

UNIDAD 1: SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO **(G.T.H)**

ADMINISTRACIÓN DE RRHH (Werther/Davis)

Descripción general.

El objetivo de los departamentos de capital humano es ayudar a las personas y a las organizaciones a cumplir sus metas. La obligación del administrador de capital humano latinoamericano es ubicar, contratar, desarrollar y retener los recursos humanos, los cuales son esenciales para el éxito de la organización ya que aportan el capital intelectual.

Capital intelectual: conjunto de conocimientos que poseen los empleados y que dan ventaja competitiva a la organización, ya que son las personas quienes ponen en marcha los planes y en práctica las estrategias organizacionales.

El éxito del desempeño del personal en la organización radica en su buena administración, desde la selección de personal compatible con los intereses de la empresa hasta la mejor utilización del recurso humano y el desempeño de la relación en un marco ético y responsable.

Actualmente, la administración del capital humano se enfrenta a los cambios tecnológicos, sociales y culturales debido a la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y a la globalización. Las empresas latinoamericanas que antes gozaban de un relativo monopolio y se movían en mercados nacionales o regionales, ahora se ven enfrentadas a las poderosas corporaciones internacionales, las presiones económicas y la fuerte competencia.

La prosperidad de un país depende del buen funcionamiento de las organizaciones públicas y privadas, las cuales también son responsables de la riqueza y bienestar de la sociedad a través de la generación de empleos, y de bienes y servicios. Éstos, colocados en los mercados globales contribuyen a obtener nuevos recursos y a mejorar la calidad de vida.

El principal desafío de la GTH.

Al existir cada vez más dependencia, los individuos, organizaciones y economías se enfrentan a diversos desafíos. Los principales problemas son:

- Desempleo
- Responsabilidad social
- Necesidad de salud, alimento y vivienda.
- Desafíos éticos.
- Diversificación de la fuerza de trabajo.
- Aspectos demográficos.
- Competencia global.

La única manera de enfrentar la situación es crear organizaciones eficientes y capaces de alcanzar resultados.

El principal desafío de los administradores de capital humano es mejorar las organizaciones a través de las personas, contribuyendo a lograr un efecto positivo en la sociedad. El uso eficaz de recursos (en especial el humano) significa lograr la producción de bienes y servicios aceptables para la sociedad, utilizando mínimamente los recursos que se necesiten.

La combinación de eficiencia y eficacia mejoran la productividad: relación entre los productos que genera la organización y los recursos que requiere para funcionar. Una buena productividad produce mayor posibilidades de reducir costos y mejorar utilidades. A mayor nivel de utilidades, mejores niveles de compensaciones y condiciones laborales.

Propósitos y objetivos de la Administración del Talento Humano.

Propósito: mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas responsables desde el punto de vista estratégico, social y ético. El departamento de administración, que ejerce influencia sobre toda la empresa, existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en el logro de sus objetivos. Para lograr esto, los objetivos de la organización deben ser muy claros.

Objetivos: son parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo, guiando a los administradores de los recursos humanos. Los objetivos deben ser claros y cuantificables; y pueden ser explícitos (se expresan en documentos) o implícitos (forman parte de la cultura de la organización).

Además de los propósitos administrativos, los objetivos deben tener en cuenta ciertos desafíos que se dividen en:

- **Objetivos corporativos:** su objetivo básico es contribuir al éxito de la empresa incidiendo en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.
- **Objetivos funcionales:** mantener la contribución del departamento del capital humano a un nivel apropiado para la organización.
- **Objetivos sociales:** el depto de capital humano debe ser responsable ética y socialmente de los desafíos que presenta el entorno social, reduciendo al máximo las tensiones y demandas negativas.
- **Objetivos personales:** este depto necesita tener presente que cada integrante de la organización aspira a lograr ciertas metas personales. Su función es facilitar el cumplimiento de esas metas en la medida en que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Actividades de la administración del capital humano: el depto de capital humano ayuda a los gerentes de las compañías a identificar, obtener, evaluar y mantener al capital humano; buscando entre ellos las características necesarias para que contribuyan a las estrategias y mejoren la efectividad y eficiencia de la organización. Para ello, realizan acciones fundamentales:

- **Planeación de recursos humanos:** determina las necesidades de capital humano futuro.
- **Reclutamiento de solicitud de empleo:** con los datos obtenidos determinan un grupo de candidatos que se someterán al proceso de selección.
- **Selección de personal:** se elijen aquellos empleados que van a cumplir con todos los requisitos desde el inicio, para luego orientarlos y capacitarlos.

Si ocurren cambios de necesidades, se llevan a cabo actividades de ubicación que abarcan desde transferencia de personal hasta terminación o separación. Si surgen nuevas necesidades de personal, pueden satisfacerse mediante el reclutamiento de nuevos empleados o del desarrollo de los actuales.

- **Desarrollo del personal actual:** los empleados adquieren conocimientos y habilidades que garantizan que sigan siendo útiles para la organización. Este desempeño requiere una evaluación que indicará si el empleado cumple con su responsabilidad y verifica que las tareas de recursos humanos han sido adecuadas.
- **Relaciones industriales:** los deptos de capital humano influyen en la relación del personal con la organización a través del reglamento interno de trabajo y del apoyo de los gerentes.

Responsabilidad de las actividades de capital humano: la responsabilidad de administrar corresponde al gerente de cada departamento. En los casos en que existe un depto de capital humano, la responsabilidad es dual entre los gerentes y los especialistas de personal. Es decir, cada gerente debe participar de manera activa en la planificación, selección, capacitación, etc pero es importante que se reciba apoyo y asesoría del depto de capital humano.

- Delegación de funciones: proceso en donde un gerente comparte la responsabilidad con otro ya que nota una traba en sus principales funciones.

Organización del departamento de GTH.

El depto de recursos humanos independiente se crea cuando los beneficios que se esperan de él son mayores a los costos que ocasionará. Al momento de su creación son generalmente pequeños, están a cargo de un gerente de nivel intermedio y se limitan a actividades simples como mantenimiento de expediente, etc. Al depender de la dimensión de la organización y sus necesidades, estos deptos se hacen más importantes y complejos a medida que crecen las demandas que deben satisfacer, especializando progresivamente los puestos.

Las funciones del depto de capital humano se tornan especiales porque son un punto central en la comunicación interna. Sus componentes son:

- Las secciones se ocupan de campos específicos permitiendo a sus empleados adquirir conocimientos y destrezas en un área de acción puntual.
- Las actividades que no se especifican en el organigrama se comparten entre las diversas secciones del depto.

Funciones esenciales: en el depto se establece una jerarquía de puestos:

- Gerente: al establecerse por primera vez, se lo nombra para encabezar los recursos humanos.
- Director de relaciones industriales: dirige y atiende los reclamos y peticiones del sindicato, si es que la organización se maneja con él.

En caso de ser una compañía mas grande, se incluyen vicepresidente, gerente de reclutamiento, gerente de compensaciones, gerente de capacitación y desarrollo además de un equipo de especialistas, auxiliares y oficinistas.

Funciones de servicio: los gerentes y sus especialistas no tienen autoridad para dirigir a otros deptos, pero pueden ejercer 2 tipos de autoridad:

- Autoridad corporativa: consiste en asesorar a otros gerentes operativos y a otros integrantes del equipo.
- Autoridad lineal: los gerentes operativos tienen la facultad de dirigir a otros, tomando decisiones sobre la producción, el desempeño y el personal.
- Autoridad funcional: el depto asesora al gerente aunque éste puede rechazar la sugerencia asumiendo toda la responsabilidad.
- Autoridad operativa: el depto recibe autoridad funcional, es decir, ya no es asesorado sino que recibe de órdenes que debe respetar.

Puede existir una responsabilidad dual entre autoridad corporativa y autoridad lineal, haciendo cargo en conjunto de la productividad y de la calidad del entorno laboral.

ADMINISTRACION DE PERSONAL (Dessler).

G.T.H COMO RESPONSABILIDAD DE LINEA Y FUNCION DE STAFF.

Responsabilidades de la administración de personal de los gerentes de línea:

- Colocar a la persona indicada en el puesto adecuado.
- Iniciar a los nuevos empleados en la organización.
- Capacitar a los empleados para los puestos que les son nuevos.
- Mejorar el desempeño en el trabajo de todas las personas.
- Obtener una cooperación creativa y desarrollar buenas relaciones de trabajo.
- Interpretar las políticas y procedimientos de la compañía.
- Controlar los costos de mano de obra.
- desarrollar las capacidades potenciales de cada persona.
- Crear y mantener una moral elevada.

- Proteger las condiciones físicas y de salud de los empleados.

En las organizaciones pequeñas, los gerentes delinea pueden hacerse cargo de todas estas responsabilidades sin demandar ayuda. A medida que la organización crece, requieren de apoyo, conocimientos especializados y asesoría de un grupo separado de staff.

Responsabilidades del área de staff de personal: al ofrecer un apoyo especializado, el director de personal desempeña 3 funciones diferentes:

- **Función de línea:** dirige las actividades de las personas en su propio departamento y en las áreas de servicio. También pueden ejercer una autoridad implícita, ya que tiene acceso a la alta dirección en los asuntos de personal y sus sugerencias muchas veces se consideran órdenes superiores.
- **Función de coordinación:** coordinan las actividades de su area en una labor conocida como control funcional. El director y el departamento de personal actúan como el brazo derecho del jefe máximo para asegurarle que los objetivos, políticas y procedimientos de personal están siendo cumplidos consistentemente por los gerentes de línea.
- **Funciones de staff (servicio):** son un elemento cotidiano en el trabajo del director de personal. Ayudan en la contratación, evaluación, incentivos, asesoramiento, promoción y despidos; administra los diversos programas de prestaciones y entre otras cosas, tiene un papel importante con respecto a las quejas y las relaciones laborales. Como parte de estas actividades de servicio, el director de personal (y el departamento) cumple el papel de innovador, proporcionando información actualizada sobre las tendencias actuales y los nuevos métodos para resolver los problemas.

ADMINISTRACION ACTIVA Y REACTIVA (Maggio)

Para llevar adelante una organización la administración puede ser (depende de la manera en que se administre):

- **Activa o Proactiva:** es aquella que se anticipa a las situaciones que pueden generar algún conflicto o problemas en la organización. Es una organización que piensa y considera a las personas que trabajan en ella, planificando todas sus actividades.
- **Reactiva:** es aquella que actúa luego que ocurrió el conflicto. No posee visión de planificación y no tienen demasiado en cuenta a sus recursos humanos.

Conclusión: una organización debería trabajar con una administración activa o proactiva en la cual se vea reflejado el crecimiento de sus actividades empresariales y también el de sus recursos humanos.

ADMINISTRACION Y GERENTES (Freeman, Gilbert, Stoner)

Conceptos

- **Organización:** grupo de personas que trabajan juntas de manera estructurada, para alcanzar una meta o serie de metas específicas.
- **Meta:** fin que pretende alcanzar la organización.
- **Administración:** proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo que realizan los miembros de una organización para usar los recursos disponibles y alcanzar las metas establecidas.
- **Gerente:** persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

Toda organización, sea formal o informal, esta compuesta por un grupo de personas que busca los beneficios de trabajar en equipo, con el propósito de alcanzar una meta común. Un elemento básico de toda organización es su meta, la cual se puede ir modificando con el paso del tiempo

pero nunca puede desaparecer. Para alcanzarlas, la organización debe realizar un método o programa, es decir, un plan que permita obtener los recursos necesarios y asignarlos de manera efectiva.

Para darle forma a la organización existe la Administración, la cual de manera consciente y constante, cuenta con personas que se encargan de planificar para alcanzar las metas establecidas: los Gerentes.

EFICIENCIA: capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

Para Drucker, Eficiencia significa “hacer correctamente las cosas” o “hacer las cosas bien”. Es un concepto que se refiere a “insumos-productos”. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente.

EFICACIA: capacidad para determinar los objetivos apropiados.

Para Drucker, Eficacia significa “hacer las cosas correctas” o “hacer lo que se debe hacer”. El gerente debe elegir las metas acertadas, es la clave del éxito de la organización.

Importante: *Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia.*

ADMINISTRACION DE RRHH (Werther/Davis)

Modelo para la GTH.

Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de capital humano en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos. Estos modelos ayudan a identificar las variables básicas:

- Se conoce la información (los insumos) y los especialistas determinan cuales son los productos a obtener.
- Las personas que toman las decisiones aplican sus conocimientos de administración de capital humano para obtener mejores resultados.
- Se realiza una realimentación, es decir, se mide el éxito obtenido a partir de determinada información con la que se cuenta.

Para entender la actividad de la administración de personal como sistema se deben conocer las fronteras del sistema, es decir, el punto donde se inicia el ambiente externo:

- Fundamentos y desafíos: la administración se enfrenta a desafíos tales como el deber de contribuir a la eficiencia y eficacia de la organización de manera ética, la creciente competencia y presiones de sectores oficiales, etc. Para superarlos debe organizarse de tal manera que alcance las metas y apoye la labor de los gerentes.
- Preparación y selección: para lograr la eficiencia se requiere una buena base de información donde el administrador pueda adquirir datos sobre cada puesto de trabajo y necesidades del personal. Conocer estos datos ayuda a asesorar a los gerentes sobre el diseño de puestos y a tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección.
- Desarrollo y evaluación: se incluye a los nuevos empleados en un programa de inducción donde se los orienta sobre políticas y procedimiento de la compañía y se les brinda la capacitación necesaria para ser productivos. Son sometidos a evaluaciones periódicas que miden su desempeño y cuyos resultados pueden proporcionar una retroalimentación, corrigiendo errores.
- Compensación y protección: recibir sueldos y salarios justos a cambio del trabajo es esencial para mantener y motivar al personal. La organización debe proteger a sus empleados mediante un sistema de salud y seguridad, y la garantía de un ambiente laboral libre de riesgos.

- Relación con el personal y evaluación: para mantener la productividad y también la satisfacción, se busca emplear mecanismos de comunicación que mantengan conectados e informados a todos los integrantes.

Aspectos claves.

- Enfoque estratégico: la administración de capital humano debe contribuir al cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización. Si esto no se realiza, los recursos se están empleando ineficientemente.
- Enfoque de los recursos humanos: se administra la labor de individuos concretos, respetando la importancia y dignidad de la persona.
- Enfoque administrativo: el desempeño y bienestar de los trabajadores es una responsabilidad dual entre gerentes operativos y el depto de administración de RRHH.
- Enfoque de sistemas: el desempeño del depto se evalúa con respecto a la productividad de la organización, ya que el modelo constituye un sistema abierto.
- Enfoque proactivo: los administradores pueden incrementar su contribución a los empleados y a toda la organización anticipándose a los desafíos que deban enfrentar.

INTRODUCCION A LA GESTION DE PERSONAS EN EL SIGLO XXI **(Reiter)**

Principal desafío.

El cambio constante de los escenarios, la complejidad que impone la globalización, los cambios tecnológicos y los procesos de transformación en todos los niveles de la sociedad plantean incógnitas y someten a una constante validación al rol de las áreas de recursos humanos. La sociedad cambia a un ritmo cada vez mas parido y con ella se modifica la forma que tienen las personas de contemplar su trabajo y la vida laboral. Frente a esta situación, es totalmente conveniente llevar a cabo una administración proactiva que prevenga y anticipe los potenciales problemas para minimizar los efectos negativos. El rol que los licenciados en recursos humanos deben asumir es (entre otros):

- Desarrollar una acción alineada con la estrategia organizacional.
- Ser agentes de cambio.
- Manejar eficientemente los recursos.
- Asesorar a quienes tienen la responsabilidad de conducir equipos.
- Asegurar un buen clima laboral.
- Manejar conflictos preservando los intereses de las partes.
- Custodiar los valores y la cultura de las organizaciones.

ADMINISTRACION DE RRHH (Werther/Davis)

Desafíos del entorno.

Las organizaciones y los deptos de RRHH constituyen sistemas abiertos influidos por el ambiente o entorno en que operan. Para que los gerentes operativos puedan responder de manera proactiva a los desafíos que enfrentan, es necesario que estén conscientes de las características de este ambiente.

- Desafíos externos: la competencia internacional obliga a las organizaciones modernas a aplicar una perspectiva a largo plazo. Toda empresa necesita considerar factores macroambientales ya que ellos producen un profundo efecto sobre el tipo de personas que necesita la organización, el grado de preparación que se espera de ellos y el desempeño necesario. La tarea de los profesionales es responder a estos cambios y ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos. Como los cambios que se presentan ocurren en distintos niveles y a diferente velocidad, los profesionales deben adoptar medidas proactivas: (pasos)

- Permanente estudio del entorno
 - Evaluación del efecto del cambio.
 - Adopción de medidas proactivas.
 - Obtención de realimentación y análisis de los datos.
- Desafíos sociales
 - Cambios en la posición de la mujer: en la actualidad, la mayoría de los países ha adoptado legislaciones que establecen igual compensación por igual labor.
 - Migraciones de la fuerza de trabajo.
 - Desafíos corporativos: el objetivo fundamental de las organizaciones no en todos los casos coincide con los que pudiera tener un sector específico, surgiendo la necesidad de identificar los desafíos de carácter interno para armonizar la empresa.
 - Los sindicatos: constituyen un desafío cuando operan dentro de la organización. La diferencia entre el fracaso y el éxito radica en el grado de honestidad y habilidad del depto de relaciones industriales para tratar con el sindicato.
 - Sistemas de información: la contribución global del depto de capital humano a la empresa depende de la calidad de información que obtiene y distribuye, porque es mediante la información como se efectúan los procesos de toma de decisiones.
 - Cultura, conflictos y prácticas de la organización: las estructuras formales de un grupo pueden ilustrarse mediante diagramas, organigramas y estadísticas, pero el perfil específico de una empresa corresponde a la suma de las características de todos sus integrantes, incluyendo éxitos y fracasos. Cada organización desarrolla una personalidad determinada.
 - Desafíos de las áreas de capital humano: los profesionales de la administración de capital humano deben estar preparados para llevar a cabo labores complejas, que requieren armonizar las necesidades del personal con las metas fundamentales de la empresa. Es vital que entienda y sepa escuchar a las personas y al mismo tiempo es imprescindible que sepa comprender las necesidades de la organización.
 - Desafíos de la administración de capital humano: su desafío central consiste en agregar mayor valor a la organización. Esto implica la necesidad de efectuar aportaciones positivas en áreas como el diseño de estrategia corporativa de la empresa, el uso óptimo del talento, la aplicación eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles y la creación de una cultura basada en niveles altos de desempeño.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS: EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES (Chiavenato).

Misión, visión y objetivos organizacionales.

Misión organizacional: es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. Define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa la razón de ser y de existir. Esta relacionada con el negocio de la organización y constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción.

Esta determinada por los siguientes aspectos:

- Cual es la razón de ser de la organización.
- Cual es el papel de la organización frente a la sociedad.
- Cual es la naturaleza del negocio de la organización.
- Cuales son los tipos de actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

Importante: *lo que fundamenta la declaración de la misión es el proceso de satisfacción de los socios y no el proceso productivo de la organización. El negocio debe ser visto como un proceso de satisfacción del cliente y no como un proceso de producción de mercancías ya que los productos son transitorios pero las necesidades básicas y los grupos de socios son eternos.*

Visión organizacional: es aquello que la organización desea ser en un futuro. Es muy inspiradora y explica por que diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización. Cuanto mas se vincule la visión del negocio con los intereses de sus socios, mas podrá la organización cumplir sus propósitos.

Para que la visión sea inspiradora, depende de:

- Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio, es decir, comunicar el rumbo y sentido, la situación futura que la organización quiere alcanzar en un plazo de tiempo determinado. De esta manera, se emplean los recursos de la manera más productiva.
- Delinear la situación futura proporciona el futuro ideal de la organización y representa la cumbre de su desarrollo en un periodo determinado. Es el punto al que la organización desea llegar.
- Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias; de esta manera todos los socios se comprometan con una visión común. La visión del negocio produce el entusiasmo y provoca las fuerzas para enfrentar los desafíos a cambio de una recompensa por la concreción futura.
- Proporcionar un enfoque, la visión debe estar presente en lo cotidiano para que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación. Esto estimula la autonomía, la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- Inspirar a las personas a trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos para que encuentren una vía voluntaria que les permita enfocar sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión.

Objetivos organizacionales: la organización constituye un conjunto de elementos que tienen como finalidad cumplir un objetivo de acuerdo a un plan, es decir, las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos. Su razón de ser es servir a estos objetivos.

Funciones:

- Al presentar una situación futura, indicar la orientación que la organización busca seguir, y establecer lineamientos para las actividades de los participantes.
- Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.
- Sirven como estándares permitiendo que los participantes y el público externo evalúen el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y rendimiento.
- Sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

Los objetivos naturales de una organización buscan:

- Satisfacer necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- Dar una utilización productiva a todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de recursos.
- Proporcionar un retorno justo de los factores de entrada.
- Crear un clima en el que las personas puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas.

El estudio de estos objetivos es complicado porque:

- Cuando un objetivo se vuelve realidad deja de ser deseado y se convierte en una situación real.
- Muchas organizaciones tienen muchos objetivos simultáneamente.

- Muchas organizaciones tienen un órgano formal que establece objetivos y modificaciones posteriores a través del voto de los accionistas, de los miembros, de un consejo o incluso pueden ser establecidos por un solo individuo.
- Existen cambios y sustitución de unos objetivos por otros.
- La eficacia de una organización se mide a partir del logro de sus objetivos.

LA PERSPECTIVA EN EL ANALISIS ORGANIZACIONAL (Schlemenson)

Ética profesional.

Según el diccionario, Ética es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. Distintos autores la definen:

- Buchholz: la ética en general se ocupa de las acciones y practicas dirigidas a promover el bienestar de la gente. Se relaciona con la comprensión de lo que constituye una vida buena y con la preocupación de crear las condiciones para esa vida.
- De George: la ética es un intento sistemático de usar la razón para encontrar el sentido de nuestra experiencia moral individual y social, para establecer reglas que gobiernen la conducta humana.

En definitiva, la ética gira en torno a la necesidad de normatizar la conducta para que ésta se sustente en valores que posibiliten la convivencia, facilitando el desarrollo de los individuos que interactúan en un sistema social determinado.

Los valores que sustentan la ética tienen un carácter moral en su esencia. No solo se trata de una moral represiva ligada a la prohibición, sino también una moral constructiva de las condiciones que potencian la continuidad de la especie, una moral compatible con la reafirmación vital.

Las concepciones éticas de un grupo se constituyen socialmente a través de la interacción, relacionándose con la cultura, pero también se fundamentan en ciertos valores básicos que parten de la concepción del ser humano (necesidades, anhelos, deseos y conflictos inconscientes).

Análisis organizacional.

Constituye una disciplina en proceso de adquirir status científico, involucrando los siguientes aspectos:

- Una teoría referida a un objeto de conocimiento que se encuentra en desarrollo. No esta conformada por conceptos y preceptos ya que su propio objeto, la organización, es capaz de abrir distintas interpretaciones. Se nutre de la sociología organizacional, de la psicología social, del psicoanálisis, de las ciencias de la administración, de la economía, etc.
- Un método de investigación acorde con la organización, permite el acceso a los problemas específicos de la experiencia humana y de la disciplina.
- Una estrategia de cambio de la conducta y de las organizaciones.
- Una practica profesional susceptible de dar lugar a una forma de consultoría.

Desde el punto de vista metodológico, el análisis organizacional constituye un proceso de cambio pactado contractualmente entre los miembros de un sistema organizacional determinado y un analista independiente, para encarar problemas que obstaculizan el desarrollo de los componentes del sistema.

El interés por el tema de la ética surge de la práctica: nos lleva a ver que constituye un aspecto fundamental del método de investigación, del abordaje para el cambio y para la consultoría.

Rol del analista organizacional: características esenciales para que su desempeño se ajuste a los fenómenos en juego.

- Independencia profesional: posee autonomía limitada para fijar ciertos objetivos y establecer estándares de su intervención. No se involucra en los problemas organizacionales internos (porque es de afuera) y puede desarrollar cierta distancia óptima de su cliente para observar y regular las condiciones que encuadran la relación.
- Carácter analítico de la función (garantiza la autodeterminación del cliente y la autonomía del analista): decodifica significados y favorece un conocimiento. Realiza comentarios que

sacan a la luz los conflictos, señala inconsistencias o contradicciones, revela principios o conceptos que están más allá de lo aparente y realiza síntesis que generan una nueva conceptualización.

- Relación colaborativa entre analista y cliente: implica participación voluntaria (requisito destacable) y coloca la responsabilidad del proyecto en las personas involucradas. Se negocian acuerdos que incluyen el establecimiento de las condiciones de trabajo y la elaboración conjunta de la información.
- Neutralidad: el complejo sistema de intereses en juego que tiene la organización deriva de la existencia de grupos significativos de poder que ejercen una influencia recíproca, determinando una dinámica particular.

ADMINISTRACIÓN (Freeman, Gilbert, Stoner).

Ética profesional.

Ética: estudio de los derechos y a quien beneficia y perjudica un acto.

Responsabilidad social de la empresa: aquello que hace la organización para influir en la sociedad en la que existe.

Según **Carnegie**, la responsabilidad social de la empresa se fundamenta en 2 principios que colocan a los dueños de las empresas en el papel paternalista frente a empleados y clientes, quienes carecen de capacidad para actuar para su propio bien.

- Principio de caridad: establece que las personas más afortunadas deben ayudar a los miembros menos afortunados de la sociedad como los desempleados, minusválidos, enfermos y viejos. Esta ayuda podía ser directa o indirecta (por medio de iglesias, casas de asentamiento, etc).
- Principio de custodia: doctrina bíblica que establece que las empresas y los ricos se deben considerar custodios o cuidadores de sus bienes para provecho de toda la sociedad. Los ricos tenían en "custodia" el dinero del resto de la sociedad y lo podían usar para cualquier propósito que la sociedad considerara legítimo. Las empresas tenían el encargo de multiplicar la riqueza de la sociedad, incrementando el propio por medio de inversiones prudentes de los recursos que se le habían encomendado.

Friedman argumenta que la responsabilidad primordial de la empresa es elevar las utilidades al máximo. La empresa solo tiene una responsabilidad social: usar su energía y sus recursos para actividades que aumenten sus utilidades, siempre y cuando respete las reglas del juego con una competencia franca y libre sin engaños ni fraudes.

Los ejecutivos de las compañías no están en posición de determinar la urgencia relativa de los problemas sociales ni a cantidad de recursos de la organización que se debe destinar a un problema cualquiera. Las empresas se deben dedicar a producir bienes y servicios con eficiencia y dejar la solución de los problemas sociales en mano de los organismos de gobierno y las personas competentes.

Davis afirma que quienes no usen el poder de manera que la sociedad considere responsable, lo perderán. Por esto, las organizaciones deberían asumir su responsabilidad social en provecho propio, bien entendido, o tener capacidad de respuesta ante las fuerzas sociales.

- Provecho propio, bien entendido: aceptación, por parte de la organización, de que actuar con responsabilidad social en opinión a la comunidad es para su propio provecho.
- Capacidad de respuesta social de la empresa: teoría de la responsabilidad social que se refiere a la manera en que las empresas responden ante ciertas cuestiones, en lugar de tratar de determinar se responsabilidad social última. Esta capacidad adopta 2 enfoques básicos:
 - La forma en que las compañías individuales responden a los asuntos sociales.
 - La teoría trata de las fuerzas que determinan los asuntos sociales a los que deberían responder las empresas.

Ackerman sugiere que la capacidad de respuesta, y no la responsabilidad, debería ser la meta de las tareas sociales de la empresa. La respuesta de las empresas ante los asuntos sociales tiene un ciclo de vida:

- La compañía reconoce el problema.
 - Se estudia el problema y las formas de resolverlo.
 - Se aplica una solución. Esta aplicación suele ser lenta y, en algún punto, la empresa puede perder la iniciativa cuando el gobierno o la opinión pública la obligan a actuar.
- Las opciones siempre se presentan al principio del ciclo de vida. Quizás sea para provecho propio de las empresas, bien entendido, poner a disposición de sus empleados la mayor información posible, fomentar las preguntas o incluso conceder transferencias o capacitar a los trabajadores. La capacidad de respuesta podría ser el mejor curso de acción a largo plazo.

Desempeño social de la empresa: teoría donde los principios económicos, jurídicos y éticos dan forma al terreno de los debates sobre la responsabilidad social. Carrol combinó los conceptos de responsabilidad social y capacidad de respuesta en esta teoría, para constituir un contrato social entre las empresas y la sociedad, permitiendo que las compañías actúen como agentes del orden moral.

Los gerentes tratan de aplicar estos principios en sus procesos para tomar decisiones y en las políticas de sus empresas. Sus decisiones y políticas pueden reflejar 1 de 4 posiciones:

- Reactiva: se responde a un asunto social después de que éste ha puesto en riesgo las metas de la empresa.
- Defensiva: la compañía actúa para protegerse de un enfrentamiento.
- Acomodaticia: la compañía se ajusta a los requisitos del gobierno y la opinión pública.
- Proactiva: la compañía se anticipa a demandas que no han sido planteadas.

Ética: estudio de la forma en que nuestras decisiones afectan a los demás. También es el estudio de los derechos y las obligaciones de las personas, de las reglas morales que las personas aplican cuando toman decisiones y de la naturaleza de las relaciones entre ellas.

Niveles de planteamientos éticos en los negocios:

- Nivel de la sociedad: se plantean interrogantes referentes a las instituciones básicas de una sociedad (ejemplo: con respecto al apartheid ¿es ético tener un sistema social que niega a un grupo de personas sus derechos básicos?) y referentes a los méritos del capitalismo (¿se limita el capitalismo a ser un sistema para la asignación de recursos?). Estos asuntos sociales suelen dar origen a un debate constante entre las grandes instituciones que compiten.
- Nivel de los grupos de interés: se refiere a proveedores, clientes, accionistas y demás. Se plantean interrogantes en cuanto al trato que la empresa debe dar a los grupos externos que se ven afectados por sus decisiones y los grupos de interés a la empresa. Estas cuestiones son las transacciones internas, la obligación que tiene la compañía de informar a sus clientes acerca de los posibles peligros de sus productos, etc.
- Nivel de la política interna: los interrogantes se refieren a cómo son las relaciones de la empresa con sus empleados. Están siempre presentes en la jornada de los gerentes (ej: despidos, prestaciones, motivaciones, etc).
- Nivel de lo personal: los interrogantes se refieren a cómo deben unas personas tratar a otras dentro de la organización. Abordan los aspectos diarios de la vida de cualquier organización (ej: ¿qué obligaciones tenemos? ¿tenemos derecho a considerar a los demás como un medio para llegar a nuestro fin?).

Instrumentos de la ética:

- Valores: deseos relativamente permanentes que, al parecer, son buenos en sí mismos. Responden a la pregunta ¿Por qué?, la cual sigue y sigue hasta llegar al punto en que uno ya no desea algo en lugar de otra cosa. Las empresas tienen valores como el tamaño, la rentabilidad o la fabricación de un producto de calidad.

- Derechos y obligaciones: un derecho le otorga a una persona el espacio que necesita para actuar, es el ámbito de autonomía de la persona, es decir, su libertad. El derecho personal llega hasta el punto donde empieza el derecho de otra persona (límite). Los derechos se relacionan directamente con las obligaciones ya que cuando una persona tiene un derecho, la otra tiene una obligación al respecto. Una obligación es el deber de dar pasos concretos y obedecer leyes.
- Reglas morales: nos sirven de guía para situaciones en las que chocan intereses contrapuestos, son lineamientos que pueden resolver desacuerdos. Las reglas morales son reglas de conducta que se suelen interiorizar como valores morales.
- Relaciones humanas: todo ser humano está relacionado con otros mediante una madeja de relaciones, que existen porque unos y otros nos necesitamos para recibir apoyo y alcanzar nuestras metas. Las relaciones representan un aspecto generalizado de la vida de orden moral y las decisiones que tomamos reflejan nuestros valores y nuestro interés por la ética. Cuando decimos que la administración trata de relaciones, afirmamos que cuenta con un importante componente de ética.

La ética de la ayuda: forma de razonamiento que propone la existencia de 2 corrientes en la teoría de la moral:

- La perspectiva de la justicia: es más normal en los hombres; las personas son distantes con los demás y tienen una vida autónoma. Consideran que resolver problemas morales es equilibrar derechos contradictorios, de manera formal y abstracta. Tienen miedo de las relaciones que los enredan con otros, quieren proteger los derechos que preservan la separación.

- La perspectiva de la ayuda: es más normal en las mujeres; las personas tienen un sentimiento de vinculación con otros, una vida de amor y atención, y la idea de que los problemas morales surgen de responsabilidades que se contraponen, requiriendo interpretar las relaciones. Tienen miedo que una moral basada en derechos y falta de intervención produzca indiferencia y falta de interés.

(VER TABLA 4-1)

Principios del orden moral: conjunto de reglas morales que rigen los problemas comunes de la ética.

- Promesas cumplidas: las personas deben respetar sus promesas todo el tiempo para que los negocios marchen por buen camino.
- Buena fe y confianza: los derechos y las obligaciones son una forma de evitar los negocios violentos. La mayor parte de las teorías requieren que se evite el daño a otras personas. Las disputas no se arreglan con violencia.
- Ayuda recíproca: las comunidades humanas se sustentan en reconocer que unas personas dependen de otras y unas personas ayudan a otras.
- Respeto por las personas: los demás son un fin en sí y no un medio para alcanzar nuestros propósitos, hay que tomar a las personas en serio.
- Respeto a la propiedad: la mayoría de las personas deben tener consentimiento para utilizar los bienes de otros, no se pueden adueñar por propia decisión.

Desafío del relativismo.

- El relativismo moral implica que como lo bueno y lo malo son relativos, dependen de la persona que los determina. Los interrogantes morales solo reciben respuestas individuales. Es imposible formular un argumento moral de manera racional.

- El relativismo ingenuo se basa en la idea de que las personas mismas son la vara para medir sus actos. Como las decisiones éticas son personales, importantes y complejas, la única opinión que cuenta es la de la persona que toma la decisión. No se requiere saber si el contenido del acto es correcto, sólo hay que saber si la persona actuó de acuerdo a sus creencias.

- El relativismo cultural sostiene que el orden moral es relativo y depende de culturas, sociedades o comunidades particulares. No existen parámetros válidos para juzgar el orden moral de la cultura; una persona no puede aspirar sino a entender las costumbres y los códigos morales de una sociedad dada.

UNIDAD 2: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: NECESIDAD DE PERSONAL.

LAS PERSONAS (Chiavenato)

Concepto de persona.

Las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. No hay organización sin personas. Hay 2 vertientes diferentes al considerar a las personas:

- Personas como personas: están dotadas de características propias de personalidad e individualidad, de aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales. Su tratamiento es personal e individualizado.
- Personas como recursos: están dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional. Su tratamiento es estándar, igual y generalizado.

La administración de recursos humanos (ARH) procura tratar a las personas como tales y no como simples medios de producción. La tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores y no sólo realizadores de sus tareas.

Variabilidad humana.

Esta variabilidad es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. El hombre vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos. Existen determinados factores que influyen en la conducta humana:

- Factores internos: personalidad, aprendizaje, motivación, percepción, valores.
- Factores externos: ambiente organizacional, reglas y reglamentos, cultura, política, métodos y procedimientos, recompensas y sanciones, grado de confianza.

Cognición humana.

La cognición es la manera en que una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio. Es el filtro personal a través del cual la persona ve, siente y percibe el mundo a su alrededor.

Establece la creencia y la opinión personal respecto a uno mismo o al mundo exterior.

Para comprender la conducta de las personas en el ámbito de esta exposición existen 2 teorías:

- Teoría de campo de Lewin.
Explica por qué un mismo objeto, situación o persona pueden ser percibidos e interpretados de manera diferente por cada individuo. Asegura que la conducta humana depende de 2 factores fundamentales:
 - La conducta deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente.
 - Los hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal: es el espacio vital en el que se encuentra la persona y su ambiente psicológico, siendo este último lo que la persona percibe o interpreta en relación con su ambiente externo.

En el ambiente psicológico, los objetos, las personas y las situaciones pueden adquirir valores que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas:

- Valor positivo cuando los objetos, personas y situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo. La tendencia es atraer al individuo.
- Valor negativo cuando éstos pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño. La tendencia es causarle aversión o huida.

- **Teoría de la disonancia cognitiva**

Proviene de situaciones que plantean algún proceso de decisión para el individuo y del conflicto resultante de cogniciones que no coinciden o no concuerdan entre sí. Se basa en la premisa de que cada persona se esfuerza por obtener un estado de armonía o coherencia consigo misma. Si la persona tiene conocimientos sobre sí misma y sobre su ambiente incongruente entre sí, se presenta un estado de disonancia cognitiva.

Los elementos cognitivos pueden estar relacionados de 3 maneras:

- Relación disonante: la persona cree que fumar es nocivo y sigue fumando (2 cogniciones en relación inarmónica).
- Relación consonante: la persona cree que fumar es nocivo y deja de fumar (2 cogniciones en relación armónica).
- Relación irrelevante: la persona considera que fumar es nocivo y le gusta pasear (elementos de una relación irrelevante).

Al presentarse la relación disonante, la persona puede adoptar 1 de las 3 acciones:

- Puede reducirla modificando la conducta y cambia su realidad externa.
- Puede reducirla conservando sus convicciones pero modifica el mundo a su alrededor para adecuarlo a ella.
- Si no puede modificar sus convicciones personales ni la realidad externa, la persona tiene que convivir con el conflicto íntimo de la relación.

Administración de RR HH (Chiavenato)

Libertad.

Existen 4 tipos de libertad:

- Libertad natural: establece que no estamos atados a un destino que nos obliga a hacer determinadas cosas.
- Libertad política: es la posibilidad de regir la propia vida sin las presiones de las comunidades a las que pertenecemos.
- Libertad personal: es la independencia de las presiones de la sociedad ya que sus costumbres presionan a la persona, coartando su libertad.
- Libertad interior: es la posibilidad de las personas de actuar en forma autónoma respecto de sus propias limitaciones interiores.

La estrategia en la administración de RRHH (Meiriño)

Planeamiento estratégico de la GTH.

La estrategia de la ARH no es una planificación lineal sino funcional y socio-técnica con el objeto de incrementar el valor agregado aportado por los RRHH.

Misión: debemos considerar cual es la misión organizacional, esté escrita o no, pero debe contener claros los principios de ética, definir el objetivo principal de la organización, anteponer los medios a los fines, mantener claro la calidad del producto o servicio y dar importancia tanto al cliente externo como el interno.

Objetivo fundamental: considerar a los RRHH como los principales generadores del valor agregado del producto o los servicios que brindan. Muchas estrategias suelen fallar cuando sólo se tiene en cuenta como único objeto el lucro. En las organizaciones sin fines de lucro es importante

tener en cuenta la distribución y la mejor utilización del capital y las inversiones que permiten el funcionamiento y desarrollo.

Visión: también debemos considerar la visión organizacional, que involucra la estrategia general de la organización, a la cual la ARH debe ajustarse desde su creación porque ésta va a fijar los límites y las formas para alcanzar los objetivos establecidos. Se debe estimular una organización flexible y con fuerte adaptación a los cambios, incluyendo los RRHH, y participando a todas las áreas.

Misión de la ARH: se la debe considerar como base de su estrategia, generando calidad de vida laboral y alentando el respeto entre los miembros, la participación creativa, la motivación, el bienestar económico de los trabajadores con relación a su aporte y el crecimiento dentro y fuera de la organización.

Los RRHH deben conocer e integrar una cultura fuerte (no rígida) y adaptativa a toda situación que deba enfrentar con el exterior.

Visión de la ARH: una importante variable es poder administrar el talento humano de todas las áreas de la empresa, protegiendo y conservando a quienes son importantes para el desarrollo.

- Establecer un sistema de tablero de comando para el control y análisis de resultado.
- Reconocer y analizar el medio ambiente interno y externo, implementar procesos de benchmarking para aprovechar todo elemento de avance.
- Tener en cuenta el análisis del entorno legal y jurídico al igual que el ambiente demográfico donde se desarrolla.
- Alentar un sistema de capacitación permanente.
- Establecer políticas ligadas a los RRHH desde una visión de staff
- En todo momento ajustar la estrategia a los cambios que surjan.

Políticas necesarias: como factores complementarios, se deberá considerar todas aquellas situaciones que faciliten o impidan el mejor desarrollo de la estrategia. Factores o procedimientos importantes:

- Calidad del personal incorporado
- Capacitación y desarrollo permanente.
- Sistema de comunicación integral que facilite el vínculo interpersonal.
- GTH en forma permanente.
- Planificar las competencias.
- Liderazgo ajustado a las políticas y la cultura de la organización.
- Mejora continua.
- Acuerdo y apoyo de la alta gerencia y todas las áreas.
- Alentar el trabajo grupal o en equipo.
- Implementar la negociación y reducir los conflictos.
- Situación gremial.

Factores a tener en cuenta sobre el medio ambiente:

- Crecimiento de la organización.
- Aumento e implementación de nuevos productos.
- Ampliación de la organización.
- Ampliación del mercado y aumento de la competencia.
- Avance tecnológico.
- Cambios en el ambiente social.
- Cambios económicos en el país.
- Leyes de incidencia laboral.
- Crecimiento poblacional.

Funciones de implicancia de la estrategia de la ARH: esta estrategia debe abarcar todas las funciones en que se ve implicada. Las funciones en la actualidad abarcan las siguientes actividades que se deben tener en cuenta en el desarrollo del plan estratégico.

- Políticas y estrategia de RRHH
- Incorporación de personal
 - Análisis de requerimientos
 - Presupuesto
 - Búsqueda de personal (interna y externa)
 - Selección de personal
 - 2.4.1 Sistema de entrevista grupal o individual
 - 2.4.2 Investigación psicológica y psicotécnica
 - 2.4.3 Control medico y ambiental
 - 2.4.4 Toma de decisiones
 - 2.4.5 Evaluación
- Sistema de competencias
- Políticas de remuneraciones
 - Estructura de remuneraciones
 - Remuneraciones por competencias
 - Remuneraciones variables
 - Participación en los resultados
 - Beneficios no remunerativos
- Descripción de puestos
 - Mapa de tareas
 - Mapa de posición del puesto en organigrama
 - Vinculo de los puestos entre si
 - Perfil de competencias requeridas en cada puesto
- Políticas de capacitación y desarrollo
 - Presupuesto
 - Determinación de necesidades
 - Programas
 - Sistemas didácticas
 - Sistemas de medición de la capacitación
 - Nivel mínimo en cada puesto
- Evaluación de desempeño
 - Técnicas individuales (evaluación por competencia)
 - Técnicas integrales (sistema 360º)
 - Capacitación evaluados y evaluadores
 - Análisis de potencial y competencias
- Clima organizacional
 - Participación
 - Motivación
 - Estilos de trabajo
 - 8.3.1 Trabajo grupal
 - 8.3.2 Trabajo por objetivos
 - 8.3.3 Teletrabajo
 - Liderazgo
 - Formas de comunicación
 - Interrelación
 - Horario flexible
- Higiene y seguridad
- Base de datos y sistema de información
- Tablero de control
- Situación gremial

Base de la estrategia: cada organización tiene características u situaciones que enfrentar muy diferentes que generan alternativas particulares para encarar una estrategia. Para poder establecer una estrategia en el área de RRHH es necesario ajustarla a una serie de alternativas previas que

están vinculadas a la estrategia general de la organización. La estrategia no es una planificación lineal, sino que es funcional y socio-técnica, con el objeto de incrementar el valor agregado aportado por el RRHH. Es importante tener en cuenta los conceptos básicos para su implementación:

- Estrategia: establecer hipótesis y sus posibilidades de realización, y los objetivos a alcanzar.
- Sistema de análisis: es la representación o percepción que tiene el analista de la ARH de la realidad de la organización, de él mismo y del exterior.
 - Posicionamiento del planificador: desde donde pueda observar la realidad. Cual es su experiencia, su conocimiento y sus posibilidades de tener apoyo en la organización.
 - Sistema de valores: tener claro la cultura organizacional y sus condiciones de flexibilidad. Es necesario tener en cuenta el carácter subjetivo que aporta cada miembro.
- Planos de análisis: el principal es el plano estructural de la organización y los actores que lo conforman. Se debe identificar el organigrama real.
 - Análisis intersubjetivo: tratar de ponernos en el lugar del otro cuando implementamos un proyecto, para obtener una visión más amplia y dinámica.
 - Análisis objetivo: considerar los puntos de negociación indispensables para lograr, luego de un análisis fundamentado en la tecnología, la implementación del proyecto.
 - Análisis histórico: considerar el análisis de los hechos transcurridos y que dieron lugar a la realidad que vamos a modificar o crear.
- Identificación y análisis del problema: es una de los elementos más difíciles de lograr ya que va a generar un cambio en la estructura de la organización y en la hipótesis.
- Áreas vinculadas: sectores y personas que se verán involucrados en el proyecto.
- Presupuesto: establecer el costo del proyecto y considerar el factor económico del cual se dispone.
- Cronograma: tiempo que va a utilizar el proyecto para alcanzar sus objetivos parciales y finales.
- Beneficios: operativos o económicos que se van a lograr con la implementación de la nueva estrategia.
- Proyecto final: es el resultado del conjunto de procesos que permitió llegar a un acuerdo definitivo de todo el proceso estratégico.
- Proyecto soporte: en forma paralela debe existir un proyecto alternativo que pueda sortear los posibles obstáculos previstos o no previstos.
- Tablero de control: sistema que permite establecer las diferentes formas de control y ajuste que aseguren el mejor desenvolvimiento de la estrategia programada, logrando los resultados esperados. De no ser así, se puede analizar el replanteo de las herramientas utilizadas.

Modelo de tablero de comando para RRHH (Fly)

Tablero de comando.

Los profundos cambios en las organizaciones han rescatado al talento humano como factor preponderante para generar valor agregado y aumentar la competitividad. La administración del capital humano debe generar estrategias con el mismo criterio. Es fundamental, cuando se genera una estrategia sobre el capital humano, complementarla con la generación de un tablero de comando.

El Tablero de Comando es un sistema que permite reconocer, auditar y generar cambios para el ajuste de la estrategia y su perfeccionamiento. Al establecerlo, es fundamental tener en cuenta la cultura, misión y visión de la organización para poder integrar y coordinar las bases para lograr los objetivos.

- Objetivos del tablero de comando: cuantificación, análisis e interpretación de los acontecimientos del área para:
 - Analizar e interpretar indicadores de gestión.
 - Controlar y seguir las políticas del área.

- Medir los recursos económicos disponibles.
- Controlar de manera real los resultados con respecto al presupuesto.
- Analizar el desvío y la toma de decisiones.
- Medir el clima interno de la empresa.

Es una herramienta útil para la función de auditoría de RRHH.

- Elementos previos a tener en cuenta:
 - Desarrollar una estrategia y contar con un sistema integrado y participativo de todas las áreas dentro de la organización.
 - Las personas deben tener como “competencia” compartir los objetivos, valores, misión y visión de la organización.
 - Poseer un lenguaje que sea interpretado por todos para lograr una buena comunicación.
 - Identificar los procesos claves en cada actividad, los objetivos a alcanzar, el cronograma de ejecución y control de cada etapa, y definir los indicadores de control.
 - Exigir la generación y el cumplimiento de las estrategias por parte de todas las áreas y su vinculación.

Para considerar el valor agregado del capital humano debemos tener en cuenta la comparación entre el costo del mismo y los resultados logrados dentro de la organización. Además, debemos utilizar el sistema de Benchmarking para compararnos con otras organizaciones.

Necesidad de personal (Chiavenato)

Modelos de Planeamiento.

La Planeación de personal es el proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cual es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura.

- Planeación de mano de obra directa: dentro de las empresas industriales, es el personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial y ubicado en el nivel operativo. La realiza el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP).
- Planeación de mano de obra indirecta: dentro de las empresas no industriales, es el personal de supervisión, de oficina, de ventas, etc. La realiza tanto el departamento de planeación y control de la producción (PCP) como también el departamento de organización y métodos (OyM).

Tipos de modelos:

- **Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio:** las necesidades de personal son una variable que depende de la demanda estimada del producto (empresa industrial) o del servicio (empresa no industrial). La relación entre estas 2 variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Este modelo emplea suposiciones basadas en datos históricos y esta dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración posibles imprevistos.
- **Modelo basado en segmentos de puestos:** es una técnica utilizada por las empresas grandes que se enfoca en el nivel operativo de la organización. Consiste en:
 - Elegir el factor estratégico para cada área de la empresa, cuyas variaciones afecten las necesidades del personal (Ej: nivel de ventas, volumen de producción).
 - Establecer niveles históricos de cada factor estratégico (pasado y futuro).
 - Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.

- Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.
- **Modelo de gráfica de reemplazo:** son una representación gráfica de quien sustituye a quien, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información debe provenir del sistema de información administrativo, considerándola en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de:
 - El desempeño actual: se obtiene de las evaluaciones de desempeño y de las opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores.
 - La posibilidad de promoción futura: se basa en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro de las nuevas oportunidades.
- **Modelo basado en el flujo de personal:** describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia afuera de la organización. El seguimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten la predicción a corto plazo de las necesidades del personal. Es un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Este modelo puede predecir las consecuencias de contingencias y es muy útil en el análisis del sistema de carreras.
- **Modelo de planeación integrada:** es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta 4 factores:
 - Volumen planeado de producción
 - Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
 - Condiciones de oferta y demanda en el mercado, y comportamiento de los clientes.
 - Planeación de carrera dentro de la empresa.

----- **Mercado de Recursos Humanos y Mercado laboral.**

Mercado: espacio económico donde se realizan intercambios de bienes fabricados, ofrecidos por los productores y solicitados por los compradores. Es el área geográfica o territorial donde convergen las fuerzas de la oferta y demanda para establecer un precio común.

Si hablamos del suministro de recursos humanos, existen 2 tipos de mercados muy distintos pero entrelazados e interrelacionados:

Mercado de trabajo: se compone de las ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o época. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, mayor es el mercado de trabajo y su disponibilidad de plazas vacantes y oportunidades de empleo. Este mercado se divide por sectores de actividades, por tamaños o por regiones, pero también funciona en términos de oferta y demanda, existiendo 3 situaciones posibles:

- **Oferta mayor a la demanda:** las empresas tienen exceso de oferta de empleo pero hay una escasez de candidatos que lo desempeñen.

Consecuencias para las organizaciones:

- Fuerte reclutamiento que resulta en un volumen insuficiente de candidatos o en un bajo estándar de calidad deseado.
- Criterios de selección más flexibles para compensar la escasez.
- Fuertes inversiones en capacitación de personal para compensar lo inadecuado de los candidatos.
- Ofertas salariales más estimulantes para atraer candidatos.
- Altas inversiones en prestaciones sociales para atraer candidatos y retener al personal existente.
- Mayor importancia al reclutamiento interno.
- Fuerte competencia entre las organizaciones que se disputan los candidatos.

- Los RRHH se transforman en recursos escasos que merecen cuidado especial.
- Consecuencias para los candidatos:
- Exceso de plazas vacantes y de oportunidades de empleo.
 - Los candidatos seleccionan las organizaciones que les ofrecen mejores oportunidades.
 - Las personas están dispuestas a abandonar sus organizaciones en busca de mejores oportunidades, aumentando la rotación de personal.
 - Las personas se sienten dueñas de la situación y demandan reivindicaciones salariales o mejores prestaciones, se vuelven indisciplinadas y aumenta el ausentismo.
- **Oferta equivalente de la demanda:** existe un equilibrio relativo entre el volumen de oferta de empleo y el volumen de candidatos para desempeñarlos, es decir, la demanda de empleo.
 - **Oferta menor a la demanda:** existe escasez de oferta de empleos por parte de las organizaciones y exceso de candidatos para desempeñarlos.
Consecuencias para las organizaciones:
 - Baja inversión en reclutamiento, existen muchos candidatos.
 - Criterios de selección más rígidos y rigurosos.
 - Baja inversión en capacitación, se aprovechan los candidatos ya capacitados y con experiencia.
 - Oferta de salarios más bajos ya que los candidatos están dispuestos a aceptarlas.
 - Inversiones muy bajas en prestaciones sociales, no hay necesidad de retener personal.
 - Mayor importancia al reclutamiento externo para mejorar el potencial humano.
 - Las organizaciones no compiten en el mercado de recursos humanos.
 - Los RRHH se convierten en un recurso abundante, no merecen cuidados especiales.
- Consecuencias para los candidatos:
- Escasez de plazas vacantes y de oportunidades.
 - Los candidatos tienen que competir entre sí para obtener las pocas vacantes que surgen.
 - Las personas procuran permanecer en sus organizaciones por miedo a ser desempleados.
 - Las personas tratan de mantener su comportamiento para no causar su despido, se vuelven disciplinadas y respetan horarios.

Mercado de recursos humanos: se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y época. Se define por el porcentaje de personas empleadas o desempleadas y aptas para el trabajo. Consta de candidatos reales que buscan alguna oportunidad de empleo, independientemente de si estén trabajando o no, y de candidatos potenciales que están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente aunque no estén buscando empleo.

El mercado se divide de acuerdo con la especialización o región, y consta con un mercado de mano de obra que contiene a las personas no calificadas (obreros), es decir, sin experiencia previa ni educación básica.

Hasta cierto punto, este mercado de RRHH está parcial o totalmente contenido en el mercado de trabajo.

Análisis/diagnóstico interno y externo.

Análisis externo: el diagnóstico del entorno de la empresa ayuda a obtener una menor comprensión del contexto en el que se toman las decisiones de RRHH. Sin varias las cuestiones a considerar:

- Condiciones del mercado de trabajo

- Incidencia del estado en el nivel de empleo como usuario y como protector de la clase obrera, a través de la legislación socio-laboral.
- Situación de la industria o sector, estrategia de los competidores.
- Grado de innovación tecnológica del contexto determinara la demanda de trabajo a futuro (eliminación de puestos de trabajo).

Análisis interno: el principal factor causal del planeamiento de RRHH reside en la alternativa estratégica elegida por la compañía para alcanzar sus objetivos. Se tiene en cuenta:

- Contenido del trabajo
- Competencias y motivaciones de los recursos actuales.
- Rotación (si no esta prevista, dificulta la tarea de planificación).
- Transferencias internas que implican promociones o ascensos al personal.

Planificación de reemplazos.

La planeación de la sucesión es el proceso mediante el cual el departamento de RRHH utiliza información disponible para auxiliar (asesorar) a la gerencia en la toma de decisiones sobre promociones internas. Dado su complejidad y tiempo de preparación, en muchas empresas estos planes solo se utilizan en los niveles superiores y en empleados que muestran potencial para ocupar puestos de alta responsabilidad gerencial.

Este tipo de planeación contribuye a promover al personal actual y a crear una dinámica que permite que las personas que se incorporan a la organización puedan crecer y planear una carrera profesional. Con una planeación efectiva de la sucesión se puede lograr obtener una cultura organizacional de mayor homogeneidad.

Administración de RRHH (Werther y Davis)

Benchmarking.

El saber (conocimiento) como valor dentro de las operaciones es clave para la supervivencia, al ventaja competitiva y el éxito de las organizaciones. Este valor es subjetivo y transitorio ya que depende del juicio humano y de la influencia del medio.

El Benchmarking debe estar dirigido a generar valor para constituir una herramienta gerencial eficaz. Es un proceso continuo que se inicia con el análisis de las prácticas y actividades existentes en la organización, con el objetivo de entenderlas e identificar un punto de referencia o estándar externo con el cual puedan ser medidas o comparadas. El objetivo final es alcanzar el nivel competitivo más alto. El punto de inicio para alcanzar la excelencia es el cliente, quien establece sus expectativas y su juicio sobre la calidad.

A través de un Benchmarking continuo de las mejores prácticas, implementando el conocimiento obtenido se puede llegar a conseguir un verdadero valor.

Benchmarking NO ES LO MISMO que Análisis de Competencia o Encuesta: el Benchmarking se lleva a cabo a la vista de todos y es un proceso de mutua cooperación mientras que el análisis de la competencia se realiza de forma oculta e inclusive clandestina. Por otro lado, la encuesta solo apunta a conocer los resultados finales pero no los procesos o causas que se tienen en cuenta en el Benchmarking.

El benchmarking puede interpretarse como sustantivo (punto de.....) o como verbo (proceso de obtener.....). Esto lleva a confundir el concepto real con el de medición, por eso se utiliza al Benchmarking como un verbo.

El proceso si inicia cuando los benchmarkers identifican las organizaciones que están haciendo algo excepcionalmente bien, ese algo es el benchmark. Luego se desarrolla una relación con las organizaciones que las cuales se comparte información para obtener un mutuo aprendizaje.

- Proceso que da valor a la organización.

- Puede establecerse a cualquier nivel y en cualquier área.
- Su objetivo es la búsqueda constante de excelencia.
- No provee respuestas, sugiere prioridades o prescribe una acción.
- Ayuda a descubrir la raíz de los problemas y analizar oportunidades.
- Produce información que conduce a soluciones. Así se podrá definir que procesos y practicas adaptar (NO adoptar) para generar valor.
- Estimula objetivamente la revisión de proyectos, técnicas y procesos.
- Permite descubrir y desplegar interconexiones entre las distintas áreas de la empresa.
- Despierta el sentido competitivo de unidades mediocres.
- Proporciona información específica externa sobre métodos de operación.
- Origina preguntas e identifica la mejor manera de operar.
- Da soporte a los propósitos para realizar los cambios.
- Presenta una tarea común para mejorar procesos.

Great Place to Work.

Es una firma dedicada al estudio del ambiente de trabajo, su impacto en el desempeño de las organizaciones y las prácticas que permiten mejorarlo. Sus herramientas han facilitado numerosos procesos de cambio, ayudando a las empresas a transformarse en excelentes lugares para trabajar.

Un Great Place to Work es aquel donde sus empleados:

- Confían en las personas para quienes trabajan.
- Creen en la competencia e integridad de la dirección.
- Sienten el reconocimiento y respeto por su contribución personal.
- Distinguen un trato equitativo relacionado a oportunidades y recompensas.
- Sienten orgullo por aquello que hacen.
- Aprecian a sus compañeros.

Características:

- La dirección de la empresa esta convencida de la importancia que tienen las personas en la gestión de la organización.
- Las políticas y las prácticas unidas e integradas expresan y estimulan la confianza, el orgullo y la fidelidad.
- Existen líderes que en todos los niveles desarrollan y promueven una cultura de confianza.

Beneficios para las empresas	Beneficios para sus empleados
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor rentabilidad. • Atraen y retienen a los empleados mas calificados. • Menores índices de rotación. • Productos y servicios de mayor calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor creatividad e innovación. • Asumen responsabilidades y sienten orgullo por su trabajo. • Son más flexibles y responden rápidamente a los cambios.

Auditoría (Chiavenato)

La auditoria es un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando éste se encuentra descentralizado.

La auditoria de RRHH es el análisis de las políticas y las practicas del personal de la organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. Su propósito principal es mostrar como funciona el programa, con al identificación de practicas y condiciones cuyo costo no compensa y deben incrementarse. Esta auditoria se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas de las siguientes funciones básicas:

- Análisis y descripción de puestos.

- Reclutamiento
- Selección
- Capacitación
- Nivel de empleados
- Ascensos y transferencias
- Mantenimiento de la moral y la disciplina
- Salud y seguridad
- Control de personal
- Administración de sueldos y salarios
- Contratos colectivos
- Registros de investigaciones

UNIDAD 3: SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

COMPETENCIAS (Chiavenato)

Según Jiménez, son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes que tiene las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño.

Para la O.I.T, Competencia es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño, en un determinado contexto laboral, y no solamente en términos de habilidades, destrezas y actitudes. Son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades, diferenciando el accionar de las distintas personas.

Las competencias básicas se pueden observar en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de una empresa.

Administración por competencias: programa sistematizado y desarrollado para definir perfiles profesionales que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, identificando los puntos de excelencia y de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos. Este tipo de administración busca detectar las necesidades del negocio y demostrar que las personas pueden aportar valor a la empresa.

Las nuevas competencias que exigen las empresas en los nuevos ambientes de negocios:

- Aprender a aprender: las personas deben estar en condiciones para aprender continuamente, contribuyendo de manera constructiva.
- Comunicación y colaboración: con la adopción de equipos, la eficiencia de la persona se encuentra cada vez más ligada a las habilidades para la comunicación y la colaboración.
- Raciocinio creativo y resolución de problemas: se espera que los trabajadores descubran por sí mismos como mejorar y agilizar su trabajo. Deben pensar creativamente, solucionar problemas, analizar situaciones, hacer preguntas y esclarecer lo que no comprenden para sugerir mejoras.
- Conocimiento tecnológico: el equipo de información conecta al individuo con los miembros de su equipo alrededor del mundo, puede comunicarse con ellos y compartir ideas y mejoras en los procesos de trabajo.
- Conocimiento de los negocios globales: las personas deben estar capacitadas de tal manera que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, cambiante y volátil.

- Desarrollo de liderazgo: identificar y desarrollar a personas capaces de dirigir la empresa en el siglo XXI. Para estos se utilizan programas personalizados de aprendizaje.
- Administración de la carrera: las personas tienen que asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, los conocimientos y las competencias exigidas tanto por su actividad actual como por actividades futuras.

Programa de Implementación de gestión por Competencias (Meiriño)

Objetivo del programa: lograr el mejoramiento de la actividad productiva o de servicios de una organización.

Sistema de competencias: es una técnica basada en la integración y participación de los trabajadores en general, para alcanzar su mayor capacidad operativa. Las competencias permiten obtener el enlace de las tareas de toda la organización con los sistemas de capacitación puntuales y la posible participación y expansión de la actividad de todo el personal.

Para que este programa tenga carácter de norma internacional se implementó una serie de técnicas que permiten determinar las actividades de cada puesto de trabajo:

- Sistema DACUM (Desarrollo de un currículum): es un mapa que analiza el proceso productivo y las tareas que derivan de él, en forma real.
- Sistema SCID (Desarrollo sistemático de un currículum): técnica que permite profundizar el mapa anterior partiendo de subprocesos productivos y administrativos identificados por la observación y entrevistas directas con el personal de producción y supervisores, jefes y gerentes.
- Sistema AMOD (Un modelo): técnica para la evaluación del desempeño de las competencias requeridas en cada tarea y los requerimientos de aprendizaje.

La implementación de estas 3 técnicas nos permite el relevamiento de los diferentes puestos de trabajo, adaptados a las normas internacionales (O.I.T).

Mapa de tareas: metodología e implementación.

- Debe describir con precisión y amplitud las actividades de cada tarea y las competencias requeridas. Para conformarlo, el mapa requiere:
 - Describir, verificar y analizar las tareas que se realizan dentro de la estructura de la empresa.
 - Construir las posiciones y responsabilidades de los puestos que fueron identificados en el proceso anterior.
- Las tareas deben analizarse con la mayor objetividad posible, con cada trabajador o con el conjunto de personas que realicen el mismo trabajo. Éstos deberán describir sus tareas y definir las con precisión frente al analista de la Administración de RRHH.
- El analista debe establecer un vínculo de confianza con los empleados para lograr la más amplia descripción de los puestos y de esta manera, facilitar las tareas. Esto genera un factor importante de motivación para el trabajador por su participación.
- El trabajador es el mejor comunicador de la tarea a realizar porque puede describir y definir su trabajo de manera más precisa que cualquier otra persona en la organización.
- Este análisis deberá ser auditado por el supervisor o jefe correspondiente quien efectuara las observaciones y los ajustes del sistema.

Este tipo de metodología puede generar el surgimiento de causas que limiten el correcto desempeño de una tarea, provocando la necesidad de buscar entre los supervisores y trabajadores la solución al problema. Para lograr esta solución, se utilizara la técnica de la Adhocracia: consiste en formar grupos de análisis con trabajadores de diferentes sectores que sean compatibles según lo defina el mapa de la estructura.

Esta identificación del problema genera factores positivos de involucramiento y compromiso del personal con los objetivos de la empresa, aumentando la comunicación, el aprendizaje y el desarrollo de las competencias.

Objetivo básico: preguntar sobre la base de la descripción:

- Que hace (descripción de la tarea)
- Como lo hace.
- Cual es el objetivo.
- Que características de aptitud necesita su cumplimiento (competencias).
- Cuantas veces al día lo hace.
- Que decisiones debe tomar por si mismo.
- Con que sectores o tareas colaterales se vincula.
- Que dificultades enfrenta.
- De que mejor manera lo podría hacer.

Competencias que se reconocen en el trabajador:

- Conocimientos para realizar la tarea y desarrollar la habilidad.
- Conocimiento y cumplimiento de las normas de seguridad.
- Aptitudes y comportamiento que requiere para su desempeño.
- Reconocimiento de las decisiones que debe tomar.
- Información que requiere para realizar la tarea.
- Errores que se pueden cometer frente a una decisión equivocada. Consecuencias.
- Herramientas, implementos e insumos que debe utilizar y quien se los provee.
- Grado mínimo de capacitación que requiere cada puesto.
- Estimación del tiempo de aprendizaje requerido para hacer la tarea en forma óptima.

Posibles competencias y habilidades a tener en cuenta: deberán ser aplicadas en función de las responsabilidades que surjan de cada puesto o cada jerarquía. Algunas son aplicables y necesarias en todos los puestos:

- Orientación a los objetivos de la empresa.
- Confiabilidad.
- Orientación a la calidad.
- Orientación a la seguridad.
- Trabajo en grupo.
- Adm. Del Talento Humano.
- Orientación al cliente interno y externo.
- Liderazgo.
- Administración de recursos.
- Habilidad técnica.
- Competencias administrativas.
- Competencias de comercialización.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad para evaluar talento humano.
- Habilidad para realizar múltiples funciones.
- Habilidad para delegar.
- Relaciones con el público.
- Creatividad.
- Autonomía.
- Iniciativa y criterio propio.
- Capacidad de decisión.
- Identificación de políticas de venta y producto.
- Habilidad para la organización.
- Habilidad para la capacitación.
- Habilidad para la negociación.

- Orientación a la seguridad.
- Habilidad para la productividad.

Habilidades y personalidad: competencias personales (Ariza).

Gardner propone la existencia de 2 tipos de inteligencia personal:

- Inteligencia interpersonal: es la capacidad de comprender a los demás; qué los motiva, cómo actúan, como relacionarse o cooperar satisfactoriamente con ellos.
- Inteligencia intrapersonal: es la capacidad de formarse una idea rigurosa y real de uno mismo, y ser capaz de usar esa concepción para actuar de forma efectiva en la vida.

Estos 2 tipos de inteligencia constituyen la Inteligencia emocional, girando en torno a 2 grupos de competencias:

Competencias personales: determinan el modo en que los individuos se relacionan consigo mismo.

- Conciencia individual: el conocimiento de nuestros estados internos, recursos e intuiciones. Es la certidumbre en nuestras capacidades, valores y objetivos.
- Autorregulación: el control de nuestros estados, impulsos y recursos internos. Autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad e innovación son algunas de sus manifestaciones.
- Motivación: tendencias emocionales que guían el logro de nuestros objetivos.

Competencias sociales: pactan el modo en que nos relacionamos con los demás.

- Empatía: supone la conciencia e interés por los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
- Habilidades sociales: la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás. Esta aptitud requiere de la puesta en práctica de competencias como la capacidad de influencia, dotes de comunicaciones, liderazgo entre otras.

La capacidad de gestionar estas habilidades justifica que personas con menor cociente intelectual alcancen metas profesionales más elevadas que otras con una puntuación mucho más alta. Toda actividad se practica en 2 niveles diferentes:

- Nivel externo: incluye el cumplimiento de tareas como la planificación, organización, control, toma de decisiones, administración del tiempo, evaluación del rendimiento, etc.
- Nivel interno: hace referencia a la capacidad individual para gestionar nuestro propio mundo. Este componente aporta el éxito o fracaso laboral.

Modelo iceberg de las competencias.

Se debe considerar que elementos de la estructura personal son necesarios considerar para los procesos de recursos humanos.

- Competencias tangibles (hard): son los conocimientos (lo se hacer) y habilidades (soy capaz), es decir, las aptitudes individuales fundamentales en la formación y desarrollo de cada persona. Es más fácil actuar sobre ellos y son más fáciles de formar.
- Competencias intangibles (soft): son los factores actitudinales tales como la autoimagen (lo que soy), los valores (lo que deseo), los rasgos de la personalidad (lo que hago) y los motivos (lo que me gusta hacer). Asumen máxima prioridad en los procesos de adquisición de competencias y son la clave para seleccionar. Dentro de ellas encontramos 6 grupos principales de competencias que se repiten muy frecuentemente en los diferentes puestos:
 - Competencias de logro y acción: motivación por el logro, habilidad para el orden y la calidad, iniciativa y búsqueda de información.
 - Competencias de ayuda y servicio: sensibilidad interpersonal y orientación al servicio al cliente.
 - Competencias de influencia: impacto e influencia, conocimiento organizacional y construcción de relaciones.
 - Competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.
 - Competencia cognitivas: pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia.

- Competencias de eficacia personal: autocontrol, confianza en si mismo, comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización.

Competencias organizacionales (Chiavenato)

Las organizaciones utilizan recursos formados por activos y capacidades organizacionales. Los activos organizacionales son bienes que acumula la empresa como resultado de la inversión a escala, plantas, localización y valor de la marca. Las capacidades organizacionales reflejan la sinergia entre estos recursos, posibilitando su aplicación para construir una ventaja competitiva.

Activos organizacionales: pueden ser tangibles o intangibles y comprenden:

- Activos físicos: terrenos, edificios, maquinaria y equipo, materiales e instalaciones.
- Activos financieros: dinero en caja (T) o créditos (I).
- Activos de operación: instalaciones y maquinarias para obtener productos y servicios (T), o sistemas y procesos (I).
- Activos legales: patentes y copyrights de la organización.
- Activos humanos: personal empleado (T) y sus conocimientos, habilidades y competencias (I).
- Activos de marketing: relaciones con consumidores y distribuidores intermediarios, nombre de la marca y reputación, lealtad del cliente y posicionamiento actual en el mercado (I).

Capacidades organizacionales: son el potencial que posee la empresa para organizar, administrar, coordinar o emprender un conjunto específico de actividades y habilidades:

- Capacidades estratégicas: la habilidad de la organización para aprender (adquirir, asimilar la información) y la habilidad de los altos funcionarios para administrar la implementación de la estrategia. Incluye la aptitud de identificar oportunidades alternativas y seleccionar mercados adecuados.
- Capacidades funcionales: es la capacidad de entender lo que ocurre en el ambiente externo. Incluye las capacidades de marketing, administración financiera y gestión de operaciones.
- Capacidades operacionales: son las tareas individuales importantes. Como la operación de maquinaria.

Las capacidades pueden estar en los individuos, los grupos o en el nivel corporativo:

- Capacidades individuales: son las habilidades y especializaciones de los individuos dentro de la organización.
- Capacidades colectivas: reúnen habilidades individuales para la formación de equipos ad hoc.
- Capacidades a nivel corporativo: son las habilidades de la organización como un todo, para emprender una tarea estratégica, funcional u operacional.

Arquitectura estratégica: representa un puente hacia el futuro y debe estar basada en la identificación de las competencias esenciales que deben ser creadas y formadas para la continuidad del éxito de la empresa. La arquitectura necesita responder a preguntas fundamentales como:

- ¿Cuánto tiempo puede preservar la competitividad de su negocio si no desarrolla una competencia esencial específica?
- ¿En que medida es fundamental esa competencia esencial para los beneficios que percibe el cliente?
- ¿Qué futuras oportunidades perdería la empresa si dejara esa competencia específica?

Las competencias esenciales son la fuente generadora de nuevos negocios. Debe ser una herramienta para comunicarse con los clientes y con otros grupos de interés. La arquitectura

organizacional necesita proporcionar coherencia en la ubicación de los recursos y en el desarrollo de una estructura administrativa adecuada, para poder crear:

- Una cultura administrativa dinámica
- Trabajo en equipo
- Capacidad de cambio
- Disponibilidad para compartir recursos, proteger habilidades singulares y pensar a largo plazo.

Si una competencia afecta directamente la atención de las demandas de 2 diferentes grupos de interés, se dice que es una competencia esencial o central, la cual se manifiesta en 3 aspectos:

- Valor percibido: las competencias esenciales son aquellas que permiten ofrecer beneficios fundamentales por los clientes. La organización debe analizar cuales son los elementos de valor del producto o servicio por los que el comprador realmente paga, cuanto esta dispuesto a pagar para obtenerlos, cual es la jerarquía de valor del cliente en relación con los beneficios.
- Diferenciación de los competidores: la competencia singular en relación con los competidores se considera como una competencia esencial. La organización tiene habilidades o recursos únicos tales como la marca, la tradición o la curva de aprendizaje, entre otros.
- Capacidad de expansión: las competencias que abren las puertas de la empresa hacia nuevos segmentos se consideran competencias esenciales ya que tienen una fuerza competitiva muy grande y pueden ofrecer nuevos productos y servicios.

Las competencias esenciales son un elemento determinante y significativo para la satisfacción y beneficio del cliente, que debe ser difícil de copiar por los competidores. Para su identificación y elección, existen 4 criterios:

- Capacidades valiosas: ayudan a la empresa a neutralizar amenazas ambientales o a explorar oportunidades también ambientales. Generan valor a la empresa y permiten que formule o implante estrategias capaces de generar valor para los clientes.
- Capacidades raras: aquellas que no posee ningún otro o pocos competidores actuales o potenciales. La ventaja se da cuando una empresa desarrolla y explora capacidades diferentes a las de los competidores.
- Capacidades difíciles de imitar: son las que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad y rapidez.
- Capacidades insustituibles: no poseen equivalente estratégico y no se pueden sustituir fácilmente. Cuanto mas difíciles de sustituir son, mayor es su valor estratégico. El conocimiento corporativo y las relaciones de trabajo basadas en la confianza son capacidades difíciles de identificar e imitar.

Diseño de puestos (Chiavenato)

Puesto: es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura de la organización, es decir, el organigrama. Es una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Se basa en las nociones de:

- Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos.
- Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Es la actividad atribuida a puestos mas diferenciados ya que una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.
- Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.

La posición del puesto e el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. En el organigrama, el puesto se representa por medio de un rectángulo con 2 conexiones de comunicación: la conexión hacia arriba lo une al puesto superior y representa la responsabilidad en términos de subordinación. La conexión hacia abajo lo une con los puestos inferiores y representa la autoridad en términos de supervisión.

Ocupante es la persona designada para estar en un puesto. Existen puestos con un único ocupante y otros que exigen varios ocupantes para realizar la misma tarea.

Diseño del puesto: es la especificación del contenido del puesto, los métodos de trabajo y la relaciones con los demás puestos, con el objetivo de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales así como los requisitos personales de su ocupante. Diseñar significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Contenido del puesto: conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar.
- Métodos y procedimientos de trabajo: como debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones.
- Responsabilidad: a quien le debe reportar el ocupante del puesto, es decir, la relación con su jefatura.
- Autoridad: a quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto, es decir, relación con sus subordinados.

Los puestos no son estables ni estáticos o definitivos, sino que se encuentran en constante evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

Descripción del puesto: es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos. Una vez identificado el contenido, se analiza el puesto en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupantes (aspectos extrínsecos).

Descripción del puesto no es lo mismo que análisis de puesto: la descripción se preocupa por el contenido del puesto (que es lo que el ocupante hace, como lo hace y por que lo hace); el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Análisis de puestos: se concentra en 4 tipos de requisitos que se dividen en Factores de análisis (puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos, constituyendo verdaderos instrumentos de medición):

- Requisitos intelectuales: comprenden las exigencias del puesto, los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Sus factores de análisis son:
 - Escolaridad indispensable
 - Experiencia indispensable
 - Adaptabilidad al puesto
 - Iniciativa requerida
 - Aptitudes requeridas
- Requisitos físicos: comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren, así como también la fatiga que ocasionan. Considera la estructura corporal que debe tener el ocupante para un desempeño adecuado. Sus factores de análisis son:
 - Esfuerzo físico requerido

- Concentración visual
 - Destrezas o habilidades
 - Compleción física requerida
- Responsabilidades adquiridas: consideran las responsabilidades que tiene el ocupante en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, e patrimonio de la empresa entre otros. Es responsable por:
 - Supervisión del personal
 - Material, herramientas o equipo
 - Dinero, títulos o documentos.
 - Relaciones internas o externas.
 - Información confidencial.
 - Condiciones de trabajo: comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Sus factores de análisis son:
 - Ambiente de trabajo
 - Riesgos de trabajo (accidentes de trabajo; enfermedades profesionales)

Etapas del análisis de puestos.

- **Etapas de planeación:** se plantea todo el trabajo para el análisis de puestos, es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio que exige:
 - Determinar los puestos a describir; características, naturaleza, tipología, etc.
 - Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos.
 - Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por donde se empezara con el programa de análisis.
 - Elegir el o los métodos de análisis a emplear.
 - Seleccionar los factores de análisis (si deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en el 75% de los puestos)
 - Dimensionar los factores de análisis determinando la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos.
 - Graduar los factores de análisis transformando cada factor en una variable continua (puede asumir cualquier valor del intervalo), o discreta o discontinua (solo puede asumir determinados valores dentro del segmento).
- **Etapas de preparación:** se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo. Puede realizarse simultáneamente con la etapa de planeación.
 - Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas.
 - Preparación del material de trabajo.
 - Preparación del ambiente.
 - Obtención de datos previos.
- **Etapas de realización:** se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y se redacta el análisis:
 - Obtención de los datos sobre los puestos.
 - Selección de los datos obtenidos.
 - Redacción provisional del análisis.
 - Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato para que ratifique o rectifique.
 - Redacción definitiva del análisis del puesto.
 - Presentación de la redacción definitiva para la aprobación.

Métodos para la descripción y análisis de puestos: ambos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es

únicamente de línea mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de staff.

- **Método de observación directa:** es uno de los métodos mas utilizados, es muy eficaz en estudios de micromovimientos así como de tiempo y métodos. Su análisis se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones: El analista anota en una hoja de análisis de puestos los puntos clave de sus observaciones.

Características:

- La obtención de datos se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante.
- La participación del analista es activa mientras que la participación del ocupante es pasiva.

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos.
- No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre datos obtenidos y la formula básica del análisis de puestos (que hace? Como lo hace? Para que lo hace?).

Desventajas:

- Costo elevado, se requiere un tiempo prolongado de análisis.
- La simple observación sin el contacto directo y verbal no permite la obtención de datos importantes para el análisis.
- Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que este método se emplee en combinación con otros para que el análisis sea más completo y fiel.

- **Método del cuestionario:** se le solicita al personal (ocupantes del puesto o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, respondiendo por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características. El cuestionario debe estar hecho a la medida para permitir respuestas correctas y obtener información que pueda utilizarse. Un requisito fundamental es someter primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y eliminar detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

Características:

- Se obtienen los datos a partir del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior.
- La participación del analista es pasiva mientras que la participación del ocupante o quien contesta es activa.

Ventajas:

- Puede ser contestado de manera conjunta, obteniendo una visión mas amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- Es el método más económico para analizar puestos.
- Es el método mas completo.
- Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- Esta contraindicado para puestos de bajo nivel por la dificultad que se puede presentar al interpretarlo y responderlo.
- Exige planeación y realización cuidadosa.
- Tiende a ser superficial y distorsionado.

- **Método de la entrevista:** es el método más flexible y productivo. Si la entrevista esta bien estructurada se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen. Garantiza la interacción directa entre analista y empleados, eliminando dudas y sospechas. Se obtienen datos relativos del puesto que se desea analizar por medio del contacto directo y verbal con el ocupante del puesto.

Características:

- Obtención de datos con preguntas y respuestas verbales.
- La participación tanto del analista como del ocupante es activa.

Ventajas:

- Obtención de datos a través de las personas que mejor conocen el puesto.
- Posibilidad de discutir y aclarar dudas.
- Proporciona un mayor resultado de análisis por la obtención estandarizada y racional de los datos.
- No tiene contraindicaciones, se puede aplicar en todos los niveles.

Desventajas:

- Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- Posibilidad de confusión entre opiniones y hechos.
- Perdida de tiempo si el analista no se prepara adecuadamente.
- Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.

- **Métodos mixtos:** se utilizan para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas. Estos métodos son combinaciones elegidas de 2 o más métodos de análisis.

Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

Objetivos de la administración y análisis de puestos: todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información que estos análisis proporcionan. Sus objetivos principales son:

- Conseguir una descripción de la estructura de la empresa que refleje el alcance objetivo, autoridad y responsabilidad de cada puesto y las relaciones con los otros.
- Tener una guía para el desarrollo individual de cada miembro y para la evaluación de su actuación.
- Servir de elemento fundamental para valorar tanto el puesto como la actuación requerida de la persona que lo ocupa.
- Servir de ayuda al proceso de reclutamiento, selección y orientación profesional a través de las descripciones de puestos.
- Servir como base de una política salarial que tenga en cuenta condiciones y características de todos los puestos de trabajo.
- Identificar las competencias que la persona debe poseer, adquirir o desarrollar en orden a la consecución de resultados esperados.

Perfil de competencias: el análisis de puestos en general y el perfil de competencias en particular, detectaran las aptitudes exigibles y el nivel que esta exigencia tiene. Existen 2 clases de perfiles de competencias:

- Perfil de competencias de segundo orden: trata de plasmar las condiciones que el puesto exige considerándolas factores integrantes del puesto y no aptitudes exigidas. Estas condiciones se dan de manera gradual y delimitan las exigencias del puesto para que se pueda realizar el perfil de primer grado.
- Perfil de competencias de primer grado: plasma las aptitudes y rasgos auténticamente exigidos por el puesto de trabajo, eliminando lo que no se requiera e indicando el nivel que se le exige a dichas aptitudes y rasgos.

Equipos de trabajo.

Los equipos de trabajo son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia, disponiendo de autoridad para tomar decisiones sobre la realización de su trabajo (programación, horarios, métodos y procesos). Estos equipos deben ser autónomos o autoadministrados. Operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo administrativo de nivel superior. Sus miembros tienen habilidad multifuncional: cada uno posee todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas.

Características:

- Los miembros del equipo son responsables del logro de resultados y metas.
 - deciden entre ellos la distribución de las tareas.
 - programan el trabajo.
 - capacitan a los demás.
 - evalúan la contribución de cada uno.
 - son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora continua.
-
-
-

UNIDAD 4: SUBSISTEMA DE INTEGRACION DEL TALENTO HUMANO

Marketing personal (Meiriño)

Para ingresar a una empresa es necesario preparar a los postulantes para que puedan tener una posibilidad más competitiva dentro del mercado laboral. Las entrevistas son las únicas oportunidades que tienen los candidatos para dirigirse a los seleccionadores y convencerlos de que son las personas adecuadas para ese trabajo.

El marketing personal es un factor importante ya que es nuestro modo de presentarnos como producto ante el mercado laboral. Es necesario conocer nuestras debilidades y corregir nuestras fallas para que nuestra presentación ante los demás sea más exitosa. Existen 2 alternativas que debemos replantearnos:

Como debemos prepararnos:

- Debemos conocernos a nosotros mismos tanto personal como profesionalmente para brillar en la entrevista, hay que saber venderse, nosotros somos el producto que los otros deben querer comprar.
- Hay que tener presente si buscamos trabajo para iniciar una carrera en el futuro o solo para superar nuestra situación actual.
- Reflexionar sobre proyectos personales y profesionales, conocer nuestras metas y comprobar si coincide con el puesto que nos ofrecen.
- Conocer lo que espera el entrevistador y tratar de escuchar y entender a donde apunta su interés. Es imprescindible saber hacer preguntas pertinentes y mostrarse motivado por la empresa que nos brinda la entrevista, informándonos sobre ésta a través de medios de comunicación.
- La indumentaria debe ser acorde a las circunstancias, no mostrarse exageradamente.

La imagen frente al entrevistador:

- Nuestra imagen en la entrevista debe ser correcta, el entrevistador sabe leer los mensajes del cuerpo, lo que no decimos con la voz.
- Debemos estar concentrados en los procesos previos y durante la entrevista, no manifestar impaciencia, dar la mano con firmeza, agradecer y ser puntual en los horarios estipulados.
- No taparnos la boca ni mirar el reloj constantemente. Tratar de no mostrar desinterés o inseguridad.
- Hablar lentamente y de forma clara, emplear frases cortas y precisas y verbos de acción.

- La entrevista termina cuando la persona abandona el edificio.

Entrevista: actitudes que debemos evitar:

- Llegada tarde a la entrevista.
- Arrogancia y pedantería
- Apatía y desinterés
- Manifestar excesivo interés por el factor económico
- Familiaridad en el dialogo
- Mentir en el CV
- Pasividad
- Inseguridad
- Usar la expresión “Pero”
- Excesiva promoción
- Negociación en la entrevista
- Descalificar y criticar anteriores trabajos
- Ser prepotente
- No tener claro si desea cambiar de trabajo
- No escuchar las preguntas
- Indiscreción
- Puntos débiles
- Insistencia
- Mentir con su actual estado laboral
- Contar su vida privada
- Repetir nombres para impresionar
- No apagar el celular
- Venir acompañado.

Contrato psicológico: (Mayorca/Chiavenato)

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad que permite el equilibrio organizacional. Las dos partes de la interacción se orientan por directrices que definen lo correcto y equitativo, y lo que no lo es, basando su reciprocidad en un contrato que representa 2 aspectos fundamentales:

- El contrato formal y escrito: es un acuerdo que se basa en las normas laborales vigentes del país y se refiere a las condiciones económicas, beneficios, funciones a desempeñar, cargo, categoría, horario, etc.
- El contrato psicológico: es algo implícito, una expectativa de lo que harán y ganaran la organización y el individuo con esa nueva relación. La empresa espera que el empleado obedezca a su autoridad y éste espero que la empresa se comporte correctamente con el y actúe con justicia.

El contrato psicológico es un compromiso tácito entre individuo y organización respecto a una amplia gama de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por el uso y la costumbre, respetado y observado por ambas partes. Es un elemento importante que influye en el comportamiento de las partes. Muchas de sus expectativas son implícitas y tiene que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona, la cual espera que se la trate como un ser humano que tiene la posibilidad de crecer y aprender más. Este tipo de contrato cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo.

Consecuencias:

Si la organización cumple el contrato formal solamente, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo ya que no logran sus expectativas intrínsecas. Si la organización cumple con el contrato psicológico, los trabajadores se sienten satisfechos, permaneces en la organización y tiene un alto nivel de desempeño.

Intereses mutuos:

Las personas consideran su trabajo como un medio para alcanzar sus metas y, al mismo tiempo, las empresas necesitan personas que les ayuden a lograr sus objetivos empresariales. Este interés mutuo genera metas superiores que integran los esfuerzos y los recursos de los individuos y las organizaciones, llevando al intercambio de recursos y el desarrollo de contratos psicológicos entre ellos.

El objetivo fundamental de toda organización dentro de una sociedad es atender a sus propias necesidades, satisfaciendo las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios, por los cuales recibe una compensación económica.

Las personas forman una organización o se vinculan con algunas porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales, siendo esta satisfacción mayor a los esfuerzos personales. Si esto no ocurre, el individuo estará dispuesto a dejar la organización si le es posible.

Curriculum vitae

¿Que debe incluir?

- Datos personales (nombres y apellidos, domicilio y teléfono de contacto, fecha nacimiento, edad, estado civil, nacionalidad, cuil-cuit, foto).
- Estudios realizados (estudios realizados, especialización, universitarios, lugar, título o nivel).
- Estudios complementarios (idiomas, niveles alcanzados, conocimientos de informática, programas)
- Tareas laborales desarrolladas (acompañadas del período de duración y compañía donde se han desarrollado, ordenadas del último al mas antiguo. Pasantías).
- Otros temas de interés (investigaciones, trabajos escritos, congresos y jornadas, actividades y estudios extralaborales, participación activa en entidades no laborales).

Observaciones complementarias: trabajar en hoja A-4, no mas de 2 hojas. No incluir detalles innecesarios, en lo posible escribir hasta la mitad de la hoja y dejar la otra mitad para indicar fechas, foto y el nombre en la parte superior derecha de la hoja. No incluir documentación comprobatoria (copias de títulos o cartas de recomendación, firmar y poner fecha de actualización).

Reclutamiento (Chiavenato).

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puesto dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Su función es proporcionar la materia prima básica (candidatos) que abastezca el proceso de selección y así lograr el funcionamiento de la empresa.

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Que necesita la organización en términos de personas?
- ¿Qué ofrece el mercado de RH?
- ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

Estas preguntas corresponden a 3 etapas del proceso de reclutamiento:

- Investigación interna de las necesidades.
- Investigación externa del mercado.
- Definición de las técnicas de reclutamiento.

Investigación interna de las necesidades: es una identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la empresa necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo. Esta investigación es continua y constante, debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que reflejen sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esta investigación interna se sustituye por un trabajo mas amplio: la planeación de personal (pagina 16/17 resumen).

Investigación externa del mercado: es una investigación del mercado de los recursos humanos con el objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución. De esta manera sobresalen 2 aspectos importantes:

- La segmentación del mercado de RH: es la división del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas, analizándolos y abordándolos de manera específica. Cada segmento tiene características propias que atiende a diferentes demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones y por lo tanto, se aborda de manera distinta.
- La identificación de las fuentes de reclutamiento: esto permite a la organización aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento y elevar la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección. Reduce la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz y disminuye costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

Definición de las técnicas de reclutamiento: el mercado de RH presenta diversas fuentes que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento.

RECLUTAMIENTO INTERNO: ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados con ascensos (movimiento vertical), transferencias (movimiento horizontal) o con transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

Este reclutamiento exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, necesitando varios sistemas y bases de datos que le proporcionen información relacionada con otros subsistemas:

- Resultado del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingreso a la empresa.
- Resultado en las evaluaciones de desempeño.
- Resultado en los programa de capacitación y entrenamiento en los que participo el candidato.
- Análisis y descripción del puesto actual del candidato como del puesto considerado.
- Planes de carrera o planes de movilización del personal para verificar la trayectoria mas adecuada.
- Condiciones de promoción del candidato interno y de su reemplazo.

Ventajas:

- Es más económico ya que evita gastos generales u honorarios a empresas de reclutamiento.
- Es mas rápido porque evita demoras frecuentes del reclutamiento externo.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, ya se conoce al candidato.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados ya que ven la posibilidad de crecer dentro de la empresa gracias a las oportunidades de ascensos.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal ya que sus empelados esta conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas.

Desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un puesto superior, además de motivación suficiente para llegar ahí.
- Puede generar conflicto de intereses porque, al ofrecer oportunidad de crecimiento, genera una actitud negativa en los empleados que no son contemplados.
- Si se administra incorrectamente se puede alcanzar el Principio de Peter: la organización promueve continuamente a los empleados, elevándolos a medida que demuestran

competencia en los puestos. Esto demuestra que en algún momento llegaron hasta el nivel donde demuestran su incompetencia.

- Si se promueve continuamente a los empleados, estos se limitaran cada vez mas a las políticas y estrategias de la organización, perdiendo creatividad y actitud de innovación.
- El reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

RECLUTAMIENTO EXTERNO: funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos: candidatos que se presentaron por iniciativa propia o que fueron seleccionados en reclutamientos anteriores. Se conserva y archiva un CV o una solicitud de empleo en orden alfabético, según género, fecha de nacimiento y otras características pertinentes.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa: el empleado, al recomendar amigos o conocidos, se siente reconocido por la empresa. De esta manera se refuerza la organización informal (el contrato psicológico) y le permite colaborar con la organización formal.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: los resultados dependen de diversos factores como la localización de la empresa, la cercanía con lugares concurridos, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de carteles y anuncios, facilidad de accesos, etc. El medio es estático y el candidato va a él si toma la iniciativa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales: tiene la ventaja de participar con otras instituciones sin elevar costos, sirviendo como una estrategia de apoyo más que como una estrategia principal.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela: divulga oportunidades aunque no haya vacantes por el momento. Algunas empresas mantienen este sistema de forma institucional para intensificar la presentación de candidatos y para elaborar programas de reclutamiento mediante el material que aporta.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas: promueven a la empresa y crean un ambiente favorable con información audiovisual sobre lo que hace la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de empleo que ofrece.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua: muchas veces estos convenios se convierten en asociaciones de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, permitiendo mayor amplitud de acción.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades: cuando el mercado local ya está explotado, las empresas viajan a otras localidades y promocionan en radios y diarios su búsqueda. Los candidatos que se recluten deben trasladarse a la empresa, garantizándole determinadas prestaciones después de un periodo de prueba.
- Anuncios en periódicos y revistas: es la técnica más eficiente para atraer candidatos. Al dirigirse a un público general abarcado por el medio es una técnica cualitativa, que depende del grado de selectividad deseado.
- Agencias de colocación o empleo: se dedican a reclutar todo tipo de personal y atienden a empresas pequeñas, medianas o grandes. Este reclutamiento es uno de los más caros pero se compensa por los factores de tiempo y rendimiento.
- Reclutamiento en internet: internet representa un importante canal de contacto entre la organización y los candidatos. Ayuda a reducir costos de los procesos de integración de RH, amplía horizontes de reclutamiento, facilita la tarea a candidatos, proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Es ágil, cómodo y económico. En el reclutamiento virtual, los candidatos se registran a través del CV.

- Programas de capacitación (training): se utiliza con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes egresados de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o muy técnicas, después de un periodo de prácticas debidamente supervisadas.

Ventajas:

- Lleva experiencia fresca a la organización introduciendo ideas novedosas, diferentes enfoques a los problemas internos y permitiendo una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas de los mismos candidatos, es decir, aprovecha la ganancia de las inversiones ajenas evitando gastos adicionales de capacitación y desarrollo. Esto le permite a la empresa obtener resultados de desempeño en el corto plazo.

Desventajas:

- Por lo general, tarda mas tiempo que el reclutamiento interno. Cuanto mas elevado es el nivel del puesto, mas extenso será el periodo.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno ya que sus candidatos son desconocidos y tiene orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud.
- Puede provocar barreras internas cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa.
- Suele afectar a la política salarial de la empresa, asimismo, puede influir en los niveles salariales internos.

RECLUTAMIENTO MIXTO: en la práctica el reclutamiento interno y el externo se complementan. Al hacer reclutamiento interno, es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante, surgiendo una nueva vacante que debe ocuparse mediante el reclutamiento externo. Este reclutamiento mixto se aborda con 3 procesos:

- Al principio reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno si el primero no da los resultados deseados. La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación.
- Al principio reclutamiento interno, seguido del externo si no da resultados positivos. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de oportunidades existentes.
- Reclutamiento externo e interno simultáneamente: la empresa se preocupa por llenar una vacante ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos. De esta manera, se asegura de descapitalizar sus recursos humanos al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable.

Outsourcing

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.

- Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
- Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
- Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.

El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. En este caso, el Outsourcing se utiliza como medio para reclutar nuevos candidatos que puedan cubrir los puestos vacantes dentro de la organización.

Selección (Chiavenato)

La selección es un proceso de comparación entre 2 variables: requisitos del puesto y características de los candidatos. Básicamente, busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, y la eficacia de la organización. Pretende solucionar 2 problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas 2 variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal, proporcionando no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de esas 2 variables.

Proceso de selección: pasos

- Descripción y análisis de puestos: son las actividades a realizar y las responsabilidades que tendrá el ocupante del puesto.
- Estándares de desempeño deseados para cada actividad: son las habilidades y competencias que requiere el puesto para su óptimo funcionamiento.
- Especificaciones de las personas: son las calificaciones personales necesarias para el puesto.
- Fuentes de información sobre el candidato: solicitud de empleo, exámenes de selección, referencias.
- Comparación para verificar la adecuación: se toman las decisiones necesarias para elegir a los candidatos más calificados.

La selección como proceso de comparación: en este proceso se comparan 2 variables:

- Los criterios de la organización, variable X, que proporcionan la descripción y el análisis del puesto, y las habilidades requeridas.
- El perfil de los candidatos que se presentan, variable Y, obtenido por la aplicación de las técnicas de selección.

X es mayor que Y: el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto y es rechazado.

X igual a Y: el candidato reúne las condiciones y se lo contrata.

Y mayor a X: el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, esta sobrecalificado.

La selección como proceso de decisión: el órgano de selección (staff) proporciona una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue mas

adecuados. La decisión siempre es tomada por cada jefe de línea en función a la información que se le suministre. Como proceso de decisión, la selección administra 3 modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación: hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato.
- Modelo de selección: hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto, las alternativas son aprobación o rechazo.
- Modelo de clasificación: varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. El candidato tiene 2 opciones por puesto: aceptación o rechazo. Si es rechazado, se lo compara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta agotar las vacantes.

Técnicas de selección.

La información que recibe el departamento sobre los puestos y sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que contiene los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto. Una vez que se tiene esta información, se eligen las técnicas de selección convenientes para escoger los candidatos adecuados.

Estas técnicas se clasifican en 5 grupos:

Entrevistas de selección: es la técnica de selección más común en las empresas de todo tipo y tamaño, y la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato, a pesar de considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva. Una entrevista es un proceso de comunicación entre 2 o más personas que interactúan: el entrevistador o entrevistadores y el entrevistado o entrevistados. A estos últimos se les aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer las posibles relaciones de causa-efecto o verificar su comportamiento antes situaciones concretas.

Como todo proceso de comunicación, tiene los mismos defectos que la comunicación humana y para reducir estas limitaciones se utilizan 2 medidas que mejoran el grado de confianza y validez de la entrevista:

- Capacitación de los entrevistadores: el entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Es por eso que debe observar los siguientes aspectos: eliminar prejuicios personales, evitar preguntas capciosas, escuchar con atención al entrevistados y mostrar interés, formular preguntas que proporcionen respuestas narrativas, evitar emitir opiniones personales, motivar al entrevistado para que pregunte sobre la empresa y el empleo, no clasificar globalmente a los candidatos y evitar tomar muchas notas para dar atención al candidato.
- Construcción del proceso de la entrevista: las entrevistas se clasifican en 4 tipos, según el formato de las preguntas y respuestas requeridas:
 - Entrevista totalmente estandarizada: es estructurada, cerrada y directa. Pide respuestas a preguntas estandarizadas y ya elaboradas. El entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigara en el candidato porque todos los elementos están organizados de antemano.
 - Entrevista estandarizada solo respecto de las preguntas: las preguntas ya están elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir, libres.
 - Entrevista dirigida: se especifica el tipo de respuestas deseadas para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener la respuesta requerida.
 - Entrevista no dirigida: no se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Son entrevistas libres por completo, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Se las critica mucho porque el entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o información importante.

Etapas de la entrevista de selección:

- Preparación de la entrevista: se necesita preparación o planeación que permita determinar el tipo de entrevista (estructurada o libre), la lectura preliminar del CV del candidato, la mayor cantidad posible de información del candidato y del puesto vacante (características esenciales que exige).
- Ambiente: es un paso que merece atención especial y debe enfocarse en 2 puntos: el ambiente físico (debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones, sin otras personas y de carácter particular) y el ambiente psicológico (el clima en la entrevista debe ser cordial y ameno, sin temores ni presiones de tiempo).
- Desarrollo de la entrevista: es la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambia la información que desean los 2 participantes: entrevistador y entrevistado. Debe tener en cuenta el contenido de la entrevista (material) y el comportamiento del candidato con su imagen y características personales (formal).
- Cierre de la entrevista: su cierre debe ser elegante, el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista terminó. Asimismo se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto de las acciones futuras (si se lo contactara para conocer el resultado y como será ese contacto).
- En entrevista debe empezar con la tarea de evaluarlo, anotando los aspectos más importantes y tomando decisiones acerca del candidato: lo rechaza o lo acepta, y cual es su posición con el resto de los candidatos que se disputan el puesto.

Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades: son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Estas pruebas se clasifican de acuerdo con:

- El método: pueden ser pruebas orales (preguntas y respuestas verbales que funcionan como una entrevista pero solo con preguntas específicas), pruebas escritas (pruebas de preguntas y respuestas para evaluar conocimientos adquiridos) o pruebas de realización (se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado).
- El área: pueden ser pruebas generales (evalúan cultura general y conocimientos generales) o pruebas específicas (evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto).
- La forma: pueden ser pruebas tradicionales (tienen un número menor de preguntas porque exigen respuestas largas, explicativas y tardadas, miden la profundidad del conocimiento), pruebas objetivas (son estructuradas, conocidas como test, requieren una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en opciones simples, preguntas con espacios en blanco, opción múltiple o relación entre columnas) o pruebas mixtas (plantean preguntas expositivas y en forma de test).

Exámenes psicométricos: el término test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades y conocimientos del individuo. Los test se utilizan para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional y diagnóstico de personalidad, constituyendo una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta.

Su función es analizar esos modelos de comportamiento humanos en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.

Mientras que los test psicotécnicos miden los conocimientos y las habilidades presentes en la persona, los test psicológicos proporcionan un pronóstico futuro de su desarrollo potencial.

Los test psicológicos tienen 2 características importantes que no logran las entrevistas:

- Validez: es la capacidad de pronosticar bien la variable deseada, es decir, el desempeño futuro de la persona en el puesto.
- Precisión: es la capacidad de dar resultados semejantes aplicándose a la misma persona en varias oportunidades. Presenta la menor desviación estándar respecto a lo ya estipulado.

Diferencias entre aptitud y habilidad.

Aptitud	Habilidad
Predisposición natural para determinada actividad o tarea.	Capacidad adquirida para realizar determinada actividad o tarea.
Existe sin un ejercicio previo, práctica o aprendizaje. Se evalúa por medio de comparaciones.	Surge de la práctica y el aprendizaje. Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo.
Permite pronosticar el futuro del candidato del puesto. Se transforma en habilidad por medio del ejercicio o de la práctica. Es la predisposición general o específica para mejorar en el trabajo.	Permite diagnosticar el presente, se refiere a la habilidad actual del individuo. Resulta de la aptitud mediante el ejercicio o la práctica. Es la disposición general o específica para el trabajo actual.
Hace posible la obtención futura de determinado puesto.	Hace posible la ocupación inmediata de determinado puesto.
Es un estado latente y potencial de comportamiento.	Es el estado presente y real de comportamiento.

Mientras que una prueba de conocimientos o de capacidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el test de aptitudes proporciona un pronóstico de su desarrollo.

Habilidad = aptitud + capacitación, o ejercicio, o práctica.

Teoría multifuncional de Thurstone: la estructura mental consta de un número relativamente pequeño de factores más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una determinada aptitud. Existen 7 factores específicos y un factor que se destaca: el factor G (factor general) denominado Inteligencia general que rige y complementa todas las aptitudes. Los test que miden cada uno de los factores son:

- Factor V o comprensión verbal: se lo denomina aptitud verbal, se relaciona con la facilidad de empleo de las palabras. Implica un razonamiento verbal. Es común encontrarlo en escritores, poetas y personas que saben utilizar las palabras.
- Factor W o facilidad de palabra: se relaciona con la fluidez verbal. Se encuentra comúnmente en oradores, vendedores y personas que hablan bien.
- Factor N o factor numérico: se relaciona con la rapidez y exactitud en cálculos sencillos. Se encuentra en personas que realizan cálculos con gran velocidad.
- Factor S o de las relaciones espaciales: es la habilidad para observar relaciones espaciales en 2 o 3 dimensiones. Es común en quienes realizan proyectos, diseñadores.
- Factor M o memoria de asociación: es la capacidad de memorización visual o auditiva.
- Factor P o rapidez de percepción: es la habilidad de percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o de reconocer rápido semejanzas y diferencias. Es común en quienes trabajan con números y letras (mecanógrafo, auxiliares de oficina).
- Factor R o de razonamiento: habilidad de razonar de manera inductiva o concreta (de la parte al todo) como de manera deductiva o abstracta (del todo a las partes).

Test de personalidad: un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. Este tipo de test analiza los distintos rasgos de la personalidad, ya sean determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos) o determinados por el temperamento (innatos o genotípicos).

Clasificación:

- Genéricos: revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de Psicodiagnósticos. Dentro de ellos podemos encontrar:
 - Tests expresivos: de expresión corporal como el PMK.
 - Tests proyectivos: de proyección de la personalidad como test de Rorschach, test de percepción temática, test del árbol, test de la figura humana.

- Específicos: investigan rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, entre otros. Podemos encontrar:
 - Test de inventarios: de intereses, motivación y frustración.

Técnicas de simulación: son en esencia técnicas de grupo que parten del drama. Pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo; y del método exclusivamente verbal a la acción social.

Se reconstruye un escenario en el momento presente para analizar el acontecimiento de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar la escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario rodeado de otras personas (contexto grupal) que presencian su actuación y pueden, o no, participar en la escena. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona representa un papel que caracteriza su forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en grupo.

Neurolingüística (Palavecino)

NEURO: proviene del griego "neuron", significa nervio. Todo comportamiento es el resultado de una serie de procesos neurológicos. El inconsciente de las personas determina los comportamientos, conductas y la fisiología de los individuos.

LINGÜÍSTICA: proviene del latín "Lingua", significa lengua. El lenguaje y los otros sistemas de comunicación constituyen un medio de representar y ordenar los procesos nerviosos producidos por nuestras experiencias internas y externas.

La comunicación humana se efectúa mediante palabras, tono de voz, gestos, posturas, posiciones y distancias relativas. El impacto total de un mensaje es:

- Un 7% verbal
- Un 38% vocal
- Un 55% no verbal

El canal verbal se utiliza principalmente para proporcionar información mientras que el canal no verbal se usa para expresar las actitudes personales, y en algunos casos como sustitutos de los mensajes verbales. Conocer el lenguaje del cuerpo nos permite ser más conscientes de las propias señales no verbales y demostrar como las personas se comunican sin hablar. Entender como funciona algo facilita la convivencia con ello.

Los gestos con las palmas:

Franqueza y honestidad: exhibir las palmas de las manos esta asociado siempre con la verdad, la honestidad y la lealtad. Cuando se lo usa correctamente, el poder de la palma confiere al usuario un cierto grado de autoridad sobre los demás, y el poder de dar ordenes en silencio.

- Palma hacia arriba: gesto no amenazante que indica sumisión. La persona no se sentirá presionada ni en situación subordinada.
- Palma hacia abajo: gesto de autoridad. La persona receptora siente que se le esta dando una orden. Un colaborador del mismo nivel podría negarse, cosa que no sucedería si le pide algo con las palmas hacia arriba.
- Palma cerrada en un puño con dedo señalando en una dirección: es el símbolo con el que uno golpea al que lo escucha para hacer que lo obedezca. Es un gesto irritante y negativo sobre la gente.

Apretón de manos:

- Tomar la iniciativa de estrechar la mano con la palma hacia abajo: forma dominante que indica que se quiere tomar el control.
- Ofrecer la mano con la palma hacia arriba: es muy efectivo cuando se desea dar control a la situación o hacer sentir que lo tiene.
- Dar la mano como un hombre: palmas en posición vertical donde se transmite sentimiento de respeto y simpatía.

Los gestos con las manos:

- Frotarse las palmas: forma de comunicar una expectativa positiva. La velocidad con que se frota indica quine será el receptor del beneficio que se espera. Si se frota en forma lenta, el beneficio será para él mismo.
- Frotar el pulgar entre los dedos: indica que se espera dinero.
- Manos con los dedos entrelazados: gesto de frustración, actitud hostil, la persona esta disimulando una actitud negativa.
- Las manos en arcada: la persona que se tiene confianza, que es superior hace gesto de manos en arcada hacia arriba, expresando su seguridad. Las manos en arcada hacia abajo se usan cuando se esta escuchando.
- Tomarse las manos, los brazos y las muñecas: señala frustración y el intento de autocontrolarse. Cuanto mas indignada se siente la persona, mas arriba llevara la mano que toma el otro brazo.
- Los gestos con el pulgar: expresan dominio, superioridad y hasta agresión. Los gestos con los pulgares son secundarios, forman parte de un grupo de gestos. Con frecuencia, se muestran los pulgares saliendo de los bolsillos, haciendo visible la actitud dominante de la persona.

Los gestos con los brazos:

- Brazos cruzados: al cruzar uno o los dos brazos sobre el pecho se forma una barrera que es el intento de dejar fuera de nosotros la amenaza o las circunstancias indeseables. Cuando una persona tiene actitud defensiva, negativa o nerviosa cruza los brazos y muestra que se siente amenazada. Si al entablar el dialogo, la persona se cruza de brazos es porque no está de acuerdo con algo que se ha dicho.

Los gestos con las piernas:

- Cruzar las piernas: expresan la posible existencia de una actitud defensiva o negativa (cruce estándar). Hay que tener cuidado al analizar a una mujer porque a todas les han enseñado que así se sientan las damas. Si al sentarse, las piernas dibujan un 4 existe una actitud de competencia o discusión. Y si además se toma la pierna con una o ambas manos, la persona tiene una actitud rígida, es signo de terquedad.
- Cruzar los tobillos: actitud negativa y defensiva, se esta mordiendo los labio mentalmente. El gesto señala el disimulo de nerviosidad o temor.
- Gesto exclusivamente femenino. Demuestra una forma de fortalecer la actitud defensiva, la mujer se ha encerrado en ella misma.

Las señales con los ojos: los ojos dan las señales de comunicación más precisas y reveladoras porque son punto focales del cuerpo. Las pupilas se dilatan (entusiasmo) y contraen (enojo) según la actitud de la persona, cambiando su humor.

- Comportamiento de la mirada: cuando una persona es deshonesto, su mirada se cruza con la nuestra menos de la tercera parte del tiempo. Cuando alguien sostiene la mirada mas de las dos terceras partes del tiempo puede significar que se siente atraído por el interlocutor o que siente hostilidad y lo desafía.
 - La mirada de negocios: hay que imaginar que hay un triangulo en la frente de la persona. Si la mirada se mantiene fija en esa zona, se crea una atmosfera de seriedad que la otra persona percibe.
 - La mirada social: si cae por debajo del nivel de los ojos del otro, entre los ojos y la boca, se desarrolla una atmosfera social agradable.
 - La mirada intima: recorre los ojos, pasa por el mentón y se dirige a otras partes del cuerpo. Se utiliza para demostrar interés por la otra persona.
 - Las miradas de reojo: se usa para transmitir interés u hostilidad. Si se combinan con una elevación de cejas o una sonrisa, comunican interés, frecuentemente interés amoroso. Si se combinan con las cejas fruncidas o hacia abajo, es señal de sospecha o de actitud critica.
-

Cultura organizacional (Chiavenato)

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización.

Representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización, dirigiendo sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Formar parte de la empresa significa asimilar su cultura.

El iceberg de la cultura organizacional.

- Parte superior que sale del agua: encontramos los aspectos formales y visibles de la organización, son las consecuencias físicas y concretas de la cultura. Es la parte más fácil de cambiar dentro de la empresa, sus componentes están orientados a los aspectos organizacionales y de tareas cotidianas:
 - Estructura organizacional.
 - Títulos y descripción de puestos
 - Objetivos y estrategias de la empresa
 - Tecnología y prácticas organizacionales
 - Políticas y directrices
 - Métodos y procedimientos de trabajo
 - Medidas de productividad y financieras.
- Parte sumergida: encontramos los aspectos informales y ocultos, cuya percepción es más difícil. Son las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura constituyendo el nivel muy difícil de cambiar. Sus componentes se orientan a los aspectos sociales:
 - Patrones de influencia y poder.
 - Percepciones y actitudes de las personas.
 - Sentimientos y normas grupales,
 - Valores y expectativas.
 - Patrones de interacciones formales.
 - Relaciones afectivas.

¿Se puede cambiar la cultura organizacional?: una cultura organizacional fuerte es aquella donde sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados, influyendo en su comportamiento y expectativas. Puede involucrar a los empleados en el sentido común de la misión y reforzar hábitos de trabajo para atender a los clientes y mantener elevada la productividad. Algunas personas creen que este tipo de cultura es el indicado y debe mantenerse para poder trabajar de la mejor manera posible.

El cambio cultural es más fácil cuando ocurren una o más de las siguientes condiciones: crisis dramática, modificaciones de liderazgo, cultura débil. Cuanto más sólida sea la cultura, más difícil será cambiarla pero en las empresas nuevas es un proceso más fácil ya que sus empleados todavía no tienen incorporados totalmente los valores.

Características de la cultura organizacional.

- Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia, y que espera que los participantes compartan.
- Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización.

- Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: como interactúan los participantes, como se tratan las personas entre si, como se atiende a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc.

Socialización organizacional: la misión, visión, los objetivos organizacionales y la cultura constituyen el contexto complejo en que trabajan y se relacionan las personas en las organizaciones. Es normal que la organización trate de adaptar a las personas a ese contexto, en especial a las que acaban de ingresar.

De esta forma, se le da el nombre de socialización organizacional a la manera en que la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la empresa.

Outplacement

El Outplacement es una herramienta de RRHH que utilizan las organizaciones modernas que creen seriamente en la importancia de las personas. Se utiliza principalmente en los procesos de cambio que enfrenta las empresas.

- Para la empresa, es una asesoría permanente sobre sus recursos humanos.
- Para las personas, constituye la oportunidad de realizar un proceso de reingeniería personal, que agregue valor a su vida profesional y personal.

Es un servicio cuyo proceso tiene como objetivo principal ayudar a recolocar personas desvinculadas de sus empresas, haciendo mas llevadera y menos traumática su nueva y forzada situación profesional. No se trata solo de buscar una ocupación para el empleado sino que responde a una necesidad de orientarlo hacia aquellos puestos y compañías donde mejor pueda encajar su perfil, realizando una completa reorientación profesional. El consultor de Outplacement acompaña y asiste al candidato en este proceso.

Beneficios.

Para la empresa:

- Le permite mantener la coherencia entre los logros de la organización y los recursos humanos que ayudaron a este fin.
- Genera un clima mas comprometido con los cambios y los nuevos desafíos entre el personal que queda.
- Garantiza una asistencia efectiva a quien debe salir de la organización.
- Proporciona un mensaje serio y honesto a proveedores y clientes.
- Mejora la imagen frente a los nuevos talentos que la empresa deberá requerir en un futuro.

Para la persona:

- Constituye una oportunidad de reflexión, aprendiendo a aceptar los nuevos desafíos.
- Permite planificar su recolocación en otro trabajo y repensar todo lo que ha hecho y lo que hará.
- Ayuda a abrir la mente a nuevas lecturas y crear nuevas oportunidades que le generen ingresos y permitan realizarse personal y profesionalmente.

Enfoques entre las empresas.

- Enfoque tradicional: el empleo fijo es la meta fundamental en estos sistemas: orienta a la persona a que recupere su condición de empleado y lo capacita para generar un ingreso por vía independiente.
 - Capacitación emprendedora o entrepreneurship: la persona es habilitada para trabajar en forma flexible, tanto en forma dependiente o en forma independiente, generando un profesional que vende sus habilidades, talentos y productos en el mercado abierto. Como al orientación básica no esta dirigida a la búsqueda de un nuevo empleo sino a la generación de oportunidades, la capacitación en entrepreneurship entrega una valiosa herramienta a la persona para generar valor agregado.
-

Empowerment.

Empowerment es un concepto que consiste en transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar verdadero liderazgo en sus propias esferas individuales de competencia y ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa.

El Empowerment busca aumentar la energía, el esfuerzo u la dedicación de todos y quitar al gerente el antiguo monopolio del poder, de la información y del desarrollo, dándoles ese poder a sus empleados para aprovechar al máximo el talento colectivo.

Principios para dar Empowerment a las personas:

- Da a las personas un trabajo que consideren importante.
- Dar a las personas autoridad y responsabilidad plena, independencia y autonomía en sus tareas y recursos.
- Permitir que las personas tomen decisiones respecto de su trabajo.
- Dar visibilidad a las personas y proporcionarles reconocimiento por sus esfuerzos y resultados.
- Construir relaciones.
- Divulgar la información en todos los niveles.
- Pedir opinión a las personas sobre los asuntos de trabajo.
- Destacar la colaboración y el espíritu de equipo.
- Ayudar a las personas que reciben Empowerment para que lo transmitan a los demás.