelectual
- » Desarrollar liderazgo verdadero en las personas clave
- » La búsqueda incesante de la calidad y el valor no solo del factor humano sino, partiendo de este factor, de la organización en su conjunto
- » Armonía con los cambios externos y adaptación a ella, capacidad rápida de respuesta
- » Enfatizar la participación de todos los empleados y trabajadores
- » Coadyuvar a la misión y visión del negocio

6.12. La organización inteligente de innovación y continuo aprendizaje

De acuerdo con los conceptos de capital humano, capital intelectual, administración del aprendizaje, administración estratégica de recursos humanos, cultura de la calidad aplicada al factor humano, inteligencia emocional y programación neurolingüística, entre otros, perfilan a la función de recursos humanos como prometedora dentro de los nuevos escenarios.

⁵¹ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, pp. 44-45.



Estos escenarios representan una nueva oportunidad ante la cual la función mencionada debe mostrar que el factor humano es, y será de manera perenne, el verdadero patrimonio de la organización, el factor más importante por el cual éstas, perviven, se adaptan, se expanden, crecen y desarrollan. Las múltiples y emergentes disciplinas, en el seno de la administración, llegan para enriquecer la función más inextricable dentro de las organizaciones: la administración de recursos humanos.

Es sólo mediante este camino que puede comprenderse que las organizaciones más inteligentes aprenden y se adaptan, aquellas que han aprendido que el recurso humano representa “la sangre” de toda organización, por la cual tienen vida, se expanden y reproducen.

Bibliografía del tema 6

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, Colombia, Edit. McGraw-Hill, 2002.

LLANOS RETE, Javier, *Integración de recursos humanos*, México, Trillas, 2005.

LLANOS RETE, Javier, *Cómo entrevistar en la selección de personal*, México, Pax México, 2005.

Actividades de aprendizaje

- a.6.1. Integre equipos de trabajo en línea y reflexione sobre los tipos de contratos que en sus centros de trabajo se otorgan, además del tipo de contrato que se le ofreció en su actual centro de trabajo.
- a.6.2. Determine las principales herramientas que se utilizan en el enfoque de la calidad e investigue e identifique diez organizaciones que laboren bajo este esquema.
- a.6.3. Acuda a un libro especializado sobre grafología y determine cuáles rasgos de la escritura se utilizan en el análisis grafológico y cómo se utilizan en la



selección de personal. Intente realizar un análisis de este tipo en alguna solicitud de empleo.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explique la importancia que poseen los derechos de los trabajadores y el trato justo en el marco actual de las organizaciones.
2. Defina capital humano.
3. ¿Cuál es la importancia de la administración del conocimiento en las organizaciones?
4. Defina capital intelectual.
5. ¿Qué es la grafología y por qué se utiliza en el proceso de selección?
6. ¿Qué es la inteligencia emocional y de qué manera contribuye al ámbito de las organizaciones?
7. ¿Qué es la programación neurolingüística?
8. ¿Por qué es esencial la cultura de la participación y la democracia en las organizaciones?
9. ¿Cómo se concibe el giro de la función de administración de recursos humanos de una función de servicios a una de asesoría?
10. ¿Cuál es la aportación del aprendizaje y la innovación en las organizaciones?

Examen de autoevaluación

1. Es una de las causas probables por las que en la actualidad existe una tendencia actual por la contratación en su modalidad por honorarios.
 - a) Altas tasas de oferta de profesionistas
 - b) Sueldos elevados que se ofrecen en el mercado
 - c) Diversidad de escuelas universidades
 - d) Formación heterogénea de los nuevos profesionistas
 - e) Las auditorías más estrictas hacia las áreas funcionales
2. Es una modalidad que permite al profesionista de hoy enfrentar la saturación del mercado de trabajo.
 - a) Viajar a otros estados de la república



- b) Ingresar a otros estudios profesionales
 - c) Autoempleo
 - d) Perfeccionar el dominio de otro lengua
 - e) Aceptar un sueldo relativamente bajo
3. Infieren que el factor humano puede otorgarle destacada competitividad, además de concebir la idea de que la operatividad eficiente tiene como base su capacidad humana.
- a) Gerentes de área
 - b) Organizaciones mixtas
 - c) Inversión en capital humano
 - d) Personal valioso
 - e) Organizaciones inteligentes
4. Aquel que sin haberse aprendido por medio de una educación formal, es efectivo en la solución de problemas, está basado en la experiencia de haber consumado durante considerable tiempo, las tareas, responsabilidades y funciones de un puesto.
- a) Habilidad innata
 - b) Conocimiento tácito
 - c) Conocimiento intelectual
 - d) Aptitud en el trabajo
 - e) Inteligencia emocional
5. La creatividad e innovación son las piedras angulares del aprendizaje organizacional, deben apoyarse sobre lo siguiente, excepto:
- a) Dominio personal
 - b) Modelos intelectuales
 - c) Aprendizaje en equipo
 - d) Capacidad para incrementar la productividad
 - e) Visión compartida
6. El capital Intelectual incluye los conceptos siguientes, salvo:
- a) Creatividad
 - b) Capacidad intelectual
 - c) Capacidad para innovar
 - d) Esfuerzo físico
 - e) Capacidad para proponer nuevos paradigmas



7. El principio esencial del enfoque de la calidad es:
 - a) Hacerlo bien y a la primera
 - b) Revisión al final de la línea
 - c) Proponer nuevos paradigmas
 - d) Análisis estadístico continuo
 - e) Partir de la ya realizado

8. Disciplina que está apoyando a la administración para generar mayor efectividad en sus acciones, mediante paradigmas tales como la grafología.
 - a) Medicina
 - b) Sociología
 - c) Filosofía
 - d) Psicología
 - e) Pedagogía

9. Capacidad del individuo para manejar su propios afectos y sentimientos de tal manera que puedan ser canalizados en la consecución de ciertos objetivos y garantizar el éxito en diversas actividades en las esferas personal o laboral.
 - a) Programación neurolingüística
 - b) Grafología
 - c) Entrevista clínica
 - d) Análisis afectivo conductual
 - e) Inteligencia emocional

10. Fundamentalmente son las funciones que el área de recursos humanos busca cumplir dentro del marco de la organización.
 - a) Asesoría en línea y a la dirección*
 - b) Asesoría a la autoridad en línea y descendente
 - c) Catalizar la productividad y la innovación
 - d) Incrementar la creatividad y administrar el conocimiento
 - e) Desarrollar el liderazgo en toda la organización



BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

AGUILAR PASTOR, Eva María, *et al.*, *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 2003.

AGUIRRE MARTÍNEZ, Eduardo, *Seguridad integral en las organizaciones*, México, Trillas, 1994.

ÁLVAREZ ACEVES, L. Ramón, *et al.*, *El kaizen en el proceso de capacitación*, México, Grupo editorial Iberoamérica, 2001.

ARIAS GALICIA, Luis Fernando, *et al.*, *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*, 5ª ed., México, Trillas, 1999.

ARIZA MONTES, José Antonio, *et al.*, *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*, México, McGraw-Hill, 2004.

BECKER, Brian E., *et al.*, *Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa*, España, Gestión 2000, Edipe, Watson Wyatt, 2001.

BLAKE, Oscar Juan, *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2001.

BRATTON, John, *et al.*, *Human resource management: Theory and practice*, Reino Unido, 3rd ed., Palgrave Macmillan, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, Colombia, McGraw-Hill, 2002.

DAVENPORT, Thomas O., *Capital humano*, España, Gestión 2000, 2000.



DECENZO, David A., *et al.*, *Administración de recursos humanos*, México, Limusa Wiley, 2001.

DENISI, Angelo S., *et al.*, *Human resource management*, Boston, Houghton Mifflin Company, 2001.

DESSLER, Gary, *et al.*, *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*, México, 2ª ed., Pearson - Prentice Hall, 2004.

DIBBLE, Suzanne, *Conserve a sus empleados valiosos: Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*, México, Oxford, 2001.

DOLAN, Simon L., *et al.*, *La gestión de los recursos humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI*, Madrid, 2ª ed., McGraw-Hill, 2003.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, Javier, *Gestionar la confianza: Un modelo integrador de las políticas de marketing y gestión de personas para alcanzar la excelencia*, España, Prentice-Hall, 2002.

FINA SANGLAS, Luís, *El reto del empleo*, España, McGraw-Hill, 2001.

FISHER, Cynthia D., *et al.*, *Human resource management*, Boston, 5th ed., Houghton Mifflin Company, 2003.

FLETCHER, Shirley, *Análisis de competencias laborales: herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos*, México, Panorama, 2000.

FLITZ-ENZ, Jac, *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*, España, Edit. Deusto, 1999.



FRENCH, Wendell L., *Human resource management*, Boston, 5th ed, Houghton Mifflin Company, 2003.

FRIEDMAN, Brian, *et. al.*, *Atraer, gestionar y retener el capital humano: Cumplir lo prometido*, España, Paidós-Empresa, 2000.

GAITO, Horacio, *et. al.*, *Administración de recursos humanos con ACCESS y EXCEL*, Argentina, Omicron System, 2003.

GARCÍA COLÍN, Juan, *Contabilidad de costos*, México, McGraw Hill, 1996.

GRADOS ESPINOSA, Jaime A., *Capacitación y desarrollo de personal*, México, Trillas, 2004.

_____, *Centros de desarrollo y evaluación*, México, Manual Moderno, 2004.

GRATTON, Linda, *Estrategias de capital humano: cómo utilizar a las personas en el corazón de las empresas*, España, Prentice Hall, 2001.

HOLCOMB, Jane, *Cómo evaluar fácilmente la capacitación: Logre que su capacitación valga cada centavo*, México, Panorama, 2001.

HUBERMAN, Susana, *Cómo se forman los capacitadores: arte y saberes de su profesión*, Barcelona, Paidós, 1999.

IVANCEVICH, John M., *Administración de recursos humanos*, México, 9^a ed., McGraw-Hill, 2005.

KLIGNER, Donald E., *Administración del personal del sector público. Contextos y estrategias*, México, 4^a ed., McGraw-Hill, 2001.



KROGH, George Von, et. al., *Facilitar la creación del conocimiento: Cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*, México, Oxford, 2001.

LLANOS RETE, Javier, *Integración de recursos humanos*, México, Trillas, 2005.

_____, *Cómo entrevistar en la selección de personal*, México, Pax México, 2005.

MCCONNELL, Campbell R., et. al., *Economía laboral*, España, 6ª ed., McGraw-Hill, 2003.

MONDY, Wayne R., et. al., *Human resource management*, New Jersey, 9th ed. Pearson Prentice Hall, 2005.

MORALES ARRIETA, Juan Antonio, et al., *Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Colombia, McGraw Hill, 2003.

MORALES CASTRO, Arturo. *El ABC del docente*, México, Universidad Autónoma de Campeche, 2002.

NOE, Raymond A., et. al., *Human resource management: Gaining a competitive advantage*, Boston, 4th ed., McGraw-Hill-Irwin, 2003.

NUSSBAUM, Martha C., et al., (compiladores), *La calidad de vida*, México, Fondo de Cultura Económica, 1996.

PAPALIA, Diane E., et. al., *Desarrollo humano*, México, 9ª ed., McGraw-Hill, 2005.



PINTO Villatoro, Roberto, *Planeación estratégica de capacitación empresarial: Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*, México, McGraw-Hill, 2000.

PRIANTE, Matilde, *Grafología para la selección y evaluación de personal*, España, Paidós Plural, 2000.

RAMÍREZ CAVASSA, César, *Seguridad en el trabajo en la pequeña empresa*, México, Editorial PAC., 1995.

REIG, Enrique, *et. al.*, *Los recursos humanos: en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje*, España, Thomson, 2003.

ROBBINS, Stephen P., *et al.*, *Administración*, México, Prentice Hall, 2000.

SÁNCHEZ LUJÁN, Alberto, *Manual práctico para recursos humanos*, México, Taxxx, 2004.

SILICEO ÁGUILAR, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, México, 4^a ed., Limusa, 2003.

MÉNDEZ MORALES, José Silvestre. *Economía y la empresa*. México, McGraw Hill, 1997.

SIKULA, Andrew F., *et al.*, *Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos*, México, Limusa-Noriega, 1993.

VILLARREAL ARRAMBIDE, René Patricio, *et al.*, *IFA La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*, México, McGraw-Hill, 2003.



WILSON, Terry, *Manual del empowerment, cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*, Barcelona, Gestión 2000, 2000.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

BOHLANDER, Ronnie, *et. al.*, *Administración de recursos humanos*, México, 12ª ed., Thomson, 2001.

BROOKING, Annie, *El capital Intelectual: El principal activo de las empresas del tercer milenio*, España, Paidós, 1997.

BUZAN, Tony, *et al.*, *El libro de los mapas mentales: cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente*, España, Urano, 1996.

CÁRDENAS, José Antonio, *et. al.*, *Restricciones organizacionales*, México, Prentice-Hall, 2002.

CARIDE, José Antonio, *et al.*, *Educación ambiental y desarrollo humano*, España, Ariel, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia, Mc Graw Hill, 1997.

DE LA PARRA, Eric, *et al.*, *La fascinante técnica de los esquemas mentales: Su teoría y aplicación práctica*, México, Panorama, 2002.

DESSLER, Gary, *Administración de Personal*, México, 8ª ed Prentice-Hall, 2001.

EDVINSSON, Leif, *et al.*, *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1998.



PINTO VILLATORO, Roberto, *Proceso de capacitación*, segunda edición corregida y aumentada, México, Diana, 1992.

RODRÍGUEZ, Mauro, *et al.*, *Desarrollo motivacional*, México, McGraw-Hill, 1998.

12. WERTHER, Jr., *et al.*, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, 5ª ed., McGraw-Hill, 2000.



**Respuestas de los exámenes de autoevaluación
RECURSOS HUMANOS II**

| | Tema 1 | Tema 2 | Tema 3 | Tema 4 | Tema 5 | Tema 6 |
|-----|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1. | c | a | c | b | e | a |
| 2. | c | e | d | a | c | c |
| 3. | a | c | a | e | e | e |
| 4. | a | a | a | b | b | b |
| 5. | a | c | e | e | c | d |
| 6. | d | e | c | a | b | d |
| 7. | c | a | b | b | d | a |
| 8. | a | d | a | e | a | d |
| 9. | e | e | a | c | c | e |
| 10. | a | b | c | c | b | a |