

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del  
3 de abril de 1981



“PROPUESTA TEMATICA PEDAGOGICA PARA LA MATERIA  
DIRECCIÓN DEL FACTOR HUMANO”

## **ESTUDIO DE CASO**

Para obtener el grado de

## **MAESTRA EN EDUCACIÓN HUMANISTA**

Presenta

**GEORGINA MONTSERRAT Y PIGUART PORTELLA GUSSINYE**

Directora: Maestra María Guadalupe Aguiluz Aceves

Lector: Maestra Hilda Patiño Domínguez

Lector: Doctor Eduardo Sota García

México, D.F.

2007

# INDICE

JUSTIFICACION_____	1
ANALISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICION DEL PROBLEMA_____	3
PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES_____	6
FUNDAMENTACION DE LA SOLUCION ELEGIDA_____	24
RECOMENDACIONES_____	27
BIBLIOGRAFIA_____	29

## **JUSTIFICACION**

Hay necesidades humanas comunes que el individuo no puede satisfacer por sí solo, el trabajo contribuye a su complacencia, une a los hombres con la naturaleza y a ellos entre sí, constituye un factor de sociabilidad, edifica y perfecciona a la sociedad a la que el ser humano pertenece, y como fin último trata de lograr el desarrollo integral del mismo.

También se ven realizadas las necesidades de interacción persona – sociedad, es así que surge el trabajo como una de las áreas más importantes de expresión de la vida personal del individuo, pues a través de su labor muestra su interioridad y lleva a la realidad concreta su capacidad. Trabajar es una necesidad, y tanto la sociedad como las empresas deben proporcionar los medios concretos para que el ser humano se desarrolle en este sentido.

Este trabajo pretende contribuir en forma significativa a la formación de los estudiantes del tronco común del Departamento de Estudios Empresariales, con el fin de hacerlos reflexionar acerca del factor humano en los organismos sociales, ya que es de vital importancia familiarizarlos con el recurso que dirige y maneja a los otros factores para el logro óptimo de los objetivos organizacionales.

La organización constituye la unión de los recursos materiales y humanos para alcanzar sus fines, pero son los humanos los que le dan el toque distintivo por lo que deben ser

considerados y ubicados en lugar destacado, pues desde la concepción de la misma, aparece el elemento humano como causa única que le da nacimiento y al cual están dirigidos los bienes y servicios que produce.

El hombre está dentro de la vida social, por su naturaleza, no puede vivir ni desarrollarse sin los otros, ya que el principio de la sociedad es intrínseco a la persona. Surge así, la necesidad de interacción, de relación, de socialización, donde el trabajo aparece como una de las áreas más importantes de expresión de la vida personal del hombre; pues a través de su trabajo muestra su interioridad y lleva a la realidad concreta sus capacidades.

Trabajar, en este sentido, es una necesidad, y la organización de la sociedad y del trabajo deben proporcionar los medios concretos para que el hombre se desarrolle. El hombre que tiene la oportunidad de realizarse como ser humano en su contexto laboral, cumple también los objetivos de la empresa y transmite a la sociedad esa realización.

La justicia social origina las condiciones para que se dé el bien común, siendo ésta un sistema de normas, derechos y obligaciones que deben cumplir los

miembros de la sociedad, promoviendo el respeto a la dignidad humana de todas las personas, en todos los órdenes de la vida , el desarrollo integral y la realización plena de todos y cada uno de los seres humanos.

Dicha justicia, en su aspecto formal o legal está regulada por el Estado a través de las leyes; y en su aspecto informal , comprende instituciones culturales, normas y sanciones morales.

Su ámbito propio, es la sociedad y en lo que se refiere al trabajo, su fin son las organizaciones que forman una parte muy importante de la sociedad; cada organización es una pequeña sociedad en la que se debe dar la justicia legal, cumpliendo con las leyes que exige el Estado y con las reglas y políticas internas que deben concordar con la justicia social informal o moral del lugar en que se encuentra la organización, la cual deberá adaptarse a la misma.

Por lo anterior, es recomendable que el trabajador perciba un salario justo y decoroso, acorde a la intensidad y esfuerzo del trabajo realizado, además de prestaciones económicas que representan un ingreso adicional. También se le debe dar capacitación continua y permanente y fomentar la justicia en las relaciones con sus compañeros y jefes, entendiendo por esto un respeto total y absoluto a la dignidad humana.

Al trabajador le gusta que se le considere como ser consciente, con voluntad propia, libre y responsable. El trabajador busca progreso personal, autorrealización y pide se respeten sus derechos fundamentales que son inherentes a su condición de persona, como señala J. Maritain “ el derecho a la libertad personal o derecho de conducir la vida como dueño de sí mismo y de sus actos, responsable de éstos ante Dios y ante la ley de la ciudad; el derecho a la búsqueda de la perfección humana, moral y racional, el derecho a la

integridad corporal, el derecho a la propiedad privada de los bienes materiales, que es una salvaguardia de las libertades de la persona”<sup>1</sup>

Lo anterior lo hará una persona motivada, integrada y comprometida con la empresa; con respecto a esto se cita a Leonardo Polo “cuanto más persona es uno, más se interesa; al interesarse más, toma más cosas a su cargo y por lo tanto, se hace más responsable; al ser más responsable, queda más vinculado”.<sup>2</sup>

Ante esta realidad, se considera relevante promover la reflexión a los alumnos sobre la importancia que tiene para el ser humano el trabajo organizado, es decir, aquel que se lleva a cabo dentro de las organizaciones.

Con lo antes mencionado, el objetivo de este estudio es proponer una temática pedagógica para la materia “Dirección del Factor Humano” y sensibilizar al alumno respecto del elemento humano en las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Maritain Jacques. “Los derechos del hombre”, pag. 125-128

<sup>2</sup> Polo Leonardo. “La persona humana y su crecimiento, pag. 31-32

## **PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES**

En esta parte se hará una propuesta que pretende apoyar al desarrollo efectivo de las competencias señaladas en la materia Dirección del Factor Humano, para los alumnos que cursan las carreras de Administración de Empresas y Administración de la Hospitalidad.

En las últimas décadas el mundo está experimentando un cambio continuo en todos los aspectos: cultural, económico, político, tecnológico/científico y social, lo cual influye en mayor o menor medida en todos los países.

En el aspecto económico relacionado con las organizaciones, surge la idea que por el cambio tan acelerado que experimentan, la competitividad es la fuerza que puede ayudarlas a sobrevivir en todos los ámbitos. Es aquí donde el Capital Intelectual aparece como generador de conocimiento que le da un valor agregado a la empresa para que ésta genere riqueza y bienestar para sus miembros y la sociedad.

Einstein dijo : “ lo que puede medirse no siempre es importante y lo que es importante a veces no puede medirse”, esta frase , enfocada a la organización, hace referencia en forma directa a la parte intangible y difícilmente medible de uno de los recursos de la empresa: el capital intelectual.

La capacidad de gestionar el intelecto humano se está convirtiendo en la técnica gerencial del presente, por lo tanto se ha desarrollado interés por el capital intelectual.

En 1996 L. Edvinsson y P. Sullivan lo definen como: “ Conocimiento que puede ser convertido en valor”<sup>1</sup>.

Para A. Brooking, una de las autoras más conocedoras de este tema : “ El capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente (...) con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa”<sup>2</sup>.

Analizando lo que se menciona en ambas definiciones, se puede señalar que el capital intelectual es todo conocimiento que existe en las empresas guiado por actividades esenciales de la misma y que se transforma en ventajas competitivas. Sin embargo, y de acuerdo a algunos autores, no todo conocimiento puede considerarse capital intelectual, sino solamente aquel conocimiento selectivo, esencial y estratégico que está estrechamente relacionado con la generación de valor y beneficios para la organización. Dicho conocimiento incluye: experiencias, información, habilidades, capacidades, que se aprovecha para convertirse en valor, beneficios y riqueza para la empresa.

Los expertos en el tema han mencionado que el capital intelectual es la suma de los activos ocultos de la organización, los cuales no aparecen en el balance y contiene tanto lo que está en el interior de cada empleado, como lo que aportan y dejan a la empresa.

---

<sup>1</sup> Edvinsson, Leif y Sullivan, Pat. “European Management Journal”, febrero, vol. XVIII, pag.56, 1996

<sup>2</sup> Brooking, Annie. “ El capital intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio”, Padiós, 1997, pag. 25-27

Hasta hace pocos años, el Capital Intelectual se definía como parte de los intangibles de la empresa, es decir aquellos que no aparecen en los estados financieros, pero que en el futuro entregarán beneficios. El hecho de que el capital intelectual signifique, a veces, más del doble del valor material de la empresa, es condición suficiente para demostrar la necesidad que tienen las empresas de medirlo, y convertirlo en un elemento tangible.

El valor de una empresa se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles: marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, relaciones con clientes y proveedores y capital intelectual.

Es por ello, que las empresas líderes en el mercado mundial han desarrollado diversos métodos que sirven de herramienta para medir de manera precisa y justa el capital intelectual. No obstante, es necesario precisar que no existe un modelo único, ya que la mayoría de ellos van asociados a la estrategia corporativa que tenga la empresa, y en función de ello, a la importancia que le den a cada factor, de ahí que cada organización establece los indicadores más convenientes para medir dichos factores. Uno de ellos es obtener la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable, cuya diferencia la marcan los activos intangibles y que puede ser cambiante por factores del entorno que la empresa no controla, como: depreciación, volatilidad del mercado de valores, inflación, devaluación, por mencionar algunos.

Actualmente el mercado laboral exige empleados que tengan competencias profesionales, experiencia y con capacidad continua de aprender y adaptarse a los cambios del entorno, como menciona A. Morfin: “ las tendencias actuales del mercado laboral imponen nuevas exigencias a la economía nacional y la obligan a buscar alternativas para que los trabajadores mexicanos desarrollen los conocimientos y las

habilidades que requieren. Para enfrentar estos retos se necesita, en primer lugar, un sistema educativo de calidad, orientado de manera efectiva a desarrollar en las personas la capacidad de aprender por sí mismas”<sup>3</sup>.

Como un antecedente acerca de las competencias, en la tesis de la Maestría de G. Aguiluz, se cita: “ La necesidad de establecer sistemas de Normalización “ y Certificación de Competencia Laboral en México emanó de un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación, que iniciaron conjuntamente las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social en septiembre de 1993.

Esta modernización fue parte de la estrategia planteada por el Dr. Ernesto Zedillo, en ese entonces Secretario de Educación, con el fin de llevar a cabo una reforma integral de la educación en México.

Esta reforma sustentaba cuatro elementos principales:

- 1.- La modernización de la educación básica, que incluía la adecuación de planes de estudio y una revaloración del trabajo magisterial.
- 2.- La reforma de la educación tecnológica, que incluía la comparación de las diversas currícula de este nivel educativo

---

<sup>3</sup> Morfin, Antonio, “ La nueva modalidad educativa. educación basada en normas de competencia, en Argüelles Antonio, (comp) Competencia Laboral y Educación basada en normas de Competencia, Limusa Editores México, 2000 p. 84

3.- La reforma de la educación superior y de posgrado, cuyo propósito era alcanzar el nivel de excelencia en la formación del capital humano que formaría parte del sector productivo.

4.- La reforma de los servicios de capacitación, cuyo propósito era elevar la eficiencia, calidad y pertinencia de acuerdo a las necesidades del sector productivo.”<sup>4</sup>

Actualmente la tendencia de la educación basada en competencias surge como una fuerza impulsora a nivel mundial, que exige vincular la teoría con la práctica y esta formación con el ámbito laboral.

Para continuar con este capítulo es necesario definir qué es una competencia.

Según Hager y Beckett : “ competencia como la habilidad para hacer algo o la capacidad para llevar a cabo una tarea. Así pues, las habilidades/aptitudes ( lo que hemos llamado atributos) son fundamentales para la competencia. La competencia es esencialmente una relación entre las aptitudes de una persona y el desempeño satisfactorio de las tareas correspondientes”.<sup>5</sup>

“ Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y valores que convergen y permiten llevar a cabo un desempeño de manera eficaz, es decir, que el

---

<sup>4</sup> Aguiluz A., Guadalupe, “Diseño del perfil de egresado en términos de competencias para el nuevo plan de estudios de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México”, Tesis de maestría, versión mecanográfica,UIA , 2003

<sup>5</sup> Hager, Paul y Beckett, David, “Bases filosóficas del concepto integrado de competencia”, en Argüelles , Antonio (comp) Competencia Laboral y Educación basada en normas de Competencia, Limusa Editores México, 2000 p. 84

alumno logre los objetivos de manera eficiente y que obtenga el efecto deseado en el tiempo estipulado”.<sup>6</sup>

Asimismo siguiendo con la idea anterior, la competencia profesional tiene un sentido más amplio, ya que deben sumarse conocimientos, valores y habilidades para que realmente cumpla con su finalidad. Además debe considerarse la parte de la aplicación a determinadas tareas: “ tarea implica el desempeño en función de una concepción global de lo que es el propio trabajo, de lo que es desempeñarlo éticamente, etcétera “<sup>7</sup>

Es importante tener en cuenta que el término “competencia” no solamente indica un resultado final, sino también el proceso por el cual se adquirieron destrezas que deben entenderse de manera más amplia y no meramente como elementos pragmáticos dentro de una carrera.

Por lo tanto para que una competencia profesional sea completa debe contener habilidades y actitudes que Hager y Beckett llaman “atributos” y “tareas”, cuya consecuencia directa es el desempeño que además de observarse debe considerarse como resultado, el logro o la construcción de algo a través de la(s) competencia(s).

En el documento “Criterios de desempeño y Orientaciones didácticas para la formación en Competencias Genéricas de la UIA, 2005”, se señala “ Para la UIA, una competencia se define como la interacción de un conjunto estructurado y dinámico de conocimientos,

---

<sup>6</sup> En el Tintero profesional # 12 , “La educación basada en competencias: una nueva orientación educativa que pretende responder a la sociedad de la información, Yolanda Argudín V., Publicación de la División de Estudios Profesionales .U.I.A. . Nov. 2001

<sup>7</sup> Idem

valores, habilidades, actitudes y principios que intervienen en el desempeño reflexivo, responsable y efectivo de tareas, transferible a diversos contextos específicos”.<sup>8</sup>

Este desempeño requiere planeación y conocimientos y habilidades específicas, de acuerdo al objetivo que se quiera lograr, por lo que es necesario que en la educación se considere la adaptabilidad que deben tener las competencias en diferentes situaciones o ámbitos laborales, como resultado del desempeño de la(s) misma(s).

A continuación, la autora elaborará una propuesta, basada en el documento: “Criterios de desempeño y orientaciones didácticas para la formación de competencias genéricas de la UIA, primavera, 2005”.

Siguiendo con el documento antes mencionado, las competencias que se han identificado a partir de un análisis del perfil Ideal del Egresado de la UIA son:

- 1.- Comunicación
- 2.- Liderazgo intelectual
- 3.- Organización de personas y ejecución de tareas
- 4.- Innovación y cambio
- 5.- Perspectiva global humanista
- 6.- Manejo de sí

---

<sup>8</sup> Consejo académico del SEUIA. Marco conceptual para la revisión curricular del SEUIA. Noviembre 2002.

En la guía de estudios de la materia Dirección del factor humano se indican las competencias que se busca desarrollar, las cuales son: Comunicación y Organización de personas y tareas.

Sin embargo, la autora considera importante y necesario incluir la que se refiere a Perspectiva global humanista ya que es imprescindible fomentar y desarrollar en los alumnos el respeto por el prójimo y su entorno, promover la reflexión sobre implicaciones éticas y sociales, analizar fines y valores que sustenten los juicios y la toma de decisiones y plantear soluciones locales que tengan consecuencias generales.

Lo anterior basado en lo establecido como principales objetivos de las universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina agrupadas en AUSJAL<sup>11</sup>, que se caracterizan por su identidad ignaciana, integrando la calidad de la formación profesional con el desarrollo integral de la persona, transmitiendo valores y principios éticos, difíciles de encontrar en otras universidades .

Siguiendo este lineamiento, la universidad debe mantenerse actualizada en cuanto a sus objetivos, contenidos, metodologías, equipamiento y estilo de gestión que faciliten el avance real del conocimiento para lograr así las estructuras sociales justas.

De acuerdo a la Filosofía Educativa de la Universidad Iberoamericana, se relacionará ésta con las competencias que se deben desarrollar en la materia Dirección del factor humano. A continuación se explicará cada una de las 3 competencias que se considera deben incluirse en la materia mencionada, proponiendo el material didáctico para cada una que puede ayudar a fomentar un desarrollo adecuado de las competencias .

---

<sup>9</sup> Cfr. AUSJAL, Desafíos de América latina y propuesta educativa AUSJAL, ed. AUSJAL, Colombia, 1995, cap. II, pag. 34-48

En la guía de estudios modelo se mencionan como objetivos generales, los siguientes:

- 1.- Identificar la importancia de la Administración de recursos humanos dentro del sistema organizacional.
- 2.- Identificar las funciones y herramientas principales de la Administración de Recursos Humanos que apoyan a su atracción, retención y desarrollo.
- 3.- Analizar la importancia de la cultura y la comunicación organizacional como instrumentos vitales para mantener relaciones sanas dentro de la organización.
- 4.- Evaluar el impacto que tiene la administración del talento en el desarrollo y práctica de la estrategia de la compañía.

**COMPETENCIA DE COMUNICACION** , la cual se describe como:

“ Interactuar honesta y efectivamente de manera interpersonal o masiva en diversos contextos y con diferentes códigos, utilizando los medios más adecuados”.<sup>10</sup>

Los elementos que incluyen esta competencia son:

- Capacidad dialógica
- Capacidad de percepción y escucha
- Expresión verbal
- Expresión escrita
- Lectura critica
- Manejo de medios electrónicos
- Comunicación en otro idioma

Citando la tesis de G. Aguiluz, la competencia de comunicación es: “Comunicarse efectivamente con las personas que integran la organización en todos los niveles y con habilidades de relación interpersonal y empatía.

Contar con el dominio del idioma inglés, además del español, y manejar paquetes de cómputo como apoyo de áreas específicas”.<sup>11</sup>

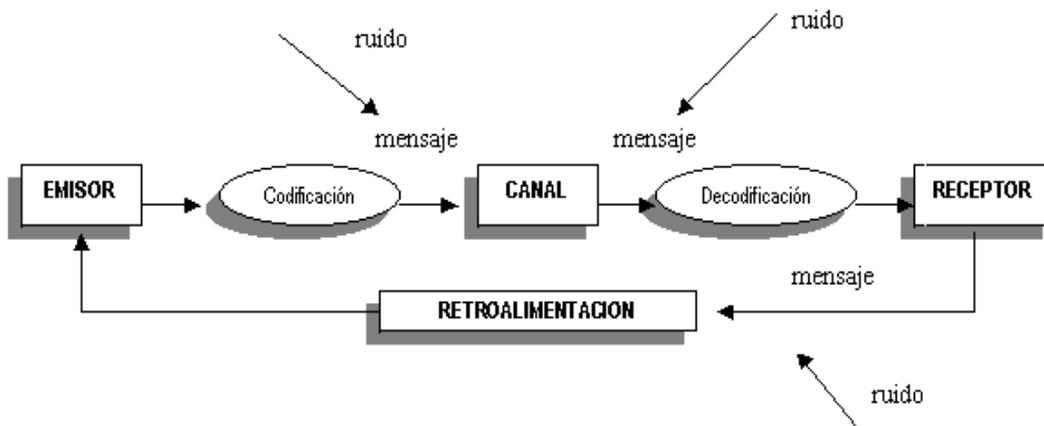
La comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje para transmitir información, sentimientos, hechos, pensamientos y conductas, esperando una respuesta o retroalimentación.

---

<sup>10</sup> Criterios de desempeño y orientaciones didácticas para la formación en competencias genéricas de la U.I.A., primavera 2005

<sup>11</sup> Idem

### DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.



### ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN:

- Emisor: una o varias personas con el propósito de comunicarse
- Codificación: poner una idea en un código ( oral, escrita, símbolos)
- Mensaje: forma que se le da a una idea o pensamiento que se desea transmitir al receptor
- Canal: medio o vehículo por el cual el mensaje viaja
- Decodificación: interpretación o traducción del mensaje para que la información tenga sentido
- Receptor: persona o personas que recibe (n) el mensaje del emisor

- Retroalimentación: este elemento cierra el proceso cuando el receptor da una respuesta verbal o no verbal al emisor

Al completarse el ciclo con todos los elementos se puede decir que se ha dado una comunicación efectiva, aun cuando la respuesta no sea la esperada.

Es importante desarrollar en los alumnos esta competencia ya que de acuerdo a estadísticas, los ejecutivos dedican una gran parte de sus actividades diarias a la comunicación: leer, redactar memorandos, circulares, documentos, etc., hacer y recibir llamadas a sus superiores, pares, subordinados, personas dentro o fuera de la organización, asistir a reuniones, juntas comités y hacer o recibir visitas donde, formal o informalmente se traten asuntos de trabajo.

Por otro lado, deben tomar decisiones y solucionar problemas, delegar trabajo y motivar a la gente, planear correctamente, seleccionar, capacitar y evaluar al personal , todas son actividades que se verán impactadas de manera relevante por el adecuado manejo de la comunicación.

Además de lo mencionado, la comunicación es uno de los aspectos que más repercuten en el clima laboral, ligados ambos a la productividad y al desempeño efectivo que se espera de los empleados. La manera en que los jefes de cualquier nivel se comuniquen óptimamente con sus subordinados, impactará en una mayor o menor satisfacción y desempeño del trabajo y ésto en el logro de los objetivos específicos y generales de la organización.

De lo anterior surge la importancia de la comunicación descendente que es aquella que sirve para enviar mensajes de los superiores a los subordinados con el fin de dar instrucciones de trabajo, retroalimentación sobre el desempeño y noticias oficiales de su área o en general de la organización.

Siendo esta comunicación fundamental , existen alguna técnicas que ayudan a que se logre en forma eficaz:

- Obtener la información necesaria para desarrollar sus actividades y para dar respuestas correctas cuando un subordinado lo solicite.
- Desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación dándole la importancia que tiene, compartiendo con los subordinados información, toma de decisiones, opiniones, situaciones, etc., o sea permitirles que sean parte de la comunicación efectiva de su área.
- Desarrollar un plan de comunicación de acuerdo a quiénes son los receptores, tratando de conocerlos lo más posible, dándoles noticias frescas que les puedan afectar para evitar el rumor que puede distorsionar situaciones y convertirlas en riesgosas.
- Mantener las puertas abiertas para que los subordinados sientan la confianza de acercarse a los niveles superiores y hablar con ellos directamente acerca de instrucciones que le fueron dadas, de su desempeño, problemas y en general de

cualquier situación que ocurra dentro de su área o en la empresa; de lo contrario, se caerá en el “salto de niveles”, recurriendo a puestos jerárquicamente más altos.

- Trasponer los umbrales de la oficina y acercarse a su personal con una actitud positiva de conocerlos mejor, solicitarles sugerencias, ideas o simplemente pedirles una opinión acerca de su sentir dentro de su puesto y la organización.
- Fomentar la participación de grupos informales, como reuniones fuera de la empresa en la que no se traten aspectos de la misma, ya que ésto permite que los empleados se comuniquen de una manera más libre y espontánea que ayudará en gran medida, a la motivación de los subordinados.
- Hacer encuestas con la finalidad de conocer la actitud y opinión de los subordinados en asuntos que son de interés para los niveles superiores y que sirven de apoyo para la toma de decisiones.

Dentro de las actividades que se sugieren al profesor para el desarrollo de esta competencia, están:

- Organizar debates y discusiones grupales de temas relacionados con aspectos de recursos humanos
- Solicitar investigaciones y tareas escritas en las que los alumnos deberán poner en práctica sus conocimientos acerca de la comunicación escrita como: redacción, ortografía y claridad de expresión .
- Exponer algún tema en forma individual o en grupos
- Realizar actividades que involucren los medios electrónicos

Los puntos antes mencionados involucran el desarrollo de tres habilidades básicas de comunicación: hablar, escuchar y escribir, para las cuales , a continuación, se sugieren algunas prácticas para que se desarrollen en forma eficiente.

1) Hablar.- en las organizaciones una gran parte de la comunicación es en forma oral, especialmente para quienes desempeñan labores administrativas de mando ya que deben transmitir órdenes, instrucciones, datos de tipo administrativo, opiniones, decisiones, coordinar actividades, etc., así como recabar información de todo tipo. Por lo tanto, es necesario seguir algunas ideas que pueden hacer esta comunicación más efectiva:

- Preparar el discurso, siempre que sea posible.
- Tener en cuenta las características de la (s) persona (s) a quien (es) va dirigida la comunicación, así como tener conocimiento del tema que se va a tratar.
- Utilizar un lenguaje accesible y comprensible a los receptores
- Usar apoyos visuales y audiovisuales, además del lenguaje no verbal.

2) Escuchar.- cualquier nivel de supervisión emplea aproximadamente el 80% de su tiempo en la comunicación oral, sin embargo es necesario señalar que

“escuchar es el acto consciente de poner atención a lo que alguien dice. Un supervisor emplea 80% de su tiempo en la comunicación oral, y durante mas de la mitad de ese tiempo escucha a otros “. <sup>12</sup>

A diferencia de oír: “ cuando oímos lo que alguien nos dice, captamos palabras, pero estas son solo la representación de algo, no ese algo en si”. <sup>13</sup>

Es importante mencionar que cuando se escucha existen algunas barreras del receptor que no permiten que se transmita de manera efectiva el mensaje, éstas pueden ser:

#### 1.- Físicas:

a) Fisiológicas que son derivadas de algún padecimiento.

b) Materiales, se refiere a cualquier ruido que se encuentra en el ambiente en el que se da el mensaje.

2. Psicológicas: en estas se incluyen los sentimientos hacia la fuente, ideología, deformación responsiva, atención dispersa, etc.

---

<sup>12</sup> Fernandez C. Carlos, La comunicación en las organizaciones, Trillas, 2003, pag 170

<sup>13</sup> Idem p. 171

Por lo tanto es fundamental para que exista una interlocución asertiva, que se eliminen todas o casi todas las barreras.

3) Escribir.- la primera barrera de esta habilidad es que no se recibe una retroalimentación inmediata, sin embargo para el receptor tiene la ventaja de que puede volver a partes del mensaje y revisarlas cuantas veces sea necesario. Es indispensable para cualquier empleado y más aún en mandos medios y altos, llevar a cabo ciertas prácticas que redundará en una efectiva comunicación escrita:

- Elaborar un boceto del mensaje y si es necesario hacer un borrador previo.
- Elegir un vocabulario con una puntuación, estilo y presentación adecuados a los receptores.
- Señalar la (s) fuente (s).

Competencia de **ORGANIZACION DE PERSONAS Y EJECUCION DE TAREAS**, la cual se describe como:

“ Ejercer un liderazgo colaborativo mediante habilidades personales y administrativas para el desempeño del trabajo individual y grupal con la finalidad de alcanzar metas propuestas de acuerdo con criterios éticos sociales”.<sup>14</sup>

Los elementos que incluye esta competencia son:

- Planeación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo colaborativo

### Planeación

Diseñar actividades de aprendizaje que impliquen trabajo en equipo de tal forma que se fomente la colaboración más que la competencia entre los alumnos y aprendan así a entender los diferentes puntos de vista y formas de trabajo de las personas que conforman un equipo.

---

<sup>14</sup> Criterios de desempeño y orientaciones didácticas para la formación en competencias genéricas de la U.I.A., SEUIA, primavera 2005

## Trabajo en equipo

El ser humano es un ser social por naturaleza que necesita del contacto con los demás, ya que pasa gran parte de su vida integrado en diferentes equipos humanos.

Un equipo de trabajo es de acuerdo a S. Robbins “ conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales”.<sup>15</sup>

Algunas de las características de los equipos de trabajo son:

- a) Cohesión que muestra el grado en que el grupo esta conjuntado, e implica un claro predominio de “ nosotros” colectivo sobre el “yo” individual. Influye positivamente en aspectos diversos como la conformidad con las normas, la motivación y satisfacción, la coordinación y calidad de las interacciones, o la productividad y el logro de objetivos.
  
- b) Comparten un objetivo común, se sienten orgullosos de pertenecer al mismo y muestran aprecio por sus miembros, mantienen una relación y una comunicación adecuadas, cuyos miembros se desarrollan también individualmente.

---

<sup>15</sup> Robbins, S., Comportamiento organizacional, Prentice Hall, 1999, pag. 286

- c) Requiere de la utilización de habilidades muy diversas, de comunicación, liderazgo, creatividad o solución de conflictos.
- d) La comunicación resulta ser un factor esencial en la dinámica de los equipos, así como en la prevención y solución de conflictos, armonía, a partir de la empatía, la escucha activa y el respeto mutuo. La comunicación es el elemento que mas suele contribuir a optimizar las relaciones dentro del equipo
- e) Distribución de papeles, en donde se deben identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros y asignarles su papel con base en sus habilidades y preferencias
- f) Desarrollar una confianza mutua, creer en la integridad y la capacidad de cada uno de los miembros
- g) Liderazgo, es indispensable aunque no se debe considerar como un jefe que tiene a su cargo el mando del equipo, sino como un coordinador que le da rumbo y dirección al grupo.

En resumen la esencia de los equipos de trabajo se basa en la actitud positiva y constructiva, la empatía, la integración, la equidad y la participación. Cada miembro del equipo puede participar de un modo u otro en aspectos como, la asignación de

funciones, la definición de objetivos o la toma de decisiones. Ser parte de equipo implica también, ser reconocido, sentirse parte importante y poder intervenir en el de forma real, positiva, voluntaria y activa. El incremento de la participación reduce la incidencia de aspectos negativos, como la resistencia al cambio, el ausentismo.

En los equipos, todos y cada uno de sus miembros son importantes, pero, del mismo modo, nadie debe llegar a convertirse en imprescindible. Lo que da el verdadero valor al trabajo en equipo son todas y cada una de las personas que lo componen, su comportamiento ético, el clima que son capaces de crear, y su predisposición para confiar, compartir y cooperar.

Por lo tanto, el profesor debe fomentar desde el inicio del semestre, la formación de equipos de trabajo que se desempeñarán en el logro de diferentes tareas, insistiendo que todos deberán colaborar con al misma intensidad, procurando el equilibrio entre los integrantes de manera que aporten sus conocimientos, habilidades y experiencias.

También se deberá vigilar que exista un líder o coordinador en cada equipo, que será designado por ellos mismos y en la medida de lo posible, cambiarlo conforme se deseen lograr diferentes objetivos para procurar que todos lleven a cabo ese papel.

### Liderazgo Colaborativo

El liderazgo como tercer elemento de esta competencia, contribuye de manera esencial al desempeño efectivo de los equipos de trabajo y de la planeación que redondea y hace completa y holística dicha competencia.

De acuerdo a S. Robbins el liderazgo es “ la capacidad de influir en el grupo para que logre las metas”.<sup>16</sup>

Para Hellriegel, Slocum y Woodman, el liderazgo “ es el proceso de crear una visión para otros y tener el poder de convertirla en realidad. Las formas en que los líderes intentan influir sobre otros dependen en parte del poder de que disponen y en parte de sus competencias”.<sup>17</sup>

Quien ejerce el liderazgo es el líder cuya personalidad, estilo, capacidad de comunicación, motivación, equilibrio y asertividad son determinantes para el logro efectivo de los objetivos de su área y de la organización.

Resulta esencial el sentido de la justicia y de la equidad que tenga y demuestre el líder, ya que suele ir en paralelo con la autoridad moral necesaria para poder liderar en forma efectiva. El líder debe defender, cuidar, apoyar y confiar en su gente. Pero además, aunque el liderazgo dependa principalmente de una sola persona, debe ser una actividad compartida en la que todos los miembros sean escuchados y respetados, perciban que sus sugerencias y aportaciones son tenidas en cuenta y sientan que participan realmente en las decisiones.

---

<sup>16</sup> Idem, p. 347

<sup>17</sup> Hellriegel, Slocum, Woodman, Comportamiento organizacional, Thompson ed., 1999, pag. 329

El profesor debe fomentar el desarrollo del liderazgo en los alumnos ya que en cualquier organismo social es de vital importancia que el jefe, no sólo lo sea por la autoridad que se le confiere, sino que también sea líder para influir positivamente en sus subordinados y lograr en forma óptima los objetivos.

Cabe mencionar que no todas las personas son o pueden ser líderes. El modelo tradicional de liderazgo de rasgos, de acuerdo a los autores antes mencionados se basa en las características observadas de muchos líderes, tanto exitosos como no exitosos. Las relaciones resultantes de las características, impulso, originalidad, gran energía, extroversión, introversión, etc., se comparan con las de los líderes potenciales para evaluar su posibilidad de éxito o fracaso. Existe sustento para la idea de que los líderes efectivos tienen intereses y capacidades y quizás, incluso, características de personalidad diferentes de las de los líderes menos efectivos”.<sup>18</sup>

+ -

Una de las principales críticas a este modelo es que aunque se han identificado más de cien rasgos de la personalidad de líderes exitosos, no se han detectado patrones sólidos o estereotipos generales que se puedan aplicar a todos los puestos, ya que los perfiles varían dependiendo del tipo de empresa, área y nivel dentro de la empresa.

La segunda crítica señala que aún con las características antes señaladas de un líder, puede ser que no llegue a serlo por la situación o circunstancia en que se encuentre.

---

<sup>18</sup> Idem p. 307

La última competencia que se propone en este trabajo como un elemento adicional, aunque no está señalada en el temario, es la **PERSPECTIVA GLOBAL HUMANISTA**, la cual se describe como :

“ Por tratarse de una perspectiva, el énfasis debe estar en la forma de abordar la realidad por parte del alumno. Esto puede entenderse como “los lentes” a través de los cuales el alumno mira, percibe, analiza, construye e incide en la realidad”<sup>19</sup>.

De los elementos que incluye esta competencia, se sugiere que se dé énfasis en los que a continuación se mencionan :

- Respeto a la dignidad de la persona
- Actitud cívica y democrática
- Participación en el desarrollo sostenible

Lo anterior, debido a que son los que más relación tienen con los objetivos generales de la materia y que implican relaciones patrón – trabajador; por lo tanto es necesario que se toquen temas vinculados con la ética y valores, ya que los alumnos en el campo

---

<sup>19</sup> Criterios de desempeño y orientaciones didácticas para la formación en competencias genéricas de la U.I.A., primavera 2005

profesional, deberán tomar decisiones personales y organizacionales que afectan tanto a los empleados como a la empresa.

Parte del proceso de enseñanza es propiciar en los alumnos, por un lado, el desarrollo de procesos de pensamiento lógico – formal, análisis, deducciones, y por el otro, la toma de decisiones referida a situaciones de contenido moral.

Para F. Savater: “ la ética es la actitud o la intención del individuo frente a sus obligaciones sociales, personales. La ética siempre está en nuestras manos individuales para actuar de forma moral, de forma ética”.<sup>20</sup>

Para María Cecilia Fierro y Patricia Carvajal: “ La moral de una sociedad está compuesta por el conjunto de exigencias genérico – sociales expresadas en valores abstractos y concretos que llegan al sujeto a través de sistemas normativos sociales, traducidos en normas abstractas y concretas”<sup>21</sup>.

Para las mismas autoras: “por valores entendemos las preferencias referidas a modos de comportamiento deseables basados en usos y costumbres o en genéricos universales, que el sujeto va construyendo a lo largo de su desarrollo, a partir de la interacción social, y que se expresan , en última instancia, en sus decisiones y acciones”.<sup>22</sup>

Es importante tomar en cuenta las definiciones anteriores ya que gran parte de los temas que se dan en la materia Dirección del factor humano, implican responsabilidad con los recursos humanos de la organización, como son algunos de los siguientes:

---

<sup>20</sup> Savater Fernando, “ Etica, política, ciudadanía”, Grijalbo ed., 1998, pag. 28

<sup>21</sup> Fierro, M. y Carvajal P., “ Mirar la práctica docente desde los valores”, Gedisa ed. Biblioteca, de Educación , U.I.A., 2003 , pags. 41-42

<sup>22</sup> Idem p. 43

- Descripción y perfil de puestos
- Sueldos y compensaciones
- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación y Desarrollo
- Evaluación del desempeño

Descripción y perfil de puestos.- Dentro de las técnicas administrativas para fomentar la productividad, el perfil de puestos constituye un punto de partida para muchas funciones importantes de las empresas.

Su objetivo es determinar con la mayor precisión posible las funciones o actividades realizadas y los requisitos necesarios para efectuarlas de forma eficiente y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo.

Una vez hecho lo anterior, se analiza el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, para remunerarlo justa y equitativamente. De aquí la importancia de enfatizar en los alumnos que éste proceso debe hacerse en forma detallada y objetiva, así como con responsabilidad, ya que de esta técnica surge la remuneración de cada puesto, que no debe ser mayor ni menor del valor real del puesto.

Sueldos y compensaciones.- Para estos dos aspectos, es esencial conocer parte de la Ley Federal del Trabajo y el artículo 123 Constitucional que regulan las relaciones obrero – patronales.

Los patrones están obligados a acatar en forma precisa y total dichas disposiciones, tanto el pago del salario mínimo general que se aplica por zonas geográficas, como los salarios mínimos profesionales y las compensaciones o prestaciones que son obligatorias, independientemente de las que otorgan adicionalmente las empresas.

Reclutamiento y Selección de personal.- Todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, y aunque éste no pertenece a la empresa, es necesario atraer, captar a los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa.

Desafortunadamente en este proceso es en el que con mayor frecuencia existen favoritismos y rechazos, aun cuando la Ley Federal del Trabajo y el artículo 123 constitucional, señalan claramente que toda persona tiene derecho al trabajo sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

Es en este proceso sobre todo, en el que la ética profesional debe imperar para que realmente se elija a la persona idónea para ocupar el puesto sin importar: aspecto físico, edad, sexo, raza, religión, política, posición económica o cualquier otra situación que no vaya relacionada con los requisitos señalados en el perfil del puesto, y que por lo tanto constituya una discriminación al talento humano.

Capacitación y Desarrollo.- El aprendizaje continuo de los empleados es uno de los objetivos de las empresas que beneficia en forma mutua, al trabajador y al patrón; por lo que es necesario cumplir con la obligación patronal señalada en la Ley Federal del Trabajo .

En ésta se destaca la obligación del patrón de otorgar capacitación a todo el personal, sin costo alguno, a menos que exista un convenio al respecto. La capacitación y

desarrollo es una parte vital de la empresa, ya que significa mayor productividad, mejor calidad, generar, registrar y difundir el conocimiento, pero sobretodo para el trabajador, la educación es un proceso permanente que consiste en desarrollar las facultades humanas, es decir dar plena vigencia a todas sus potencialidades, talentos y habilidades. Por lo tanto, todo administrador que esté a cargo de un grupo de empleados, debe fomentarlas y llevarlas a la total realización, lo cual redundará en beneficio de la organización y por supuesto de la propia persona.

Calificación de Méritos.- Tiene como finalidad evaluar el desempeño del empleado en un período de tiempo determinado; también indica las fortalezas y debilidades del personal. Es una técnica sumamente importante para la empresa, ya que le permite saber cómo es el cumplimiento de las metas organizacionales por parte de los trabajadores. Además es una fuente de información para ascensos, aumento de sueldo, determinar necesidades de capacitación, productividad, comunicación, etc., y retroalimentación de su desempeño al empleado.

Es el jefe inmediato quien debe realizar esta evaluación y cabe señalar que debe ser totalmente objetivo y no calificar cualidades o defectos personales que no influyen en el desempeño del trabajo, ya que de lo contrario se puede caer en apreciaciones subjetivas y otorgar una calificación mayor o menor de la que el empleado merece, con las consecuencias que esto puede acarrear como: desmotivación, baja productividad, ausentismo y hasta renuncia o despido. Por lo tanto debe insistirse a los estudiantes la importancia de este método, el cual debe llevarse a cabo con toda honestidad y justicia.

Es importante señalar algunos conceptos de Jean Piaget quien es uno de los principales representantes del constructivismo o teoría constructivista en el proceso enseñanza aprendizaje, el cual señala que el conocimiento y el aprendizaje son una construcción activa del entorno sociocultural en el que vive el individuo.

Piaget presenta dos grupos de implicaciones educativas:

- Propuestas pedagógicas .- utilizadas como base para diseño de programas educativos, métodos de enseñanza y estrategias didácticas para ser aplicadas en la educación.
  
- Investigaciones psicopedagógicas.- que sirven de base para investigaciones de enseñanza aprendizaje, pero no necesariamente son propuestas de aplicación a la educación.

De las propuestas pedagógicas surgen dos apartados, que son los que mencionaré ya que contienen la parte práctica o de aplicación a la enseñanza:

1.- Diseño de la enseñanza, se refiere a los proyectos curriculares para un nivel o ciclo del sistema educativo que ayuden a formular objetivos educativos o a seleccionar contenidos.

2.- Estrategias didácticas, referidas a métodos y modelos de enseñanza y como estimular la actividad constructiva.

Dentro de este esquema se considera que el papel del maestro consiste elaborar programas con participación del alumno, ofrecer métodos prácticos que los obliguen a pensar y cuestionarse , proporcionar ambientes propicios para que se desarrolle una actividad autoestructurante como investigar por sí mismo, tomar decisiones e ideas propias, construir un pensamiento independiente adquirir confianza, formularse sus propias preguntas y cómo encontrar la respuesta, elaborar planes para alcanzar objetivos distantes mediante métodos libremente elegidos y considerar el error como parte del aprendizaje o sea un papel activo tanto del profesor como del alumno.

Por otra parte, existen programas en los se promueve la participación del alumno en los temas que se imparten y se estudian de diferentes formas, como : redescubrir

principios básicos, manipular materiales, interacción social, observación, acopio de datos, pruebas de hipótesis, trabajo colaborativo, visitas fuera del aula, o sea que el alumno debe aprender a autorregularse, supervisar y evaluar su progreso, en concreto tener un papel activo en su aprendizaje.

Al tocar el tema del aprendizaje, es necesario mencionar algunos aspectos de la Teoría del Aprendizaje significativo el cual plantea que el proceso por el cual el alumno aprehende dependiendo de la estructura cognitiva previa que se relaciona con la nueva información que está recibiendo.

La estructura cognitiva es el conjunto de ideas y conceptos que un individuo posee en un determinado campo del conocimiento, así como su organización.

Para Ausubel: “un aprendizaje es significativo cuando los contenidos: Son relacionados de modo no arbitrario y sustancial ( no al pie de la letra) con lo que el alumno ya sabe. Por relación sustancial y no arbitraria se debe entender que las ideas se relacionan con algún aspecto existente específicamente relevante de la estructura cognoscitiva del alumno, como una imagen, un símbolo ya significativo, un concepto o una proposición”.<sup>23</sup>

Es decir que en el proceso educativo es básico considerar lo que el individuo ya sabe, de tal manera que establezca un relación con lo que debe aprender, como una apropiación del saber porque es capaz de integrarlo con otros saberes que ya tiene como son : ideas,

---

<sup>23</sup>Ausubel N. Hanesian, “ Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo”, 2º ed. Trillas, México, 1983, pag. 18

proposiciones, estables y definidos con los cuales la nueva información pueda interactuar.

La característica más importante del aprendizaje significativo es que produce una interacción entre los conocimientos más relevantes de la estructura cognitiva y las nuevas informaciones, ( no es una simple asociación), de tal forma que éstas adquieren un significado y son integradas a la estructura cognitiva de manera no arbitraria y sustancial.

Contrariamente al aprendizaje significativo, está el aprendizaje mecánico, que se produce de tal manera que la información es almacenada arbitrariamente sin interactuar con conocimientos pre-existentes; sin embargo, de acuerdo a Ausubel: “ambos pueden ocurrir concomitantemente en la misma tarea de aprendizaje”.<sup>24</sup>

Para concluir se señala que si se quiere educar en competencias, es necesario adoptar estrategias didácticas que favorezcan el papel activo del alumno en la construcción del conocimiento y la adquisición de habilidades y actitudes, algunas de las cuales se explicarán más adelante en la Fundamentación de la solución elegida.

---

<sup>24</sup> Idem, p. 20

## FUNDAMENTACION DE LA SOLUCION ELEGIDA

Una vez que ya se definió el problema y se dieron algunas alternativas de solución basadas en las competencias y de acuerdo a las mismas y guía modelo entraremos a la fundamentación de la solución elegida.

A partir del enfoque de competencias genéricas y con una perspectiva constructivista , se presenta la guía de estudios de la materia “Dirección del factor humano” reformulada (anexo 5).

Como práctica didáctica que ayuda a fomentar la competencia de COMUNICACIÓN, se recomienda la lectura del libro “ La psicología del mexicano en el trabajo “, de Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez-Buendía, editorial Mc Graw-Hill, que permitirá desarrollar los siguientes aspectos:

Como primera parte, se solicitará a los alumnos un trabajo escrito que consta de:

Elaborar un mapa conceptual que les permita colocar una idea central del libro y las conexiones con el resto de la información del mismo, y se plasme el punto de vista del autor.

En este trabajo se revisará la redacción, ortografía, claridad de expresión y capacidad de pensamiento crítico.

Como segunda parte de este mismo ejercicio, se desarrollará una discusión grupal, en clase con la opinión de cada alumno, sobre los principales temas que aborda el libro, como son:

- Los procesos de aculturación del ser humano
- La sociedad mexicana, su génesis y su cultura
- Los traumas a lo largo de los siglos
- Nuestra psicología profunda
- La dependencia ancestral
- La autodevaluación del mexicano
- La sociedad mexicana actual
- El trabajador mexicano
- Otra cultura, otras conductas laborales
- Los aspectos mas positivos de nuestra psicología
- Desarrollo de actitudes laborales positivas

Los alumnos deberán analizar cada uno de estos temas, sustentando sus puntos de vista relacionándolos con la actualidad en el campo laboral.

Como tercera parte, los alumnos en forma individual aportarán ideas de cómo pueden ayudar a los recursos humanos mexicanos a tener una mayor satisfacción en su trabajo para obtener un crecimiento como persona y como trabajador. Asimismo cómo desarrollar la motivación que vaya satisfaciendo cada vez más las necesidades básicas y superiores, fomentar la capacitación a todos los niveles de la organización y llevar a cabo una eficaz comunicación.

Con lo anterior se estará cumpliendo con los siguientes aspectos que señala la Filosofía Educativa de la Universidad Iberoamericana<sup>1</sup>:

- Poner énfasis especial en el fomento del diálogo interdisciplinar
- Promover entre todos sus miembros una conciencia viva de los problemas sociales

Como medio didáctico para que los alumnos desarrollen de manera general la COMPETENCIA DE ORGANIZACIÓN DE PERSONAS Y TAREAS , se sugiere la proyección de la película “Recursos Humanos”, de Quality Films, producida por La sept arte Chevalien & haut et court ( CONACULTA – IMCINE ), analizando aspectos como:

- Planeación de los objetivos de la empresa.
- Organización del departamento de recursos humanos.
- Toma de decisiones.
- Afectaciones y consecuencias a los recursos humanos por la tecnología.
- Papel del sindicato y líder de los trabajadores con los directivos.

Los conceptos anteriores se analizarán con la totalidad del grupo, mediante la organización de un debate entre los alumnos para que expresen diferentes puntos de

---

<sup>1</sup> UIA, Filosofía Educativa

vista y señalen si las decisiones tomadas fueron las correctas o no y por que, así como propuestas que deberán formular de manera individual.

Por una parte, el debate es una técnica que se utiliza para presentar un contenido y poner en relación los elementos presentados en la unidad didáctica con la experiencia y conocimientos de los participantes. Por otra, consiste en intercambio mutuo de ideas, opiniones y puntos de vista y además permite una estimulación recíproca entre los integrantes de un grupo.

Para el análisis de la película mencionada, el profesor será el moderador y deberá hacer preguntas a los participantes acerca de los temas arriba señalados para que expresen sus opiniones y las decisiones que hubieran tomado en caso de ser alguno de los protagonistas .

El profesor debe guiar a los alumnos hacia un pensamiento objetivo y organizado en la discusión de los temas y no permitir que haya desvíos del mismo. Por lo tanto, también se desarrolla en parte, la habilidad de saber escuchar, que es básica para un ejecutivo de cualquier organización.

Aunado a lo anterior, se fomenta un ambiente de grupo ya que alienta y estimula a los miembros a aprender y enriquecerse sobre ciertos temas con las ideas y opiniones de los compañeros.

Durante el desarrollo de la discusión, el maestro puede sintetizar los resultados del debate bajo la forma de palabras clave, o escribirlas en el pizarrón para llevar a los participantes a sacar las conclusiones previstas en el esquema de discusión.

Para fomentar en los alumnos parte de la competencia PERSPECTIVA GLOBAL HUMANISTA se propone analizar el caso titulado “Juego de niños” (anexo 4), dilema del área administrativa del libro de Araceli Delgado Fresan “Formación valoral a nivel universitario”, Universidad Iberoamericana 2001.

En el caso en cuestión existen dos valores en conflicto que tienen que resolver los alumnos:

a) Por una parte, un fabricante de productos de vidrio quiere reciclar el desperdicio elaborando canicas para aprovechar sus recursos, las cuales se venderían a precio de costo.

b) Por la otra parte, existen varias empresas pequeñas que producen canicas en forma artesanal que llevan tiempo en el mercado se verían afectadas, ya que no pueden competir con los recursos que tiene la empresa grande y que incluso las puede llevar a la quiebra.

Dentro de la técnica del estudio de casos, se dividirá a todo el grupo, en grupos pequeños de no más de 4 ó 5 integrantes y se pretende que elaboren un análisis de los hechos que se relatan, en donde cada miembro debe aportar sus ideas, conocimientos, experiencias y opiniones, por lo que no existe una solución única; todas serán válidas mientras estén fundamentadas.

Una vez que cada grupo tenga la solución correspondiente, en sesión plenaria el maestro debe anotar en el pizarrón las aportaciones de cada grupo y analizar en conjunto con los alumnos si existe una que sea mejor y por que.

Por último se deberán anotar las conclusiones a las que llegó el grupo.

Con lo anterior, es necesario señalar la importancia de conscientizar a los estudiantes acerca del uso racional de los recursos ( tecnológicos, financieros, materiales, y como ya se ha venido estudiando, los humanos), para la toma de decisiones, tratando siempre de que haya un equilibrio entre las demandas de los empleados y lo que la empresa puede ofrecer, subordinando el interés personal al grupal sin perder de vista la dignidad de la persona.

Una vez comentada la argumentación para la fundamentación de la solución elegida la autora considera que con esta propuesta se enriquece la materia Dirección del Factor Humano, lo cual permitirá que los alumnos tomen conciencia de la importancia del recurso humano en las organizaciones.

## RECOMENDACIONES

El hombre tiene la oportunidad de realizarse como persona en su contexto laboral, cumple también objetivos de la empresa y lleva a la sociedad esa realización, formando parte de una familia y ésta de la comunidad.

La importancia del trabajo radica en que no es solamente lo que permite obtener recursos para sobrevivir y asegurar el mantenimiento de la familia, sino que el hombre adquiere una identidad social, genera relaciones de solidaridad y/o intercambio con otros sujetos y establecen con ellas derechos y obligaciones.

El papel del trabajador dentro de la organización debe ser primordialmente desarrollarse como ser humano integral, con lo cual estará satisfaciendo sus necesidades, al hacerlo en forma eficiente, está cumpliendo en forma directa con el logro del objetivo para el que se le contrató e indirectamente contribuye a alcanzar el propósito general de la empresa.

Hay que considerar que parte del éxito de la empresa es producir un bien o dar un servicio a un mejor precio, pero este resultado debe obtenerse de forma que los trabajadores tengan conciencia de haber participado de manera conjunta.

Por lo tanto, es importante señalar que el trabajo es un valor que permanece a pesar de sus transformaciones, es un derecho y un deber social, es una actividad creadora de bienes y servicios, facilita la inserción social y permite, por medio de los ingresos salariales, la obtención de recursos para vivir;

además es una actividad donde el ser humano desarrolla diversas dimensiones de su personalidad y construye su identidad profesional.

Todo grupo social tiene una finalidad y la empresa es un grupo económico que existe dentro de la sociedad con el objeto de producir bienes y/o servicios, pero además se justifica su razón de ser en la medida que facilita el desarrollo y la realización de los hombres, para que en la medida que exista una integración satisfactoria entre los fines de la empresa y los de los trabajadores, se logrará el éxito de la misma y la satisfacción de su personal y el cumplimiento de la obligación contraída con la sociedad.

De lo anterior se desprende la responsabilidad social que tienen las empresas hacia sus empleados. Por un lado, deben proveer de los aspectos materiales como: pago de un salario justo acorde a las actividades desempeñadas, prestaciones y/o beneficios de acuerdo a lo señalado por la Ley Federal del trabajo y en la medida de sus posibilidades económicas, ir más allá y otorgar compensaciones e incentivos adicionales a los señalados por las autoridades.

Por otro lado, a través de sus dueños y/o directivos, tienen que contribuir al desarrollo integral de cada empleado, esto significa proporcionar elementos que satisfagan, aunque sea en parte, las necesidades intrínsecas de motivación como son las de estima, reconocimiento y autorrealización.

Al presentar una propuesta para la materia Dirección del factor humano basada en competencias genéricas de la Universidad Iberoamericana se podrán vincular estas con los valores humanos para la formación de un ser humano integral.

Por lo tanto, es de vital importancia concientizar a los alumnos del valor inapreciable como son los recursos humanos de las organizaciones y que ellos como egresados de la Universidad Iberoamericana, tienen una gran responsabilidad en su vida profesional especialmente si en el futuro dirigirán empresas.

Por último y a manera de cierre, se cita al Dr. Lafarga en su discurso a los egresados del 2004: “Desde esta posición de privilegio, la responsabilidad que pesa sobre sus hombros es muy grande. Se espera que los talentos recibidos no sólo sirvan para beneficio propio sino para el provecho de tantos otros que esperan beneficiarse de sus servicios profesionales y de su calidad humano – cristiano en la oficina, en la empresa, en el gobierno y especialmente en el ámbito de las familias que ustedes van a formar”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Lafarga, Juan, S.J., “Revista Comunidad”, año VIII, No. 152, 7 marzo 2005, pag. 3

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- ARGÜELLES Antonio, **Competencia Laboral y Educación basada en normas de Competencia**, Limusa Editores, México, 2000
- ARIAS G., Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, ed. Trillas, México, 2002
- ARISTOTELES, **La política**, ed. Porrúa, México, 1995
- AUSUBEL, Hanesian, **Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo**, 2ª ed. Trillas, México, 1983
- BATTAGLIA Felice, **Filosofía del trabajo**, ed. Revista de derecho privado, Madrid, 1955
- BOULDING, Kenneth, FRANKENA, William, GEWIRTH, Alan y VLASTOS, Gregory, **Justicia Social**, ed. Libreros mexicanos unidos, México, 1965
- BROOKING, Annie, **El capital intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio**, ed. Paidós, México, 1997
- DELGADO, Araceli, **Formación valoral a nivel universitario**, U.I.A., México, 2001
- EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael S., **El capital intelectual**, ed. Grupo Norma, México, 1998
- ESCAMES, Juan y ORTEGA, Pedro, **La enseñanza de actitudes y valores**, ed. Nau Llibres, Valencia, 1986
- FIERRO, María Cecilia y CARVAJAL Patricia, **Mirar la práctica docente desde los valores**, ed. Gedisa, Biblioteca de Educación , U.I.A., México, 2003
- GUZMAN Valdivia Isaac, **Humanismo Trascendental y Desarrollo**, ed. Limusa, México, 1982
- HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN, **Comportamiento organizacional**, ed. Thompson México, 1999
- KINICKI y KREITNER, **Comportamiento organizacional**, ed. McGraw-Hill, México, 2003
- LLANO, Carlos, **El empresario**, ed. McGraw-Hill, México, 1991
- MARITAIN Jacques, **Los derechos del hombre**, ed. Dedalo, Buenos Aires, 1961
- NEFFA, Julio C., **El trabajo humano**, ed. Distribuidora Lumen S.R.L., Buenos Aires-México, 2003
- NEVADO Pena, Domingo, López Ruiz, Víctor, **El capital intelectual: valoración y medición**, ed. Pearson Educación, 2002
- POLO Leonardo, **La persona humana y su crecimiento**, EUNSA (Ediciones Universales de Navarra S.A.), España, 1996
- ROBBINS Stephen, **Comportamiento organizacional**, ed. Prentice Hall, México, 1999
- RODRIGUEZ Mauro y BUENDIA Patricia, **La psicología del mexicano en el trabajo**, ed. Mc Graw-Hill, México, 2004

- SAVATER Fernando, **Ética, política, ciudadanía**, ed. Grijalbo , México,1998
- SAVATER Fernando, **El valor de educar**, Instituto de Estudios Sindicales y Educativos de América Latina, México, 1997

### Tesis

- AGUILUZ A., Guadalupe, **Diseño del perfil de egresado en términos de competencias para el nuevo plan de estudios de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Iberoamericana**, Ciudad de México, UIA , México, 2003

### Revistas

- Comunidad, año VIII, No. 152, 7 marzo 2005
- Consejo académico del SEUIA. Marco conceptual para la revisión curricular del SEUIA. Noviembre 2002
- Criterios de desempeño y orientaciones didácticas para la formación en competencias genéricas de la U.I.A. México, primavera 2005
- European Management Journal, 1996
- En el Tintero profesional # 12 , Publicación de la División de Estudios Profesionales U.I.A. México, Nov. 2001

### Páginas Internet

- Arbonés Angel L./ El conocimiento no se puede gestionar/ en línea disponible en: [[www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)]; accesado [040905].
- Grau América (2001)/ Herramientas de gestión del conocimiento/ en línea disponible en: [[www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)]; accesado [050906].
- AMEDIRH/ en línea disponible en: [[www.ameri.com.mx](http://www.ameri.com.mx)]; accesado [210906].

## ANEXO 1 CUESTIONARIO

Carrera: Administración de Empresas ( ) Administración Hotelera ( )

Sexo Femenino ( ) Masculino ( )

En el siguiente grupo de preguntas, jerarquiza las opciones de respuesta según tu opinión, donde el número 1 es el más importante y el 4 el menos.

1.- Para ti una persona es:

- a. ( ) Un ser humano social, racional y libre
- b. ( ) Un ser humano viviente, con cuerpo y alma
- c. ( ) Un ser humano con voluntad, inteligencia y libertad
- d. ( ) Un ser humano con potencialidades, libertad y espiritualidad

2.- Qué significa para ti el trabajo:

- a. ( ) Un esfuerzo humano voluntario, consciente y reflexivo que busca el perfeccionamiento del hombre
- b. ( ) Un esfuerzo humano que involucra capacidad física e intelectual para lograr un fin
- c. ( ) Un esfuerzo humano aplicado a la producción de bienes económicos y riqueza

3.- Para ti un trabajador significa:

- a. ( ) Una persona con capacidades y habilidades que presta a otra física o moral un trabajo personal y subordinado
- b. ( ) Una persona subordinada a otra a cambio de una remuneración
- c. ( ) Una persona que sirve a otra utilizando sus conocimientos y habilidades

4.- Cuál consideras que es la responsabilidad del trabajador hacia la empresa:

- a. ( ) Desarrollar al máximo sus capacidades para lo que fue contratado
  - b. ( ) Cumplir con las funciones que se le asignaron
  - c. ( ) Desempeñar adecuadamente las labores pactadas
- 5.- En orden de importancia, cuál consideras que es la responsabilidad del empresario:

- a. ( ) Generar utilidades, otorgar empleos y cumplir con las leyes
- b. ( ) Servir a la sociedad, crear beneficios económicos y procurar al

- trabajador
- c. ( ) Lograr el desarrollo del trabajador, cumplir con la sociedad y producir utilidades
  - d. ( ) Cumplir con su función social, generar riqueza y responsabilizarse del trabajador

6.- En general piensas que los trabajadores: ( sólo elegir una respuesta)

- a. ( ) Cumplen sus tareas con cierta eficiencia y responsabilidad
- b. ( ) Aportan toda su energía y conocimientos en el cumplimiento del trabajo
- c. ( ) Requieren supervisión constante porque son ineficientes e irresponsables

7.- Qué área de la Administración te interesa más: ( solo elegir una respuesta)

- a) Mercadotecnia      b) Recursos humanos      c) Ventas      d) Finanzas
- e) Producción

8.- Señala la razón por la que escogiste la respuesta :  
(sólo elegir una respuesta)

- a. ( ) Me garantiza una fuente de empleo
- b. ( ) Me permite desarrollo profesional
- c. ( ) Me permite contribuir al desarrollo del trabajador
- d. ( ) Me garantiza buenos ingresos

9.- Jerarquiza los recursos de la empresa: ( el no. 1 es el más importante y el no. 4 el menos)

- a. ( ) Materiales      b. ( ) Financieros      c. ( ) Humanos      d. ( ) Tecnológicos

10.- Consideras que el nivel del salario define el valor del trabajador ?

- a) Totalmente de acuerdo      b) De acuerdo      c) En desacuerdo

11.- En que medida consideras que el trabajador (es) contribuyen al logro de los objetivos de la empresa:

- a) Totalmente      b) En gran medida      c) Parcialmente

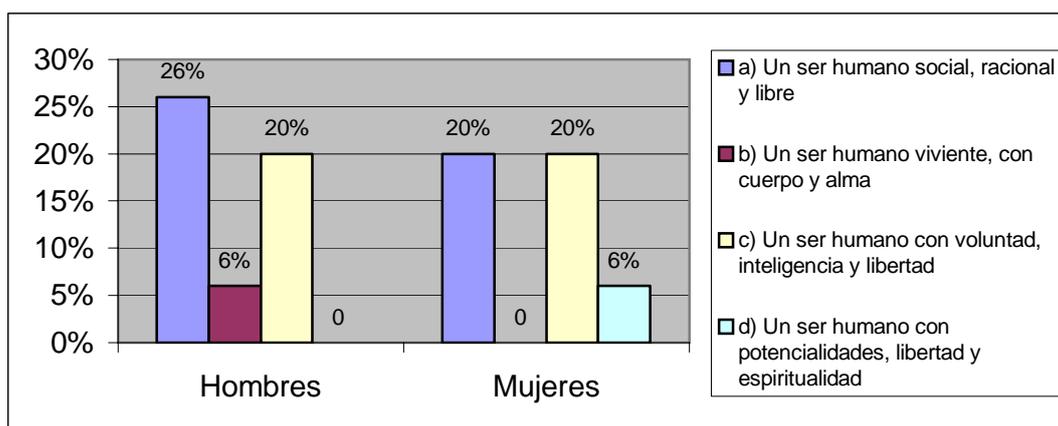
**MUCHAS GRACIAS POR TU PARTICIPACION**

## ANEXO 2 RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

1.- Para ti una persona es:

Opción	Frecuencia(f)		Porcentaje(%)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
a) Un ser humano social, racional y libre	4	3	26%	20%
b) Un ser humano viviente, con cuerpo y alma	1	0	6%	0
c) Un ser humano con voluntad, inteligencia y libertad	3	3	20%	20%
d) Un ser humano con potencialidades, libertad y espiritualidad	0	1	0	6%

Se tabuló sólo la opción elegida como la más importante ( primer lugar).

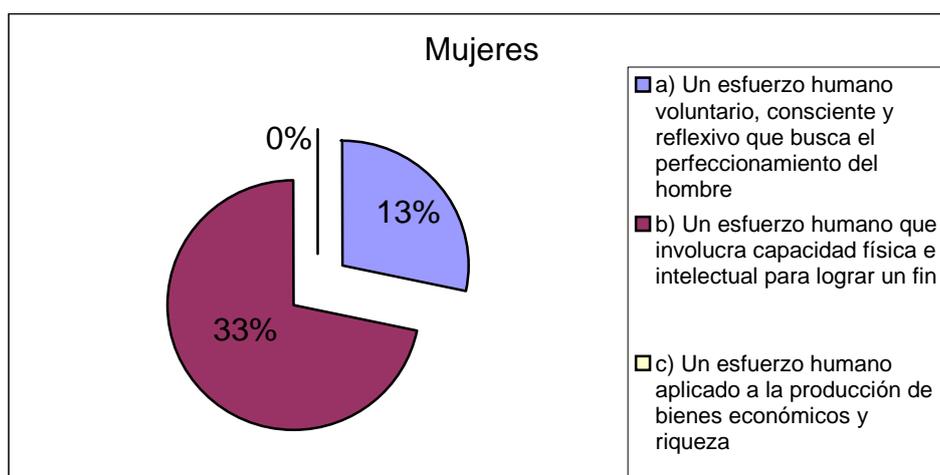
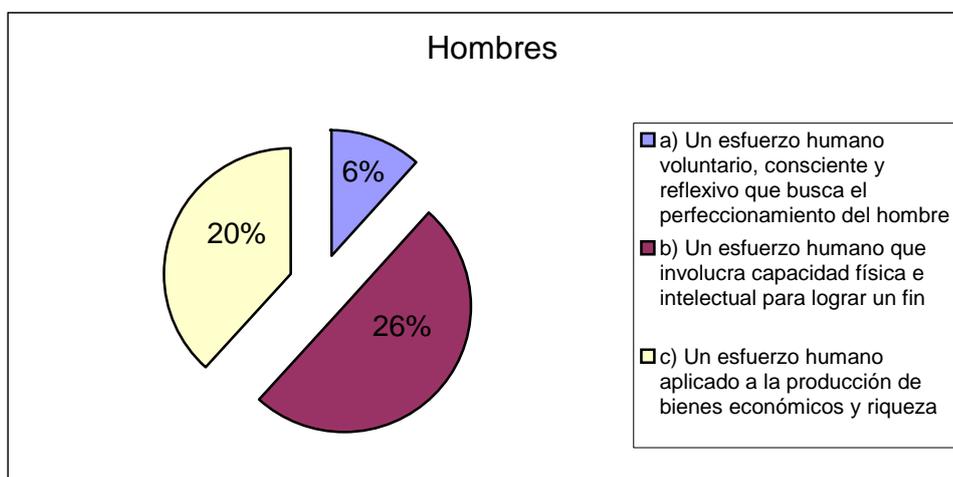


Para el 46% ( 7 ) de los alumnos y alumnas , existe un concepto más racional y funcional del hombre, donde la parte espiritual y de voluntad, ocupa un lugar secundario; asimismo el 40 % ( 6 ), no lo consideran como integral, es decir que está formado por cuerpo, alma y espíritu. Cabe mencionar que sólo una alumna ( 6% ) elige la opción que presenta al ser humano con potencialidades, libertad y espiritualidad.

2.- Qué significa para ti el trabajo:

Opción	Frecuencia(f)		Porcentaje(%)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
a) Un esfuerzo humano voluntario, consciente y reflexivo que busca el perfeccionamiento del hombre	1	2	6%	13%
b) Un esfuerzo humano que involucra capacidad física e intelectual para lograr un fin	4	5	26%	33%
c) Un esfuerzo humano aplicado a la producción de bienes económicos y riqueza	3	0	20%	0

Se tabuló sólo la opción elegida como la más importante ( primer lugar ).



Para el 59 % ( 9 ) de los alumnos y alumnas, el trabajo representa un esfuerzo físico e intelectual, un medio dirigido hacia el logro de un objetivo o meta considerado como un bien o servicio utilitario relacionado con los fines de la empresa.

Para el 20 % ( 3 ) de los alumnos, el enfoque es aún más racional y totalmente considerado como un medio para obtener fines económicos, al parecer como único objetivo.

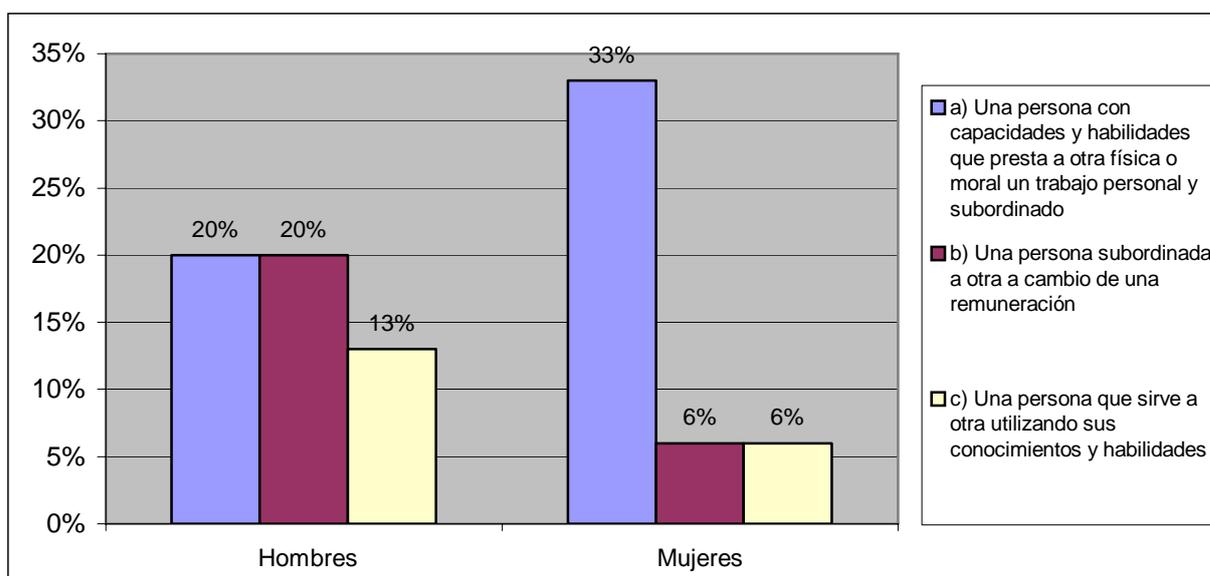
Solamente para el 19 % ( 3 ) de los alumnos y alumnas , el trabajo es parte de la misma naturaleza del hombre ( opción a ), es algo que le permite trascender hacia un desarrollo completo e integral como persona, siendo un fin y no un medio, cuya tendencia es la perfección.

En la actualidad la vida es totalmente acelerada, los cambios son constantes, continuos y en algunas ocasiones radicales; se da una transformación de la sociedad y con gran rapidez se duplican las innovaciones tecnológicas, lo que no permite que el hombre reflexione, que se detenga a cuestionarse cuál es su papel dentro de la sociedad y aún más, dentro de la organización, lo que acarrea con frecuencia, consecuencias personales tanto psicológicas, como sociológicas.

### 3.- Para ti un trabajador significa:

Opción	Frecuencia(f)		Porcentaje(%)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
a) Una persona con capacidades y habilidades que presta a otra física o moral un trabajo personal y subordinado	3	5	20%	33%
b) Una persona subordinada a otra a cambio de una remuneración	3	1	20%	6%
c) Una persona que sirve a otra utilizando sus conocimientos y habilidades	2	1	13%	6%

Se tabuló sólo la opción elegida como la más importante ( primer lugar).



El 53% ( 8 ) de los alumnos y alumnas , se inclinan a pensar que el trabajador es un ser humano con “talentos” y “aptitudes” , inherentes a su condición de persona y necesarias para poder desempeñar un trabajo subordinado ( opción a ). Cabe mencionar que la mayoría son mujeres ( 5 ), quizás ésto se debe a que tienen más sensibilidad .

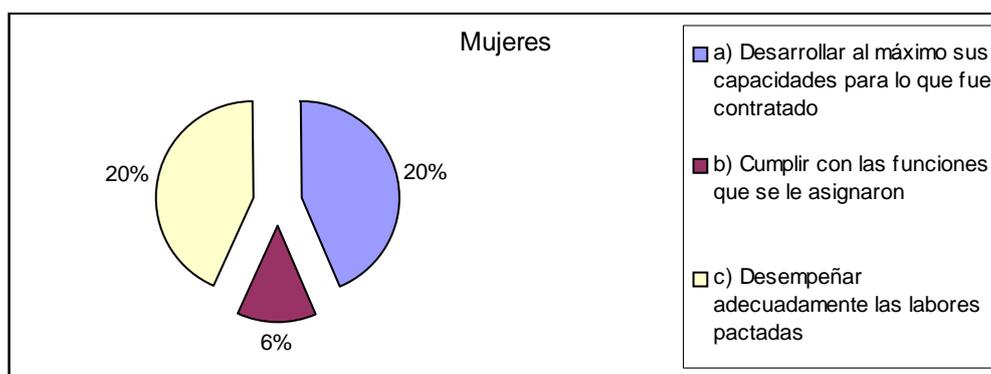
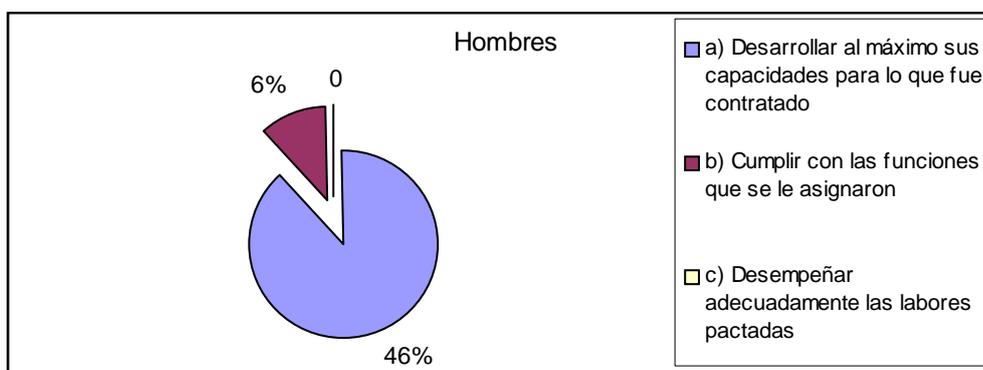
Para el 45% de los alumnos y alumnas ( 4 opción b y 3 opción c ), el trabajador es un recurso o un medio más de la empresa del que se pueden servir, obtener un provecho de sus conocimiento y habilidades y quizás reemplazarlo fácilmente.

Es importante mencionar que el porcentaje de las respuestas están muy cercanas, lo que indica que sólo por un 8%, no prevalece la idea utilitaria y funcional del trabajador como parte de una empresa.

4.- Cuál consideras que es la responsabilidad del trabajador hacia la empresa:

Opción	Frecuencia(f)		Porcentaje(%)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
a) Desarrollar al máximo sus capacidades para lo que fue contratado	7	3	46%	20%
b) Cumplir con las funciones que se le asignaron	1	1	6%	6%
c) Desempeñar adecuadamente las labores pactadas	0	3	0	20%

Se tabuló sólo la opción elegida como la más importante ( primer lugar ).

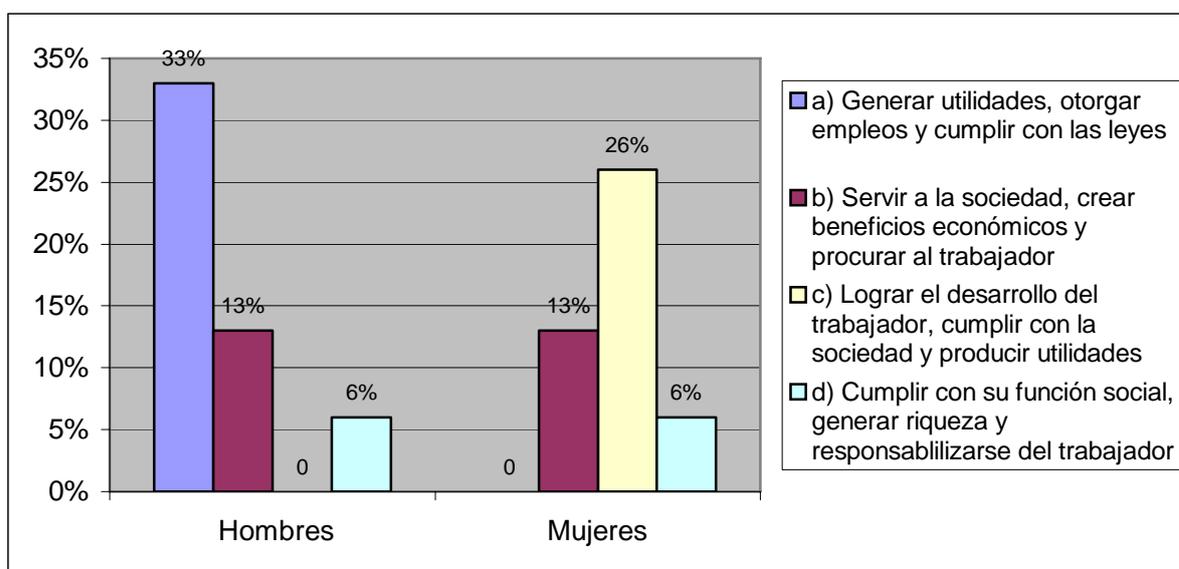


En esta pregunta, los comentarios son mínimos ya que el 66% ( 10 ) de los alumnos y alumnas, contestaron la opción que considera que el trabajador debe aportar todo su esfuerzo y capacidad para desarrollar las actividades que le fueron encomendadas.

5.-En orden de importancia, cuál consideras que es la responsabilidad del empresario:

Opción	Frecuencia(f)		Porcentaje(%)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
a) Generar utilidades, otorgar empleos y cumplir con las leyes	5	0	33%	0
b) Servir a la sociedad, crear beneficios económicos y procurar al trabajador	2	2	13%	13%
c) Lograr el desarrollo del trabajador, cumplir con la sociedad y producir utilidades	0	4	0	26%
d) Cumplir con su función social, generar riqueza y responsabilizarse del trabajador	1	1	6%	6%

Se tabuló sólo la opción elegida como la más importante ( primer lugar).



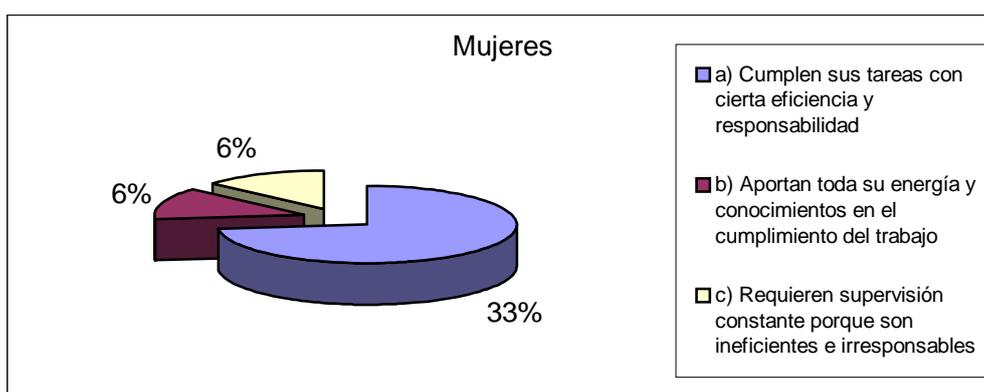
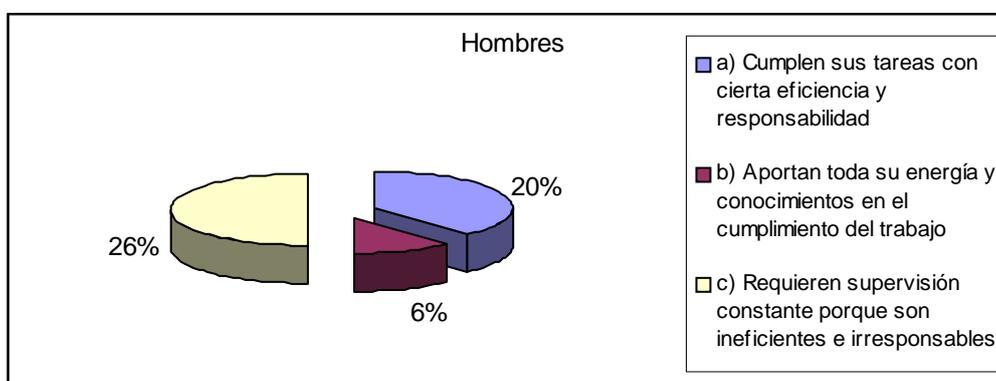
El 33% ( 5 ) de los alumnos consideran al empresario como un generador de riqueza, una visión totalmente práctica y utilitaria de su labor. Quizás esto hace suponer que los alumnos del género masculino perciben que su papel dentro de la sociedad es el de proveedores de bienes materiales y por lo tanto si en un momento llegan a ser empresarios, su primera responsabilidad será obtener utilidades. Es probable que así su la visión a futuro y que tomen el ejemplo de alguno de los medios en donde se desarrollan.

Por otro lado, la mayoría de las alumnas 26% ( 4 ), se inclinan por la respuesta en la que se beneficia el desarrollo del trabajador como prioridad del empresario, dejando en último término la parte de las utilidades, lo que se percibe que la responsabilidad económica es del hombre.

6.- En general piensas que los trabajadores: ( solo elegir una respuesta)

Opción	Frecuencia(f)		Porcentaje(%)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
a) Cumplen sus tareas con cierta eficiencia y responsabilidad	3	5	20%	33%
b) Aportan toda su energía y conocimientos en el cumplimiento del trabajo	1	1	6%	6%
c) Requieren supervisión constante porque son ineficientes e irresponsables	4	1	26%	6%

Se tabuló sólo la opción elegida como la más importante ( primer lugar ).



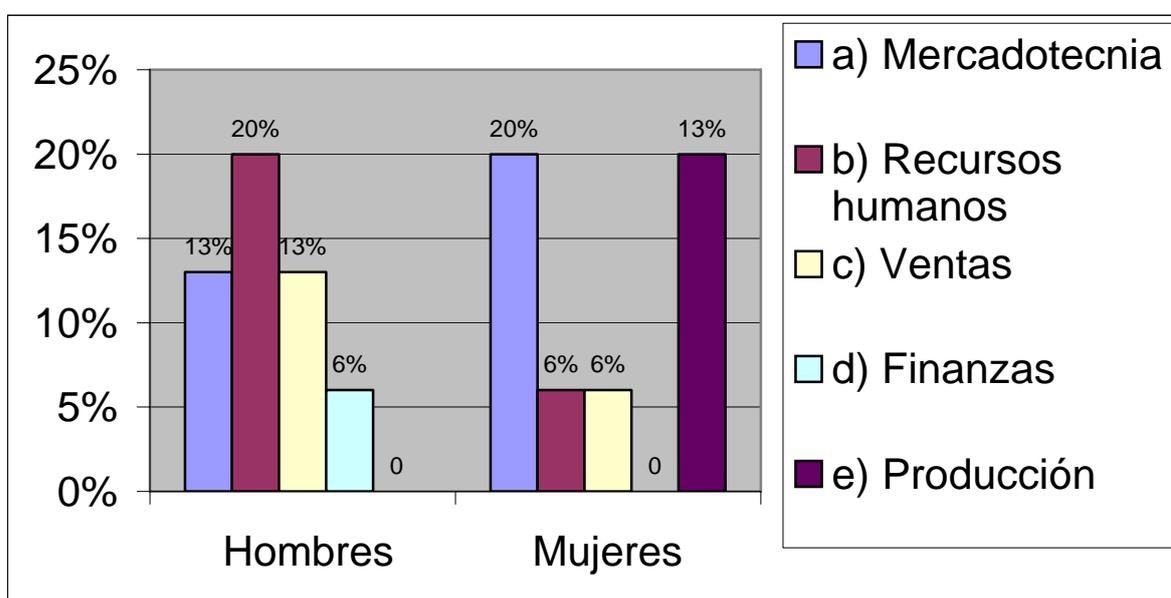
En esta respuesta, se puede notar que en la mayoría de los alumnos (as) 53%, ( 8 ), se considera al trabajador como una persona con mínima responsabilidad, poco eficiente, pasivo, y que sólo aporta parte de su esfuerzo y capacidad y debe ser, por lo tanto, controlado y vigilado para que desempeñe su trabajo.

Cabe hacer notar, que el 26%, ( 5 ), de los alumnos (as) consideran la opción que señala al trabajador como ineficiente e irresponsable; en esto sería conveniente saber si esta idea la tienen por su experiencia laboral en puestos que tienen bajo su mando personal operativo o bien, lo que han escuchado al parecer, de empresarios o ejecutivos de nivel medio o alto, o se remiten a la teoría “ X “ y “ Y “ de Douglas Mc Gregor, en la que se menciona que al trabajador le desagrada el trabajo y trata de evitarlo ( Teoría “ X “ ). Por lo tanto, es imprescindible la supervisión, el control y la dirección continua y constante hacia los trabajadores.

Es importante señalar, que la visión del Administrador acerca del control que se debe ejercer hacia los empleados, es correcta, pues siempre será conveniente una dirección y supervisión; sin embargo, los alumnos lo consideran, al parecer, como una forma quizás única para que se cumplan los objetivos de la empresa, sin dar oportunidad al empleado de una autodirección.

7.- Qué área de la Administración te interesa más: (solo elegir una respuesta)

Opción	Frecuencia(f)		Porcentaje(%)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
a) Mercadotecnia	2	3	13%	20 %
b) Recursos humanos	3	1	20%	6%
c) Ventas	2	1	13%	6%
d) Finanzas	1	0	6%	0
e) Producción	0	2	0	13%

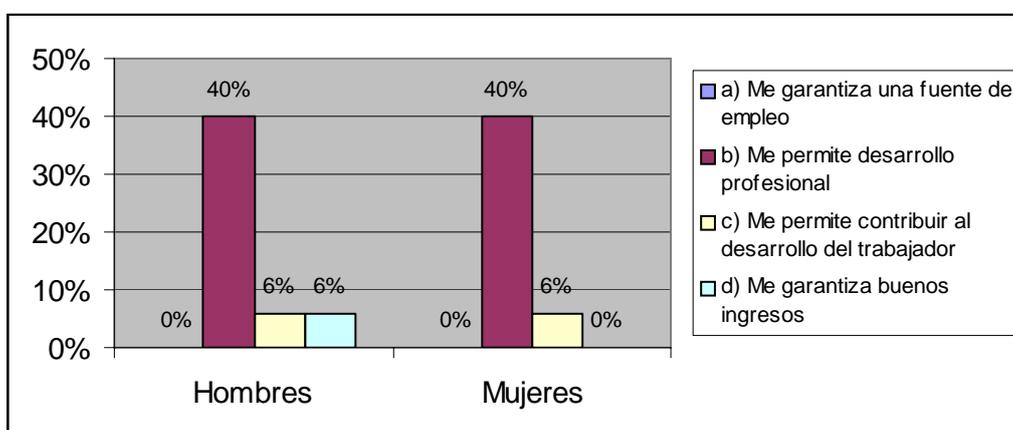


Las respuestas están bastante divididas: 2 alumnos ( 13% ) y 3 alumnas ( 20% ) que son la mayoría ( 33% ), se inclinan por el área de Mercadotecnia, lo que hace suponer que es una parte de la empresa que tiene bastante demanda y quizás se puede decir que es atractiva, es algo nuevo y que implica ciertas funciones de relaciones públicas, estatus, pertenencia a cierto grupo, etc..

La siguiente área de interés es la de Recursos Humanos, en la que al 20% ( 3 ) de los alumnos, escogieron esta función y sólo para una alumna ( 6% ) es su primera opción.

8.- Señala la razón por la que escogiste la respuesta:  
( solo elegir una respuesta)

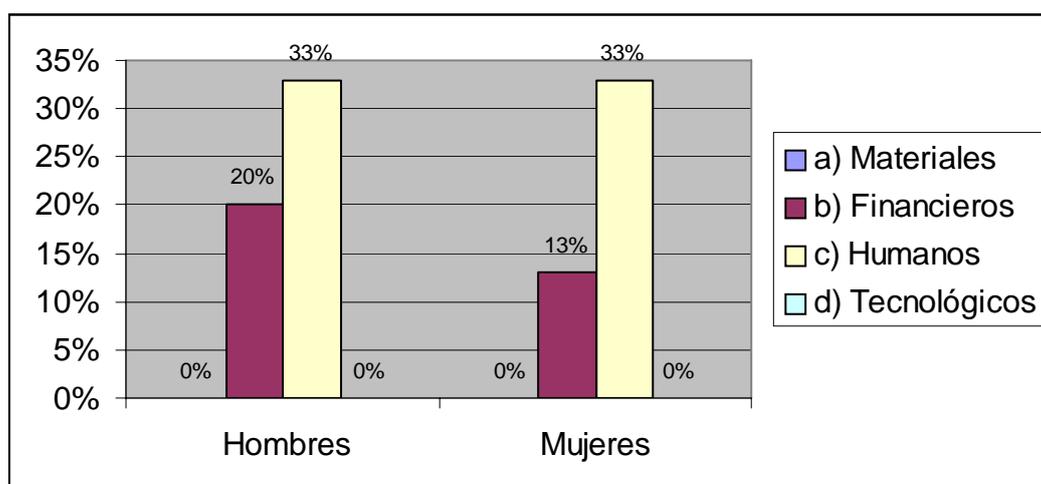
Opción	Frecuencia(f)		Porcentaje(%)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
a) Me garantiza una fuente de empleo	0	0	0	0
b) Me permite desarrollo profesional	6	6	40%	40%
c) Me permite contribuir al desarrollo del trabajador	1	1	6%	6%
d) Me garantiza buenos ingresos	1	0	6%	0



Para 12 los alumnos (as), 80%, el área de preferencia dentro de una empresa tiene relación directa con el éxito y desarrollo profesional, con un puesto de nivel alto y seguramente un ingreso económico considerable. Sin embargo, el que solo 2 alumnos (as) 12% consideren como primera opción, que al desempeñar su profesión les permite apoyar en el desarrollo del trabajador, en su crecimiento como persona y como empleado, es un tanto crítico, ya que se puede inducir que siempre será su prioridad, al desempeñar su profesión, la consecución de un fin económico y en último término un fin social.

9.- Jerarquiza los recursos de la empresa:  
 ( el no. 4 es el más importante y el no. 1 el menos)

Opción	Frecuencia(f)		Porcentaje(%)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
a) Materiales	0	0	0	0
b) Financieros	3	2	20 %	13%
c) Humanos	5	5	33%	33%
d) Tecnológicos	0	0	0	0



En esta pregunta, las respuestas fueron el 66% ( 10 ) de alumnos y alumnas, en igual proporción se inclinaron a poner al recurso humano como el elemento mas importante de la empresa.

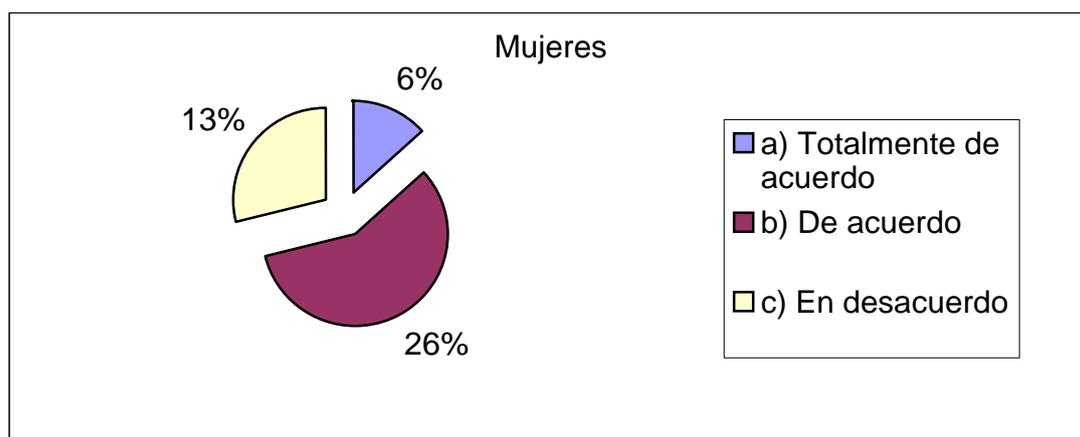
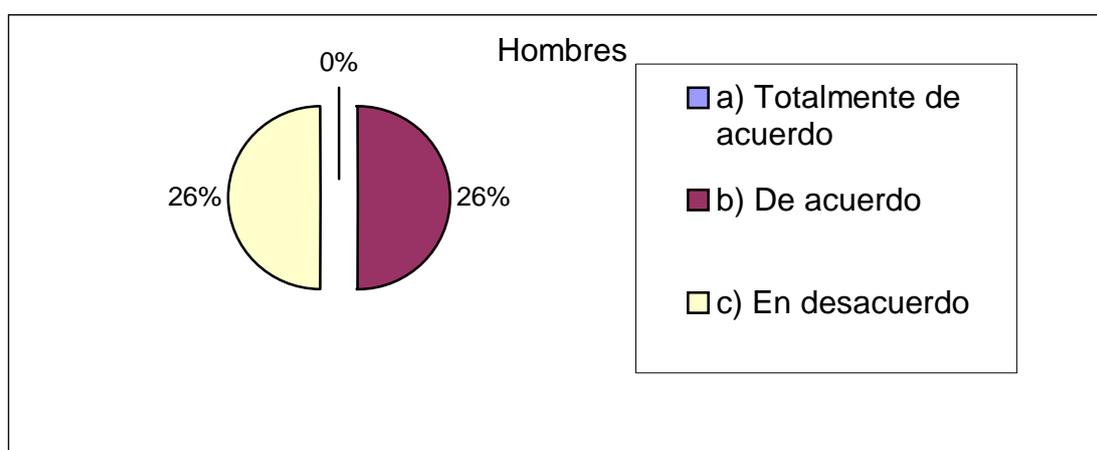
Cabe señalar que un 20% ( 3 ) alumnos consideran a los recursos financieros como los prioritarios dentro de la empresa. Asimismo, 13% de las alumnas ( 2 ) También tienen la misma percepción.

Por lo tanto, el 33% los considera como los más importantes, seguramente consideran que sin el capital monetario, no funciona la empresa. Aquí pudiera intervenir la constante influencia de los medios de información que saturan a los jóvenes con ideas e imágenes que tienen relación casi en su totalidad, con la parte económica e utilitaria de los bienes y /o servicios que se ofrecen.

Es necesario hacer notar que se observa una incongruencia entre las respuestas de esta pregunta y la no. 6, ya que en ésta, el 83% se inclinaron a pensar que el trabajador no cumple con eficiencia y totalmente sus labores, y sin embargo, en esta pregunta, la mayoría ( 66% ) señala al recurso humano como el más valioso de la empresa.

10.- Consideras que el nivel del salario define el valor del trabajador:

Opción	Frecuencia(f)		Porcentaje(%)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
a) Totalmente de acuerdo	0	1	0	6%
b) De acuerdo	4	4	26%	26%
c) En desacuerdo	4	2	26%	13%

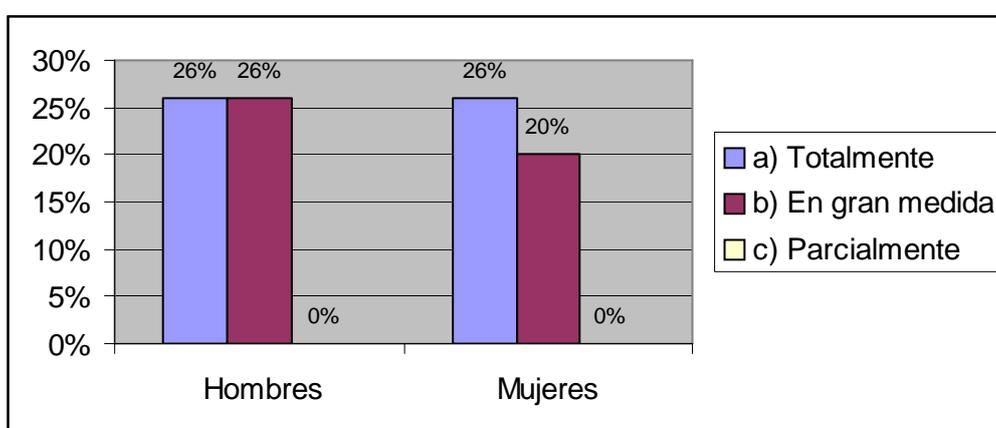


En esta respuesta el 52% de los alumnos (as), o sea casi la mitad de la muestra ( 8 ), consideran que el salario que se paga al trabajador es equivalente al desempeño y aportaciones que hace en su trabajo. Cabe señalar que quizás lo relacionan con las preguntas no. 5 y no. 6 , ya que, si para los alumnos (as) el trabajador no aporta todas sus energías, ni cumple sus funciones en forma eficiente y eficaz, la empresa no tiene la obligación de retribuirle un sueldo más allá de lo que él aporta, por lo tanto la idea es: “ trabaja poco, le pago poco “.

Sin embargo, 26% ( 4 ) de los alumnos , y el 13% ( 2 ) de las alumnas, piensan que el salario no define el valor del trabajador, puede ser porque tengan conocimiento sobre experiencias de trabajadores que aún con un alto rendimiento tienen un ingreso escaso, o porque saben cual es el salario mínimo de los niveles más bajos.

11.- En que medida consideras que el trabajador (es) contribuyen al logro de los objetivos de la empresa:

Opción	Frecuencia(f)		Porcentaje(%)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
a) Totalmente	4	4	26%	26%
b) En gran medida	4	3	26%	20%
c) Parcialmente	0	0	0	0



En esta respuesta, la mayoría ( 56% ) ( 8 ) de los alumnos (as) , piensan que el trabajador es un recurso esencial para el logro de los objetivos y sus aportaciones son vitales para el cumplimiento de los fines de la empresa. Cabe hacerse notar que quizás también sean los que están en desacuerdo con el pago que consideran al recurso humano como el más valioso y puede ser que también sean los que están en desacuerdo con el pago que se le da al trabajador ( pregunta no. 10 ).

Por otra parte, 4 alumnos ( 26% ) y 3 alumnas ( 20% ), piensan que el trabajador cumple “ en gran medida “ con los objetivos, por lo tanto, se deriva que si para ese grupo de alumnos (as) ( 7 ) no son el recurso más importante, ni aportan todas sus energías y capacidades , seguramente sólo contribuyen en una parte al logro de los objetivos.

## ANEXO 3 GUIA MODELO DE LA MATERIA DIRECCION DEL FACTOR HUMANO



ASIGNATURA			H/S/S	CRÉDITOS
DIRECCIÓN DEL FACTOR HUMANO		<b>TEÓRICA</b>	4	8
<b>CLAVE</b>	<b>SIGLA</b>	<b>PRÁCTICA</b>	0	0
20409	RD003	<b>TOTAL</b>	4	8

### COORDINACIÓN

RELACIONES INDUSTRIALES (500)

### PRERREQUISITOS

#### ADMINISTRACION DE EMPRESAS:

ADMINISTRACIÓN (20195)

#### ADMINISTRACION DE LA HOSPITALIDAD:

ADMINISTRACIÓN (20195)

#### ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES:

ADMINISTRACIÓN (20195)

#### CONTADURIA Y GESTION EMPRESARIAL:

ADMINISTRACIÓN (20195)

#### FINANZAS:

ADMINISTRACIÓN (20195)

#### INGENIERIA INDUSTRIAL:

ADMINISTRACIÓN (20195)

#### MERCADOTECNIA:

ADMINISTRACIÓN (20195)

#### RECURSOS HUMANOS:

ADMINISTRACIÓN (20195)

### OBJETIVOS GENERALES

1. Identificar la importancia de la administración de recursos humanos dentro del sistema organizacional.
2. Explicar las funciones y herramientas principales de la administración de recursos humanos.
3. Analizar la importancia de la cultura y la comunicación organizacional como instrumentos vitales para mantener relaciones sanas dentro de la organización.
4. Evaluar el impacto que tiene la administración del talento en el desarrollo y práctica de la estrategia de la compañía.

### TEMARIO

1. La organización como sistema y el subsistema de recursos humanos.
2. Definición y retos del entorno que afectan a la administración del talento.
3. Análisis y descripción de puestos.
4. La administración del talento, funciones y estructura (reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo, compensaciones, evaluación del desempeño, plan de vida y carrera, relaciones laborales, salud, seguridad, etc.).
5. Cultura organizacional y comunicación organizacional.
6. La administración del factor humano a nivel internacional.
7. Visión estratégica de la administración del talento.

### BIBLIOGRAFÍA

Werther, William y Keith, Davis. Administración de personal y recursos humanos. 5a. ed. México: McGraw-Hill, 2000.  
 Bohlander, George, Scott Snell y Arthur, Sherman. Administración de recursos humanos. 12a. ed. México: Thomson, 2001.  
 Robbins, Stephen y David De Cenzo. Administración de recursos humanos. México: Limusa Wiley, 2001.  
 Cascio, Wayne. Managing human resources. 6a. ed. Estados Unidos: McGraw-Hill, 2003.

gpg

## **ANEXO 4 CASO “ JUEGO DE NIÑOS “**

### **Instrucciones:**

- 1.- Dividir al grupo en subgrupos de 4 ó 5 integrantes .
- 2.- Elaborar un análisis de los hechos que se relatan, en donde cada miembro debe aportar sus ideas, conocimientos, experiencias y opiniones.
- 3.- Anotar en el pizarrón las aportaciones de cada grupo.
- 4.- Analizar en conjunto (maestro y alumnos), cada una de las soluciones y la fundamentación.
- 5.- Anotar las conclusiones a las que llegó el grupo.

### **Dilema del Área administrativa:**

#### **JUEGO DE NIÑOS**

Una empresa muy grande, fabricante de una amplia línea de diversos productos de vidrio, esta teniendo un constante excedente de vidrio que necesita aprovechar para no generar desperdicio. Dicho excedente no sirve para los artículos que actualmente se producen porque no tiene la suficiente calidad para ello, así que el Consejo de Administración de la empresa esta buscando una alternativa para utilizarlo, así que les ha pedido a los directivos que sugieran ideas al respecto.

Al Director de Producción se le ocurre que ese vidrio podría usarse para fabricar canicas, que no requieren un vidrio de demasiada calidad y se venden muy fácilmente. El problema es que en la localidad hay algunos pequeños productores de canicas, que ya están cubriendo el mercado con bastante buena calidad, de donde tendrían que pensar en ofrecer un producto no solo de igual o mejor calidad, sino tendrían que darlo a menor precio.

La calidad no es problema para el Director de Producción, pues cuentan con 1a posibilidad de utilizar un equipo automatizado muy eficiente, en comparación con los otros fabricantes, que no utilizan mucha mano de obra. Sin embargo, la cuestión del precio no es tan sencilla, pues para poder competir con ellos tendrían que vender las canicas prácticamente al precio de costo, por lo menos hasta quedarse con el mercado y solo así lo podrían aumentar después. Aunque el beneficio económico no sería inmediato, la fabrica puede compensar esa situación hasta que los otros productores se retiren del mercado, gracias a los ingresos que le generan los demás productos que elabora.

El Director de Producción esta muy satisfecho con la alternativa que ha encontrado y piensa proponérsela al Consejo de Administración.

*Si tú formarás parte de dicho Consejo, votarías en favor de poner en marcha dicha propuesta?*

#### **VALORES EN CONFLICTO:**

- La *productividad*: de la fabrica (individuo).
- El *derecho al trabajo*: los pequeños fabricantes (otros).

#### **DILEMA:**

Si votas por vender las canicas prácticamente al precio de costo, provocarás la quiebra de los pequeños fabricantes; si votas en contra, la fábrica estará desaprovechando sus recursos en vez aumentar su productividad.

**ANEXO 5 GUIA PROPUESTA DESGLOZADA POR TEMAS DE LA  
MATERIA DIRECCION DEL FACTOR HUMANO**

<b>Sesión</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Temas</b>	<b>Estrategias de Enseñanza Aprendizaje</b>
<b>1</b>	<b>Presentación e Inducción: Promover el conocimiento intergrupar y fincar las reglas y normas que regularán la dinámica de clase</b>	-Bienvenida -Presentación del profesor -Detección de expectativas -Presentación del curso	
<b>2</b>	<b>I.- Identificar la importancia de la administración de recursos humanos dentro del sistema organizacional</b>	<b>1.1 La organización como sistema y el subsistema de recursos humanos:</b> 1.1.1 Repaso del proceso administrativo 1.1.2 Ubicar en que partes del proceso se identifican las técnicas y métodos de los diferentes temas	<b>Exposición libre y participación de los alumnos</b>
<b>3 y 4</b>	.	<b>1.2 Definición y retos del entorno que afectan a la administración del talento</b> 1.2.1 Repaso de la teoría de sistemas 1.2.2 Partes que lo componen 1.2.3 Importancia de los recursos humanos en la empresa 1.2.4 Tipos de recursos 1.2.5 Características de los recursos humanos 1.2.4 Definición y retos del entorno que afectan a la administración del talento 1.2.5 Variables externas e internas que lo afectan	<b>Exposición libre y revisión de investigación</b>
<b>5 y 6</b>		<b>1.2.5 Proyección de la película “ Recursos Humanos”</b>	<b>Análisis y conclusiones de la película</b>
<b>7,8,9,10</b>	<b>2.- Explicar las funciones y herramientas principales de la administración de recursos humanos</b>	<b>2.1 Análisis y descripción de puestos</b> 2.1.1 Definición, objetivos 2.1.2 Partes que lo integran 2.1.3 Diferentes formas de presentarlo	<b>Por grupos de 3 ó 4 integrantes, elaborarán 6 análisis de puestos de diferentes niveles</b>

11		2.1.4 Revisión de los análisis de puestos	Retroalimentación a los equipos
12, 13, 14		2.2 Valuación de puestos 2.2.1 Definición e importancia 2.2.2 Manual, partes que lo componen 2.2.3 Diferentes métodos	Exposición libre, revisión de investigación. Ejercicios
15		2.3 Sueldos 2.3.1 Definición 2.3.2 Tipos de salario 2.3.3 Obligaciones que señala de la Ley federal del Trabajo	Exposición libre, consulta de la Ley Federal del trabajo.
16 y 17		2.4 Tabuladores de sueldos 2.4.1 Definición e importancia 2.4.2 Tipos de tabuladores: vertical y horizontal 2.4.3 Ventajas y desventajas para ambos	Revisión de investigación. Ejercicios
18	PRIMER PARCIAL		
19 y 20		2.5 Compensaciones 2.5.1 Definición y tipos 2.5.2 Las otorgadas por las empresas 2.5.3 Las que obliga la Ley Federal del Trabajo	Consulta de la Ley federal del Trabajo. Revisión de tarea. Ejercicio
21, 22 y 23		2.6 La administración del talento, funciones y estructura  2.6.1 Reclutamiento, fuentes 2.6.2 Selección proceso 2.6.3 Entrevista 2.6.4 Contratación 2.6.5 Inducción	Revisión de tarea. Ejercicio de entrevista.  Resolución de caso
24		2.7 Análisis del caso “Juego de niños”	Análisis de las soluciones y retroalimentación al grupo
25 y 26		2.8 Capacitación 2.8.1 Necesidades, detección, tipos 2.8.2 Proceso 2.8.3 Obligaciones que señala la Ley Federal del Trabajo	Revisión de investigación. Consulta de la Ley Federal del Trabajo
27		2.9 Planeación de recursos humanos 2.9.1 Definición, importancia e inventario. 2.9.2 Planeación de vida y carrera, Gráficas de reemplazo	Análisis de lectura.
28 y 29		2.10 Evaluación del desempeño 2.10.1 Definición e importancia 2.10.2 Diferentes tipos de errores 2.10.3 Métodos	Revisión de investigación Resolución de caso
30	3. Analizar la	3. Cultura organizacional y	Revisión de

	<b>importancia de la cultura y la comunicación organizacional como instrumentos vitales para mantener relaciones sanas dentro de la organización</b>	<b>comunicación organizacional 3.1 Definición e importancia 3.2 Diferentes tipos 3.3 Impacto dentro de la empresa</b>	<b>investigación y control de lectura</b>
<b>31</b>	<b>4. Evaluar el impacto que tiene la administración del talento en el desarrollo y práctica de la estrategia de la compañía.</b>	<b>4.1 La administración del factor humano a nivel internacional. 4.1.1Objetivos 4.1.2 Diferentes aspectos que lo afectan</b>	<b>Revisión de tareas y control de lecturas</b>
<b>32</b>	<b>SEGUNDO PARCIAL</b>		
<b>33 y 34</b>		<b>4 Lectura del libro “La psicología del mexicano en el trabajo”</b>	<b>Control, análisis y retroalimentación</b>
<b>35</b>		<b>Entrega de trabajos finales en equipo</b>	
<b>36</b>		<b>Entrega de calificaciones y retroalimentación del curso</b>	

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Werther, William y Keith, Davis. Administración de personal y recursos humanos. 5a. ed. México: McGraw-Hill, 2000.
- Bohlander, George, Scott Snell y Arthur, Sherman. Administración de recursos humanos. 12a. ed. México: Thomson, 2001.
- Robbins, Stephen y David De Cenzo. Administración de recursos humanos. México: Limusa Wiley, 2001.
- Cascio, Wayne. Managing human resources. 6a. ed. Estados Unidos: McGraw-Hill, 2003.
- Rodríguez, Mauro y Ramírez, Patricia. La psicología del mexicano en el trabajo. México: Mc Graw Hill, última edición.
- Arias, Fernando. Administración de los recursos humanos. México: Trillas, última edición.