

Unidad 1

Empresa

Es la actividad humana q busca reunir e integrar RH y no humanos, con la finalidad de lograr los obj planteados. El ppal obj es el auto sustento ya q permite continuidad y permanencia en la actividad.

Organización

Es un sistema de act conscientemente coordinadas de 2 o más personas. Es una agrupación deliberada p/ el logro de un propósito específico. Existe solo y cuando hay personas capaces de comunicarse y q están dispuestas a actuar conjuntamente p/ obtener un objetivo común.

Los factores q identifican a la organización son:

- Contexto: es todo aquello q afecta directa o indirectamente a la org. Se puede dividir en:
 - Elementos de acción indirecta: no solo cubren a la organización misma. Son todas aquellas medidas políticas, económicas, tecnológicas, sociales, culturales, etc
 - Elementos de acción directa: pueden ser grupos de interés internos (empleados, accionistas, dueños) o externos (proveedores, clientes, sindicatos, etc)
- Valores
- Objetivos: es una situación deseada q se quiere alcanzar. Son dinámicos y están en evolución continua, alterando las relaciones de la org con su ambiente y con sus miembros, y hace q los obj sean continuamente reevaluados y modificados en función de los cambios del ambiente y de la org interna de los miembros. Características:
 - Mensurable
 - Específicos
 - Desafiantes
 - Alcanzables
 - Temporales
- Cultura: conjunto de creencias q comparten los miembros de una org. Marca las fronteras de la org. Características:
 - Innovación y toma de riesgos
 - Atención al detalle
 - Orientación a las personas
 - Orientación a los rds
 - Orientación hacia el equipo
 - Agresividad
 - Estabilidad
- Misión, visión
- Tipo de org en la cual se trabaja: existe distintos tipos de org:
 - S/ el carácter de su act: industriales, comerciales, religiosas, mutuales, sociales, políticas
 - S/ lo q prestan: de bs o de ss
 - S/ su finalidad: con fines de lucro o sin fines de lucro
 - S/ su estructura: formal o informal
 - S/ el monto facturado: Pymes, pequeñas o grandes
 - S/ la constitución legal: SA, SRL, Sociedad de Hecho

Las organizaciones como sistemas sociales

Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas p/ el logro de obj específicos. Una org no es nunca una unidad compleja y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios.

Las organizaciones como sistemas abiertos

Un sist es un conjunto de elementos, dinámicamente relacionados q realizan una act p/ alcanzar un obj o propósito, q operan sobre datos, energía o materia tomados del ambiente q circunda al sist p/ producir inf, energía o materia.

Un sist está constituido x 4 elementos esenciales:

- Entradas: todo sist recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo. A través de las entradas, el sist importa los recursos e insumos necesarios p/ su operación y consolidación.
- Proceso: es el núcleo del sistema en el q las entradas son procesadas o transformadas en salidas o rdos. Gralmente, está compuesto de subsist especializados en el proceso de c/ tipo de recursos o insumo importado x el sist.
- Salidas o rdos: constituyen el rdo de la operación del sistema. A través de las salidas o rdos, el sist exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.
- Retroalimentación: significa la acción q ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sist. La retroalimentación constituye una acción de retorno.

Características organizacionales

- Características de la industria:
 - Producción: seriados, artesanales, etc.
 - Comercialización
 - Servicios: intangibles
- Madurez de la organización:
 - Creación: emp q recién comienza, gralmente impersonal. Está orientada a un solo mercado. La gestión está en la cabeza del dueño. Es de 1 a 5 años
 - Supervivencia: La línea de productos se empieza a extender, comienza a haber una especie de delegación (de las cosas más relevantes), además empieza a haber control administrativo y de la gestión de RH. Se empieza a formalizar. Va a 6 a 15 años.
 - Crecimiento: La org comienza a ser funcional. Ya no sólo se extiende en gama de productos sino ahora también en mercado. Ya tiene su marca propia q comienza a ofrecer en distintos mercados. La gestión de RH se empieza a delegar, son varias personas, y éstas son distintas del dueño. Hay delegación de la política de RH. Pero las decisiones importantes de RH. las sigue tomando el dueño.
 - Expansión: se empiezan a profundizar las áreas en una org. Empiezan a aparecer las áreas staff: RH., Sistemas, Marketing, Seguridad. Hay gente especializada en llevar adelante la gestión en c/ área. Se organiza x territorio, producto, negocio, etc. Hasta los 50 años.
 - Madurez: las emp empiezan a estandarizar los productos y los mercados en las últimas 2 etapas de gestión de RH. Comienza a ser muy importante p/ lograr los fines de la emp

Planeación estratégica y RH

La planeación estratégica implica un conjunto de procedimientos p/ tomar decisiones sobre los obj a LP y las estrategias de la org. Se enfocan en cómo se posicionará la org respecto de sus competidores p/ lograr la supervivencia, el valor y el crecimiento a LP. La PRH es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una org, su estancia y su salida de ella. El propósito de ambos tipos de planeación es ayudar a los gtes a desplegar los RH de manera tan efectiva como sea posible p/ lograr los obj de la org. La AERH combina la planeación estratégica con la PRH y es considerada como el patrón de despliegues y actividades de RH q permiten a una org lograr sus obj estratégicos.

Mediante la planeación estratégica las org definen sus obj y desarrollan planes integrales p/ lograrlos. La PRH se relaciona con la planeación estratégica de varias maneras, como: la formulación de la estrategia y su implementación. La PRH proporciona un conjunto de aportaciones en el proceso de formulación estratégica en términos de lo q es posible.

La PRH es importante en la implementación, ya q una vez q se formuló la estrategia, los ejecutivos deben tomar decisiones respecto a la asignación de recursos, como aquellas referentes a las estructuras, los procesos y los RH.

Toda la evidencia disponible sugiere q la integración de la PRH y de la PE q tiende a alcanzar su máxima efectividad cuando existe una relación recíproca entre los 2 procesos.

Los gtes de RH son facilitadores importantes del proceso de planeación y son considerados colaboradores confiables e importantes en la creación del futuro de la org. Este vínculo positivo se establece cuando el gte de RH se vuelve miembro del comité de dirección de la adm o del grupo de planeación estratégica de la org.

Paso 1: Misión, visión y valores

La misión es el propósito ppal de la org, es una declaración de la razón de ser de la org. Define el papel de la org dentro de la soc en la q se encuentra y significa su razón de ser y existir.

La visión es proporcionar una perspectiva acerca de hacia dónde va y lo q puede llegar a ser en el futuro. Establece con más claridad la dirección a LP de la emp y la intención de su estrategia. Cuánto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la org cumplir con sus propósitos.

Los valores centrales son las fuentes, creencias y ppios en los q se basa la emp p/ tomar decisiones. Los valores captan la filosofía esencial de la cultura de la org y proporcionan una dirección a sus empleados. Establecen límites respecto a q comportamientos se consideran éticos y aceptables

Paso 2: Análisis del ambiente

Los cambios en el ambiente externo repercuten de manera directa en la forma en q las org operan y administran a su personal. Algunos representan O mientras q otros representan A. El monitoreo del ambiente es el sondeo sistemático de las ppales fuerzas externas q influyen en la org. Los gtes se ocupan de diversos asuntos externos:

- factores económicos como condiciones gcales, regionales y globales
- tendencias industriales y de la competencia, como nuevos procesos, servicios e innovaciones.
- Cambios tecnológicos, como techo de la inf, innovaciones y automatización
- Asuntos gubernamentales y legislativos, como leyes y regulaciones administrativas
- Preocupaciones sociales, como cuidado infantil, de ancianos, ambiente y prioridades educativas
- Tendencias demográficas y del mercado de trabajo, como edad, composición y alfabetización.

Al monitorear el ambiente en busca de los cambios q podrían afectar a una org los gtes pueden anticipar sus efectos y hacer los ajustes con anticipación.

1. Ambiente competitivo: incluye las organizaciones específicas con las q la empresa interactúa.

Una regla general en este análisis es: cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, menos rentable y menos atractiva será la industria. Las 5 fuerzas competitivas de Porter son:

- Cliente: La estrategia se enfoca en crear valor p/ el cliente y los clientes quieren cosas distintas. Hay q determinar el tipo de habilidades y comportamientos q se necesitará q tengan los empleados.
- Emp rivales: se deben considerar cuales son los rivales y ver de q manera se pueden distinguir de ellos, analizando si hay empleados y la clase p/ poder competir con ellos.
- Nuevos competidores: las emp ya establecidas tratan de establecer barreras p/ impedirles la entrada y proteger sus posiciones. Cuando las nuevas emp logran entrar en una ind a menudo es xq tienen una manera distinta de proporcionar valor a los clientes.
- Sustitutos: ofrecen el mismo servicio q emp tradicionales, pero con métodos distintos, lo q implica q las emp pueden necesitar ajustes a su base de habilidades p/ apoyar las distintas tecnologías o pensar en cómo competirán de formas distintas.
- Proveedores: las org cuentan con proveedores q les suministran los insumos fundamentales. Éstos pueden incluir materia prima para la producción, dinero, inf y personal.

2. Suministro de m.o: hay varios factores q influyen como son los cambios demográficos en la población, la economía nacional y regional, el nivel de preparación de la fuerza de trabajo, la demanda de habilidades específicas en los empleados, la movilidad de la población y las políticas gubernamentales.

Los cambios en la oferta de m.o pueden limitar las estrategias de las q disponen las emp. Aunque las tasas de desempleo varían según el sector, la escasez de talento p/ los empleos q requieren grandes habilidades sigue planteando varios retos a las emp.

Paso 3: Análisis interno

Ofrece a quienes toman las decisiones estratégicas un inventario de habilidades y recursos organizacionales, así como de sus niveles de desempeño. Para asegurarse de dar a las org una VC se combinan muchos recursos. Esto se puede visualizar a través de las 3 c:

1. Cultura: como hoy se está comprendiendo q las culturas orientadas a los empleados son fundamentales p/ el éxito, los gtes realizan auditorias culturales p/ examinar las actitudes y creencias de la fuerza de trabajo, así como de las act q realizan. El análisis se centra en si los empleados adoptan y demuestran los valores cruciales en toda la org. Hay q analizar cómo mostrar la cultura de la org a los empleados y cómo poder influir en ella.
2. Competencias: la clave del éxito de una emp se basa en una serie de competencias centrales q son habilidades y conocimientos q posee una org y q la distinguen de sus competidores y le dan valor a los clientes. Las competencias centrales son limitadas en número, pero proporcionan una base a LP para la innovación tecnológica, el desarrollo del producto y en la entrega del servicio. Las org pueden lograr una VC sostenida mediante las personas. Las personas son una fuente de VC cuando:
 - Pueden mejorar la eficiencia o eficacia de la emp. El valor de los recursos aumenta cuando pueden reducir costos y/o proporcionan algo único a los clientes
 - No se pueden comparar las competencias, es decir tienen competencias únicas
 - Las capacidades y las contribuciones de las personas no pueden ser copiadas, o son difíciles de imitar
 - Los talentos de las personas pueden combinarse y desplegarse p/ trabajar en nuevas tareas con poca anticipación.
3. Composición: los gtes necesitan determinar si disponen de personal p/ ejecutar la estrategia de una org, además tienen q tomar decisiones difíciles respecto a cómo dirigir a las distintas clases de empleados p/ q contribuyan de manera diferente a la org. Hay tendencias gtales p/ contratar de forma externa a las áreas de habilidad q no sean fundamentales p/ la organización:

Los gtes deben pronosticar en forma continua las necesidades y capacidades q la emp tendrá p/ poder hacer un trabajo efectivo de planeación estratégica.

Si no se llenan vacantes habrá una pérdida de eficiencia q puede ser muy costosa, en gral cuando toma tiempo capacitar a los reemplazos. Cuando hay mal pronóstico los empleados no pueden evaluar de manera efectiva sus carreras y desarrollos.

Paso 4: Formulación de la estrategia

El análisis FODA ayuda a los gtes a combinar varias fuentes de inf en un marco de trabajo más amplio p/ su análisis. Una vez q se han analizado las F y D, como las O y A, los gtes tienen la inf q necesitan p/ formular estrategias corporativas, de negocio y de RH p/ la org. Ayuda a los ejecutivos a resumir los hechos y pronósticos ppales derivados de los análisis externos e internos. La formulación de la estrategia desarrolla un análisis p/ utilizar las F y capitalizar las O, contrarrestar las A y disminuir las D.

La estrategia de la org es la determinación de metas y obj básicos: LP, adopción de los planes de asignación de recursos p/ su cumplimiento. Es q quiero hacer como org.

- a. Estrategia corporativa. Analiza donde competirán.
 - Crecimiento y diversificación

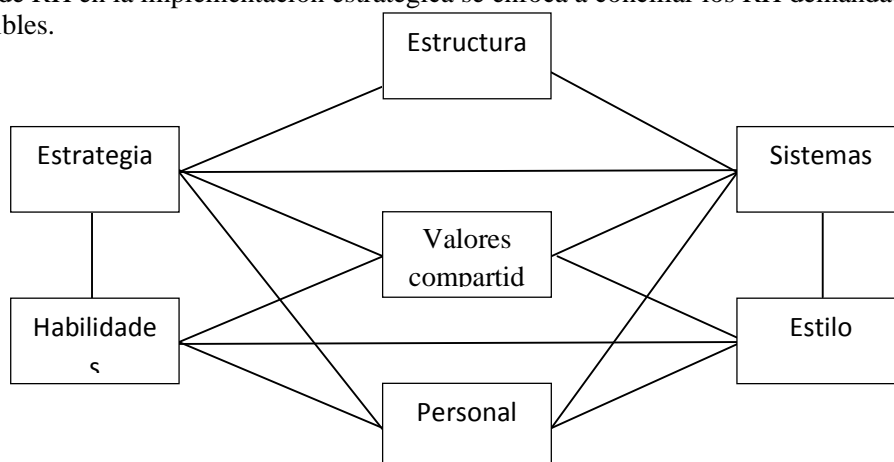
- Fusiones y adquisiciones.
- Alianzas estratégicas y sociedades en participación.
- b. Estrategia de negocio: se enfoca en cómo competirá contra sus rivales p/ crear valor p/ sus clientes
 - Estrategia de bajo costo: Consiste en mantener los costos tan bajos como p/ poder ofrecer un precio atractivo a los clientes. Los factores críticos del éxito son la eficiencia y la productividad. Las empresas q adoptan este tipo de estrategias son grandes y tratan de obtener ventaja de EE en la productividad y la distribución. El líder de bajo costo debe ofrecer un producto o servicio q los clientes consideren valioso. Las org tienen q usar una estrategia de costos p/ aumentar el valor p/ los clientes. Hay distintas maneras en q esta estrategia se vincula con la PRH.
 - Productividad: hay emp q pagan a sus empleados el salario más alto, pero ganan ventajas de costos x la excelente productividad ya q los empleados altamente motivados son más eficientes en su trabajo, garantizan una mejor calidad, eliminan el desperdicio y dan un mejor servicio
 - Outsourcing: buscan contratar un socio externo q desempeñe act o ss particulares mejor a un costo más bajo. Se relaciona de manera directa la PE con la de RH, debido a q suele dar como resultado despidos, transferencias, etc.
 - Estrategia de diferenciación: Se basa en la alta calidad del producto, características innovadoras, rapidez de mercado o servicio superior. Las emp q se centran en el servicio deben identificar y apoyar formas de facultar a los empleados p/ q den un mejor servicio al cliente. Son un poco más flexibles respecto a las reglas p/ dejar q el personal haga las cosas a su manera y creen bs y ss a la medida de las necesidades de los clientes. Las emp orientadas al servicio tratan de incorporar sus valores en los valores culturales de la emp.
- c. Estrategia funcional: Los gtes necesitan trasladar las prioridades estratégicas a las áreas funcionales de la emp. Tiene q haber un claro alineamiento entre RH y los requerimientos de la estrategia de la org. Las políticas y prácticas de RH deben lograr una adaptación:
 - externa: se centra en la conexión entre los obj de la emp y las iniciativas ppales de RH
 - interno: los gtes tienen q asegurar q todas las prácticas de RH se alineen entre sí en el interior p/ establecer una configuración q se refuerce mutuamente. El diseño de puestos, el proceso de empleo, la capacitación, la evaluación de desempeño y la compensación tienen q enfocarse en los mismos obj laborales.

Paso 5: Implementación de la estrategia

Los gtes deben asegurarse de q los nuevos planes se implementen de forma efectiva. Las org prestan más atención en la implementación y la ejecución.

La estructura clásica 7-S revela q la ARH es decisiva para casi todos los aspectos de la implementación de la estrategia.

El rol de RH en la implementación estratégica se enfoca a conciliar los RH demandados y los RH disponibles.



Paso 6. Evaluación y valoración

P/ evaluar su desempeño las emp tienen q establecer un conjunto de parámetros q se centren en los rds q se esperan obtener de la PE, así como las mediciones q utilizarán p/ monitorear q tan bien se desempeña la emp en relación con esos rds.

Existen algunas técnicas de evaluación muy útiles q ayudan a los gtes a determinar hasta q punto han logrado los obj relacionados con la formulación y la implementación de la estrategia, como son:

1. **Tablero de mando integral:** ayuda a los gtes a traducir las metas estratégicas en obj operativos. Tiene 4 celdas relacionadas: financiera, de clientes, de proceso y de aprendizaje. La adm y el aprendizaje de las personas ayudan a las org a mejorar sus procesos internos y proporcionar un excelente servicio al cliente y también son importantes p/ asegurar la productividad con el fin de controlar los costos y lograr un mejor desempeño financiero. La creación de valor p/ el cliente aumenta los ingresos, lo q aumenta la rentabilidad.
2. **Medición de la adaptabilidad interna:** significa q las prácticas de RH están alineadas entre sí p/ establecer una configuración q esté mutuamente reforzada. Hay 3 pasos a seguir:
 - o Los gtes tienen q identificar los obj claves de la fuerza de trabajo q esperan alcanzar.
 - o Deben identificar c/ una de las prácticas de RH utilizadas p/ obtener o reforzar los obj de la fuerza de trabajo (diseño de puestos, proceso de empleo, capacitación, evaluación, etc)
 - o Tienen q evaluar c/ práctica en una escala de -5 (sin apoyo) a 5 (con apoyo). Una vez q cuentan con las clasificaciones de los gtes, las org pueden tener una idea muy clara de q prácticas de RH están funcionando p/ lograr los obj de la fuerza de trabajo y cuáles no.

Estructura organizativa

La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay 6 elementos básicos q se deben abordar p/ diseñar la estructura de la org.

1. **Especialización laboral o división del trabajo:** es el grado en q las tareas están divididas en puestos de trabajo. Los individuos se especializan en una parte de la actividad.
2. **Departamentalización:** es la base p/ agrupar las tareas y se puede dividir x medio de:
 - o **Funciones:** sirve p/ todo tipo de org y sólo cambian las funciones de acuerdo con los obj y las act. La ppal ventaja es la eficiencia q se logra al reunir especialistas. Con este tipo se tratan de alcanzar EE al situar en unidades comunes a personas con habilidades e inclinaciones semejantes
 - o **Producto:** c/ producto ppal está sometido a la autoridad de un ejecutivo q tiene toda la responsabilidad. La ppal ventaja es la mayor responsabilidad x el desempeño del producto x lo q todas las act relacionadas están bajo el mismo gte.
 - o **Geografía o territorio:** resulta conveniente si los clientes están dispersos en una región extensa y tienen necesidades similares x su localización.
 - o **Procesos:** c/ depto se especializa en una etapa de la producción. El método ofrece una base p/ una clasificación homogénea de las act.
 - o **Tipo de cliente:** los clientes tienen en común varios problemas y necesidades q se satisfacen mejor con los especialistas de c/ área.
3. **Cadena de mandos:** es una línea de autoridad q se extiende de la parte superior hasta el último escalafón. Responde preguntas de los empleados como a quien acudir si se presenta un problema o ante quien son responsables. Hay q considerar 2 conceptos:
 - o **Autoridad:** es el derecho inherente de una posición general p/ dar órdenes y esperar q estas se acaten. Se confiere a un gte un grado de autoridad p/ q cumple con sus responsabilidades
 - o **Unidad de mando:** una persona debe tener sólo un supervisor ante el cual es responsable directo.

4. Tramo de control: es el número de subordinados q un gte puede dirigir con eficacia. Determina el número de niveles y administradores q tiene una org.
5. Centralización y descentralización: se refiere al grado en q la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la org. Se dice q si la dirección toma las ppales decisiones de la org sin las aportaciones del personal de niveles inferiores, entonces la org está centralizada.
6. Formalización. Es el grado en q las tareas de la org están estandarizadas. Si un puesto de trabajo está muy formalizado, quien lo ocupa tiene muy poca libertad sobre q hace y cómo lo hace. La estandarización suprime la posibilidad de q los empleados conduzcan de otra manera, elimina la necesidad de q consideren alternativas de conducta.

Los determinantes de la estructura son:

1. Estrategia: la estructura debe seguir una estrategia. Si la administración hace un importante cambio en su estrategia organizacional, deberá modificar la estructura para dar lugar y apoyo a los cambios. Casi todas las teorías estratégicas actuales se centran en 3 dimensiones:
 - Innovación: estrategia con la q se destaca la introducción de productos o servicios nuevos. Refleja el deseo de la org de encontrar innovaciones significativas y únicas.
 - Minimización de costos: insiste en un control rígido de los costos, evitar las innovaciones innecesarias o los gastos de marketing y recortar los precios.
 - Imitación: estrategia con q se pretende hacer nuevos productos o entrar en nuevos mercados cuando se ha probado su viabilidad x otras compañías.
2. Tamaño de la organización: las org grandes muestran más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y reglamentos
3. Tecnología: se refiere a cómo convierte la org sus insumos en productos. Toda org tiene x lo menos una tecnología p/ convertir sus recursos financieros, humanos y materiales en producto o servicio. Las tecnologías se caracterizan x operaciones automatizadas y estandarizadas; tienen estructuras más altas y con más deptos.
4. Entorno: compuesto x las fuerzas externas q pueden afectar su desempeño. Abarca proveedores, clientes, competencia, dependencias reguladoras gubernamentales, grupos políticos de presión, etc. Algunas org enfrentan ambientes relativamente estáticos o muy dinámicos, dependiendo de cómo cambian las fuerzas. Los entornos estáticos generan mucha menos incertidumbre para los administradores.

Recursos organizacionales

Los recursos son los medios con los q cuentan las org p/ realizar sus tareas y lograr sus obj, esto es los bs o ss q se consumen p/ la realización de las act organizacionales.

Los recursos organizacionales se pueden clasificar en 4 grupos:

- físicos y materiales: Son los recursos necesarios p/ las operaciones básicas de la org, ya sea dar ss especializados o producir bs. Los recursos materiales están constituidos x el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología q lo orienta, los métodos de producción de los bs y de los ss producidos x la org.
- financieros: Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja, préstamos, financiamiento, créditos, etc., de los q se puede disponer de manera inmediata o mediata p/ hacer frente a los compromisos de la org. Garantizan los medios p/ la adquisición u obtención de los demás recursos q requiere la org.
- RH: Son las personas q ingresan, pertenecen y participan en la org, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los RH se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la org (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la org, además de ser el q decide cómo manipular los demás recursos q son de x sí inertes y estáticos. Las personas aportan a las org sus habilidades, conocimiento, actitudes, conducta, percepciones, etc.

- administrativos: Están constituidos x los medios con los cuales se planea, organizan, dirigen y controlan las actividades de la org. Comprenden todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la inf necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración utilizados x la org.

La administración de recursos humanos

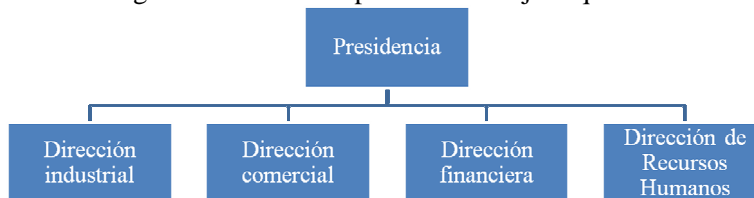
Es un área interdisciplinaria q tiene x función lograr q el personal se sienta motivado e involucrado. La ARH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de org. Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos, como a aspectos externos o ambientales.

La ARH se puede referir tanto al nivel individual como a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la org.

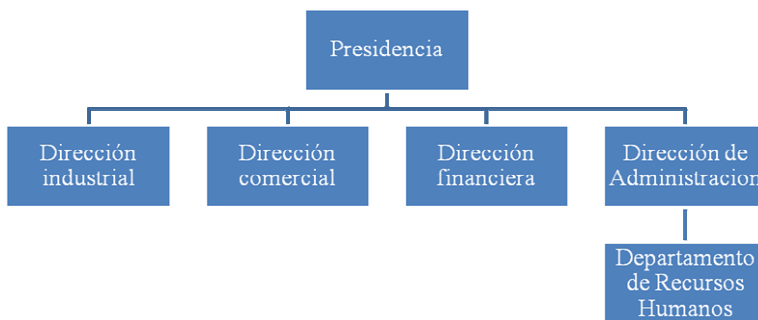
La ARH consiste en la planeación, org y desarrollo; y en la coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal; a la vez q la org representa el medio q permite a las personas q colaboran en ella, alcanzar los obj individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Ubicación de la estructura organizativa

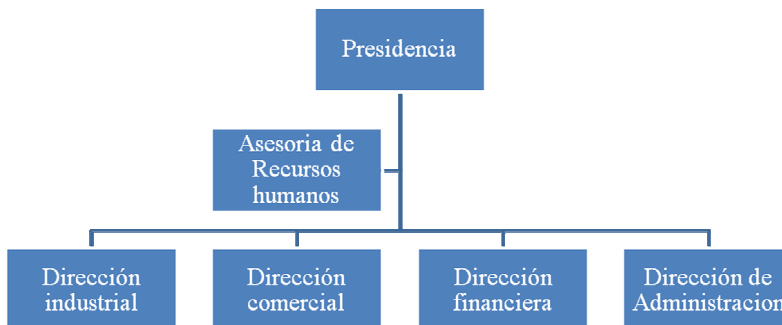
- En algunas org el órgano de ARH está situado en el nivel decisorio, su ubicación en la estructura organizacional corresponde al nivel jerárquico de la dirección.



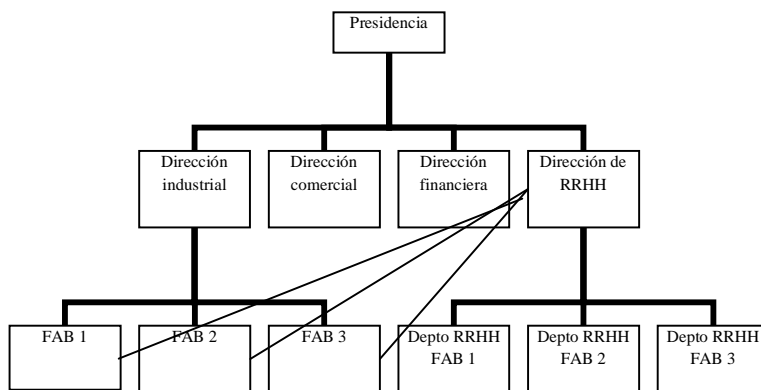
- En otras org se sitúa en el nivel ejecutivo y no en el decisorio, reportándose a su órgano decisorio, gralmente extraño a sus actividades



- En otras org, la ARH es un órgano de asesoría de la presidencia q presta consultoría y servicios de staff



- A su vez puede ser centralizada o descentralizada (—)



Función de la Gerencia de

RR.HH.

La función básica de la Gerencia de RH es atraer, retener, controlar y desarrollar los RH de la org, para el cumplimiento de los objetivos planteados. Tiene:

- Responsabilidad de línea: responsabilidad de c/ uno de los jefes, c/ jefe tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir, autoridad p/ decidir, actuar y mandar.
- Función de staff: proporciona la debida orientación, las normas y los procedimientos como adm a sus subordinados y presta ss especializados (reclutamiento, selección, etc.), p/ aportar propuestas y recomendaciones a toda la org. Puede o no estar en la org.

El sistema de administración de recursos humanos

La adm constituye la manera de hacer q las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los obj. Incluye la coordinación de RH y materiales p/ lograr los obj.

La tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los obj definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

RH está formado x 5 subsistemas, los cuales forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la org, desarrolladas y evaluadas x la org. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido al hecho de q esos 5 subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica.

Se interrelacionan de acuerdo al momento, la situación, el concepto. No se sigue un orden determinado.

Los factores q influyen el sistema son: sociales, culturales, clientes, empleados, etc.

Características:

- Los subsistemas no tiene un orden preestablecido xq la entrada de un proceso puede ser la salida de otro
- Se interrelaciona en forma no ordenada
- Si un subsistema cambia en una dirección, los demás no cambiarán de la misma manera

Políticas de RH

Las políticas de RH se refieren a la manera como las org aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar x intermedio de ellos los obj organizacionales, a la vez q c/ uno logra sus obj individuales.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la org, q rige las relaciones con sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos q se implantarán q constituyen un plan permanente p/ orientar a las personas en la ejecución de sus tareas.

Objetivos de la ARH

La ARH consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo q la org representa el medio q permite a las personas q colaboran en ella alcanzar los obj individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. ARH significa conquistar y mantener personas en la org, q trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable.

Dificultades básicas de la ARH

Administrar RH es diferente a la adm de cualquier otro recurso organizacional, ya q implica algunas dificultades. Las dificultades básicas de la ARH son:

- está relacionada con medios y no con fines, cumple una función de asesoría, cuya act fundamental consiste en planear, prestar ss especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- maneja recursos vivos, complejos, diversos y variables como son las personas. Estos recursos crecen, se desarrollan, cambian de act, de posición y de valor
- Los RH están distribuidos en las diversas dependencias de la org, bajo la autoridad de varios jefes o gtes. En consecuencia, c/ jefe es responsable directo de sus subordinados.
- se preocupa ppalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es q no puede controlar los eventos o condiciones q las producen.
- trabaja en ambientes y condiciones q ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño.
- Los estándares de desempeño y de calidad de los RH son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de act, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación.
- no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de tener personal forzosamente implica tener gastos

| Subsistema | Funciones |
|------------|--|
| Provisión | Investigación de mercado: está asociado a act q tienen q ver con el análisis del mercado laboral <ul style="list-style-type: none">• Investiga y analiza el mercado laboral (hacer un relevamiento del mercado p/ poder evaluar) |
| | Reclutamiento: tiene q ver la definición de las técnicas p/ reclutar RH. Puede ser interna o externa. Capacitamos al personal interno o lo buscamos en el mercado. El obj es buscar y atraer solicitantes capaces p/ cubrir las vacantes q se presentan <ul style="list-style-type: none">• Definir técnicas de reclutamiento de RRHH• Prioridad del reclutamiento interno sobre el externo• Dónde reclutar, cómo y en q condiciones reclutar los RH q la org requiera. |
| | Selección: establece criterios y técnicas a usar en la selección de personal. El obj es analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir cuales tienen mayor potencial p/ el desempeño del puesto <ul style="list-style-type: none">• Definir criterios de selección y estándares de calidad• Definir el grado de descentralización de las decisiones acerca de la selección de personal• Definir el perfil q se necesita p/ el puesto• Definir criterios de selección de RH y estándares de calidad p/ la admisión: se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la org |
| | Integración: consiste en establecer mecanismos o hacer manuales de integración del empleado a la org y al puesto. Establece cómo integrar los nuevos miembros en el ambiente interno de la org <ul style="list-style-type: none">• Establecer mecanismos de inducción |

| | |
|---------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar manual de inducción q faciliten el ingreso del nuevo empleado • Diagramar políticas |
| Mantenimiento | <p>Adm de salarios: se tiene la responsabilidad de diseñar una política salarial q debe describir los puestos y evaluarlos. Además se debe fijar la forma de pago (mensual, semanal, quincenal; o fija o variable)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valuación de puesto q busque el equilibrio salarial interno • Investigaciones salariales q busque el equilibrio salarial externo • Política salarial • Establecer criterios de remuneración directa de los empleados, q tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la org frente a esas 2 variables |
| | <p>Planes de prestaciones sociales: debe elaborar un plan a medida p/ la emp evaluando las necesidades del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes y sist de prestaciones sociales adecuado a la diversidad de necesidades de los integrantes de la org • Evaluar las necesidades del personal • Establecer criterios de remuneración indirecta de los empleados, q tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la org, y q consideren la posición de la org frente a las prácticas del mercado laboral |
| | <p>Higiene y seguridad en el trabajo: tiene q ver con el tipo de emp. Debe llevar adelante act de desarrollo físico, ambientales, de higiene y seguridad, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer criterios p/ la creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y de seguridad q rodean a los puestos p/ desarrollar las act con higiene y seguridad • Establecer criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en q se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la org |
| | <p>Relaciones laborales: se deben establecer normas y procesos tanto p/ los sindicatos con personal y criterios de negociación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir criterios legales y normas de procedimiento p/ las relaciones con empleados y sindicatos • Buscar buenas relaciones con los sindicatos y representantes del personal |
| Planeamiento o aplicación | <p>Planeamiento y distribución de RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la cantidad necesaria y ubicación de los RH en termino de colocación dentro de la org • Criterios de planeación, distribución y traslado interno de RH, q consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la org. |
| | <p>Análisis y perfil del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de los requisitos básicos (nivel de escolaridad, experiencia, tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo para el desempeño exitoso) • Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (intelectuales, físicos, etc) p/el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización. • Diseño de cargos: establece el diseño de responsabilidades y funciones de los puestos • Descripción y análisis de cargos: determina todas las capacidades y |

| | |
|--------------------------|---|
| | <p>requerimientos p/ un puesto, así como también las competencias.</p> <p>Plan de vida y carrera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de la secuencia óptima de carrera con la definición de operaciones de las oportunidades dentro de la organización <p>Diseño y descripción del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las responsabilidades y funciones de c/ puesto <p>Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir planes y sist p/ la continua evaluación de la calidad y adecuación de los RH • Establecer criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los RH, mediante la evaluación del desempeño |
| De desarrollo | <p>Capacitación y desarrollo: Con la capacitación se busca detectar el potencial de los futuros puestos a ocupar en la org. El desarrollo es la planificación estratégica de los cambios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico y programación de la preparación y renovación constante de los RH p/ el desempeño de los puesto • Detectar el desarrollo potencial de los RRHH • Perfeccionamiento a mediano y largo plazo de los RH disponibles, con el fin de la continua realización del potencial existente en las posiciones más elevadas de la org • Criterios de diagnostico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral p/ el desempeño de las tareas y funciones dentro de la org <p>Evaluación de desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el sistema de evaluación de desempeño • Fijar las competencias o factores a evaluar <p>Desarrollo organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de estrategias de cambio planeado con miras a la salud y excelencia organizacional • Planificar planes de comunicación • Criterios de desarrollo de RH a mediano y LP, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la org. • Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros. |
| De control y seguimiento | <p>Adm de bases de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro y controles para el debido análisis cualitativo y cuantitativo de los RH • Se refiere a cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la inf necesaria p/ realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la org <p>Adm de sist de inf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer medios y vías de inf adecuados p/ las decisiones sobre RH <p>Auditoria de RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer criterios p/ mantener auditoria permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los RH de la org. |

Evolución de la administración del personal

| | | |
|---------------------|--------------------|----------------------------|
| Corrientes teóricas | Ambiente histórico | Funciones de RH en las org |
|---------------------|--------------------|----------------------------|

| | | |
|--|---|---|
| <p>(1900-1925)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adm científica (Taylor) • Adm industrial (Fayol) • La org: concepto de hombre como engranaje (eficiencia y productividad-racionalización-planificación y control) • Taylor pone el foco en la dirección y la especialización de funciones (prever-organizar-dirigir-coordinar-controlar) | <ul style="list-style-type: none"> • Ppios de la industrialización en serie • El consumo empezaba a popularizarse • Auge del cientificismo • Aparece la burguesía industrial | <ul style="list-style-type: none"> • Llevaba los registros de los empleados • No tenía contacto con el área de producción • La contratación y conducción del personal estaba a cargo de los capataces y jefes • Formaba parte de la adm |
| <p>(1925-1950)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas (Elton Mayo) • Psicología industrial. Catell-Münsterberg • Se empieza a considerar la influencia de ciertas variables en la conducta humana • Estudio de los componentes psicológicos asociados a un buen rendimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Final 1ra guerra mundial, cambios en lo social, político y económico • Aparecen los sindicatos obreros • El estado como regulador de las relaciones laborales • Mayor participación de la Sociedad | <ul style="list-style-type: none"> • La función administrativa cree de manera importante, aparece en las empresas grandes la administración de persona • Se ocupa de las condiciones de trabajo del empleado |
| <p>(1950-1970)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuela del comportamiento individual y social (Lewin, Maslow, Herzberg, etc) • Trabajos sobre motivación, liderazgo, conducción de grupos. La organización vista como redes de relaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento mundial en la post-guerra • Expansión de emp en múltiples naciones • Crece los estándares de consumo en todas las soc • Desarrollo tecnológico de emp japonesas • Nace el concepto de calidad total | <ul style="list-style-type: none"> • Comienza a ser un área independiente (rango gerencial) • Dirige la selección de empleados • Diseña métodos de E.D • Se ocupa de los problemas relacionales |
| <p>(1960-1990)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teoría gral de los sist (Von Bertalanffy- Schein- Katz y Kahn) • La org como un sist viviente interactuando como el medio • La org es más q la suma de las partes • La org como una suma de relaciones y procesos | <ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración gral en emp americanas y europeas • La sobre producción y la ineficiencia productiva provoca grandes cambios en las org • Las emp ya no están orientadas al producto sino al cliente • La automatización y la inf irrumpen en las emp | <ul style="list-style-type: none"> • Se convierte en socio estratégico del cambio en las org • Se dividen sus funciones en Hard y Soft. |

Evolución de la dirección de RH

- Etapa administrativa: 1900-1960: orientación productivista
 - Orientación productivista (cuantitativo)

- Individuo racional-económico
- Control, estímulo de resultado, disciplina
- Responsable con dotes de mando
- Subordinación a la línea (producción)
- Se pagaba a destajo x día o x quincena
- Guerra mundial
- Crisis económica de 1930
- Surge un área específica de Adm del personal
- Surgen los sindicatos, organismos estatales y los derechos de los trabajadores después de 1930
- Aparece la LCT
- Etapa de gestión: 1960- 1980: enfoque conductual y organizativo
 - Individuo como ser social
 - Enfoque conductual y organizativo
 - Interpretación y negociación de sindicatos
 - Subordinación a la línea (administración)
 - Se vende todo lo q se produce
 - Desarrollo tecnológico japonés
 - Se le da importancia a la gente en las emp p/ q sea más flexible
 - Aumento de la población a una tasa anual del 10/15% durante 10 o 15 años
 - Surge el área de Rh para capacitar, seleccionar, etc; dependiendo de la gerencia de Adm
- Etapa de desarrollo: 1980-1990: individuo como recurso estratégico. Aparece el staff
 - Dirección de RH
 - Individuo como recurso estratégico
 - Staff: amplía el ámbito de actuación
 - Se incorpora el JIT, Kaiser, etc
 - El área de RH surge como gerencia al mismo nivel q las demás áreas y se divide en: selección, capacitación, etc
- Etapa estratégica: 1990- actualidad: proactivo. Recurso a optimizar
 - Individuo como recurso a optimizar
 - Enfoque proactivo con la estrategia
 - La gerencia de RH empieza a tener voz en la planificación.

Unidad II

Selección de Personal

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de RH, y es el paso q sigue del reclutamiento. Es una act de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, x lo tanto de restringirla.

El obj básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados p/ las necesidades de la org.

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados p/ los puestos q existen en la emp, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la org. Así la selección busca solucionar 2 problemas básicos:

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

Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado q la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal p/ dicha vacante.

La selección se la puede considerar de 2 formas:

- La selección como proceso de comparación: es un proceso de comparación entre 2 variables; x un lado los requisitos del puesto vacante y, x otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados.
- La selección como un proceso de decisión: el depto de selección no puede imponer al depto solicitante q acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del depto solicitante.

MERCADO DE RH Y MERCADO LABORAL

El mercado laboral representa el espacio económico, físico, geográfico y territorial, donde se realiza la oferta y demanda de trabajo o de empleo hechas x las organizaciones en determinado lugar y época.

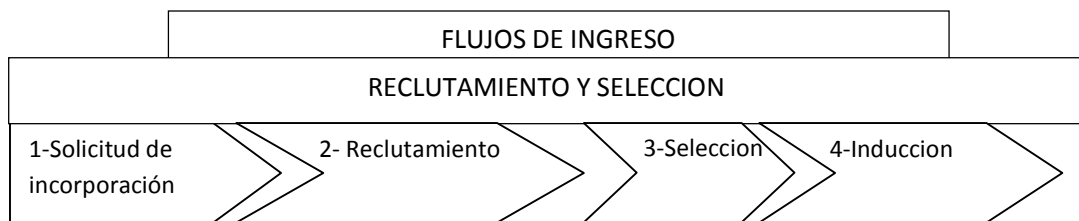
Las situaciones del mercado laboral pueden ser:

- Oferta mayor q la demanda: es cuando abunda la disponibilidad de empleo, lo q puede traer como consecuencias:
 - Elevadas inversiones en reclutamiento
 - Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos p/ compensar la escasez de candidatos
 - Elevadas inversiones en capacitación de personal
 - Ofertas salariales más seductoras p/ atraer más candidatos.
- Oferta igual a la Demanda: es cuando hay un relativo equilibrio entre el volumen de ofertas de empleo y el volumen de candidatos p/ satisfacer.
- Oferta menor q la Demanda: es cuando las ofertas de empleo hechas x las pers son pocas, lo q puede ocasionar:
 - Bajas inversiones en reclutamiento
 - Criterios de selección más rígidos y más rigurosos p/ aprovechar la abundancia de candidatos.
 - Bajas inversiones en capacitación.
 - Las organizaciones pueden hacer ofertas salariales x debajo de su política salarial dentro de la org.
 - Bajas inversiones en Beneficio Sociales.

El mercado de RH representa el conjunto de individuos aptos p/ el trabajo, en determinado lugar y época; conformado x candidatos reales y potenciales p/ oportunidades de empleo.

X su magnitud y complejidad, el mercado de RH puede segmentarse x grados de especialización (mercado de ingenieros, médicos, abogados, técnicos, directores, gtes, supervisores, secretarias, digitadores, obreros especializados, etc)

En teoría, el mercado de RH actúa como un espejo del mercado laboral: cuando uno está en oferta, el otro está en demanda, y viceversa.



1ª ETAPA: SOLICITUD DE INCORPORACION

La línea envía a RH la solicitud de incorporación x generación de vacante y RH realiza el control presupuestario de dotación. Los motivos pueden ser: traslado, renuncia o cese de tareas, promoción interna, nuevos puestos, reemplazo temporario, etc. RH define las condiciones de contratación.

La inf q recibe el depto respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, q debe de contener los atributos psicológicos y físicos q debe satisfacer la persona q desempeñe el puesto considerado.

Diseño del puesto

Diseñar un puesto significa establecer 4 condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas u obligaciones (contenido del puesto),
- Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas (métodos y procedimientos),
- A quién le debe reportar (responsabilidad),
- A quién debe supervisar o dirigir (autoridad).

El diseño de puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.

El diseño de puestos corresponde al depto q se encarga de la planeación y distribución de las tareas y obligaciones de la mayor parte de la org.

Enriquecimiento del puesto

La ampliación del puesto requiere su reorganización y la extensión de las act p/ q las personas puedan saber el significado de lo q hacen y tener una idea de cuál es la contribución de su trabajo personal a las operaciones de toda la org. Es la ppal forma de obtener motivación intrínseca x medio del puesto.

Consiste en aumentar deliberada y paulatinamente los obj, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto.

Descripción de puestos

Consiste en enumerar las tareas y funciones q conforman un cargo y q lo diferencian de los demás cargos de la emp; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (q hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados p/ la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los obj del cargo (x q lo hace).

Un puesto es una unidad de la org, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, q le corresponden a un empleado, proporciona los medios p/ q los empleados contribuyan al logro de los obj en una org.

Perfil de puestos

Una vez identificado el contenido se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir en relación con los requisitos q el puesto impone a su ocupante.

El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones q el puesto exige p/ su adecuado desempeño.

Los factores relevados en la descripción son:

- Obj (p/ q del puesto)
- Tareas (q hace)
- Responsabilidades: como debe hacerlo. Pueden ser:
 - Específicas (personas, máquinas, valores)
 - Genéricas (calidad, seguridad propia y de otros, cumplimiento de requerimientos del puesto)
- Comunicación interna y externa: con quienes interactúa
- Especificaciones: horarios, viajes
- Desarrollo del puesto
- Ubicación jerárquica.

La estructura del análisis de puestos

El análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias q estas tareas o responsabilidades le imponen.

El análisis de puesto se concentra en 4 tipos de requisitos:

- **Intelectuales:** comprenden las exigencias del puesto p/ poder desempeñarlo adecuadamente (escolaridad indispensable, experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, aptitudes requeridas, etc)
- **Físicos:** comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual q se requieren y la fatiga q ocasionan (esfuerzo físico, concentración visual, destrezas o habilidades, etc)
- **Responsabilidades adquiridas:** son las responsabilidades q tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa. (supervisión de personal, material, herramientas o equipos, dinero, inf, etc)
- **Condiciones de trabajo:** condiciones del ambiente y los alrededores en q se realiza el trabajo. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo p/ facilitarle su desempeño (ambiente o riesgo de trabajo)
- Experiencia previa
- Requisitos aptitudinales
- Requisitos actitudinales

Los factores de análisis funcionan como puntos de referencia q permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos.

Se puede colocar en un esquema de estandarización q facilite al máximo la obtención de inf y q permita comparar puestos.

METODOS PARA LA DESCRIPCION Y EL ANALISIS DE PUESTOS

La descripción el análisis de puesto constituye una responsabilidad de línea y una función de staff. Los métodos más utilizados suelen ser:

- **Observación directa:** el análisis de puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones. La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las act del ocupante del puesto, realizadas x el analista especializado.

| <i>Ventajas</i> | <i>Desventajas</i> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Veracidad de los datos obtenidos • No requiere la paralización del ocupante del puesto • Método ideal p/ puestos sencillos y repetitivos • Correspondencias adecuadas entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de puesto | <ul style="list-style-type: none"> • Costo elevado • No permite la obtención de datos verdaderamente importantes • Contraindicado p/ puestos q no sean sencillos y repetitivos |

- **Cuestionario:** solicita al personal q conteste un cuestionario p/ el análisis del puesto. Debe ser hecho a la medida q permita obtener respuestas correctas y una inf q pueda ser utilizada. La participación del analista es pasiva, mientras q la participación del ocupante es activa.

| <i>Ventajas</i> | <i>Desventajas</i> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Debe ser contestado x los ocupantes y sus jefes de manera conjunta p/ tener una visión más amplia del contenido. • Es el método más económico. • Es el método más completo y rápido. • Ideal p/ analizar puestos de alto nivel sin | <ul style="list-style-type: none"> • En ocupantes de bajo nivel puede haber dificultad p/ interpretarlo y responderlo • Exige planeación y realización cuidadosa • Tiende a ser superficial y distorsionado |

| | |
|--|--|
| afectar el tiempo y las act de los ejercicios. | |
|--|--|

- Método de la entrevista: garantiza una interacción directa entre el analista y el empleado lo q permite la eliminación de dudas y sospechas así como la colaboración y la participación. Pretende obtener los datos x medio de este contacto directo entre el ocupante y su jefe inmediato. La entrevista debe estar bien estructurada p/ obtener inf sobre todos los aspectos del puesto. Se realizan preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto (la participación de ambos es activa)

| <i>Ventajas</i> | <i>Desventajas</i> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de datos del puesto a través de las personas q mejor lo conocen. • Posibilidad de discutir y aclarar dudas • Proporciona un mayor resultado en el análisis • Se puede aplicar a puestos de cualquier nivel | <ul style="list-style-type: none"> • Si está mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal. • Posibilidad de confusión entre opiniones y hechos. • Pérdida de tiempo • Costo operacional elevado |

- Métodos mixtos: p/ neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de 2 o más métodos de análisis:
 - a. Cuestionario y entrevista: ambos con el ocupante del cargo.
 - b. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior p/ profundizar y aclarar los datos obtenidos.
 - c. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
 - d. Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
 - e. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.

Etapas en el análisis de puestos

1. Etapa de planeación: es la etapa en la q se planea todo el trabajo p/ el análisis de puestos. Comprende:
 - a. Determinar los puestos a describir
 - b. Elaborar el organigrama de los puestos p/ ubicarlos
 - c. Elaborar el cronograma de trabajo
 - d. Elegir el o los métodos de análisis a emplear. El método elegido será el q presente más ventajas o x lo menos, menores desventajas en función de los puestos a analizar.
 - e. Seleccionar los factores de análisis q se utilizaran
 - f. Dimensionar los factores de análisis, es decir, determinar la amplitud de variación de c/ factor dentro del conjunto de puestos q se pretende analizar
 - g. Graduar los factores de análisis p/ facilitar y simplificar su empleo (transformar c/ factor en una variable continua, discreta o discontinua)
2. Etapa de preparación: se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:
 - a. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas
 - b. Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc)
 - c. Preparación del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos)
 - d. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los cargos q se analizaran, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc.)

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.
3. Etapa de realización: se obtiene los datos respecto a los puestos q se van a analizar:
 - a. Recolección de datos

- b. Selección de los datos
- c. Redacción provisional del análisis
- d. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato
- e. Redacción definitiva
- f. Presentación de la redacción definitiva

Objetivos de la adm y análisis de puestos

Los objetivos de la descripción y análisis de puestos son:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios (atender a un mercado laboral particular).
- Determinar el perfil del ocupante del puesto
- Suministrar el material necesario.
- Determinar las escalas salariales, s/ la posición de los cargos en la emp u el nivel de los salarios en el mercado de trabajo
- Estimular la motivación del personal
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados
- Proporcionar inf p/ la higiene y seguridad industrial

2º Etapa: reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la org. Es un sist de inf mediante el cual la org divulga y ofrece al mercado de RH las oportunidades de empleo q pretende llenar. P/ ser eficaz, debe atraer suficiente cantidad de candidatos p/ abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Este proceso requiere una planeación rigurosa constituida x una secuencia de 3 fases:

- Personas q la org requiere (investigación interna)
- Lo q el mercado puede ofrecer (investigación externa)
- técnicas de reclutamiento x aplicar.

La idea es estructurar el sistema de trabajo que se desarrollara.

INVESTIGACION INTERNA

Es la verificación de las necesidades de RH a corto, mediano y largo plazo para saber q requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo. Este censo interno debe ser continuo y constante, y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuales son el perfil y las características q los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer. En otras organizaciones se opta x la Planificación de personal, la cual consta de un proceso de decisión sobre los RH necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado.

El problema de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesaria va a recaer en los superiores de cada sector. En empresas industriales el órgano encargado de la planeación y control de la producción lleva a cabo la llamada “mano de obra directa” (personal de nivel operacional contratado x hs, directamente ligado a la producción industrial).

Para aprovechar al máximo el potencial de realización, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo q deba ejecutarse, es decir q los gerentes deben contar con subalternos con aptitudes capaces de desempeñarse con acierto.

Los modelos de planeación son:

1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio: las necesidades de personal se encuentran en función de la demanda estimada del producto (empresas industriales). La relación entre las 2 variables se ve influida x variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización

2. Modelo basado en segmentos de cargos: es la técnica de planeación de RH utilizada en muchas empresas de gran tamaño. El mismo se centra en el nivel operacional de la organización.
3. Modelo de sustitución de puestos claves: denominado mapa de sustitución u organigramas de carrera, la misma es una representación visual de quien sustituye a quien en la organización
4. Modelo basado en flujo de personal: verificación histórica y seguimiento del flujo de entradas, salidas ascensos y transferencias permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal x parte de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estatales y sin fines de lucro.
5. Modelo de planeación integrada: tiene en cuenta todos los modelos anteriormente descriptos. Es un modelo sistémico y totalizante de la planeación de personal.

INVESTIGACION EXTERNA

Es la investigación del mercado de RH orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. Hay 2 aspectos importantes:

- La segmentación del mercado de RH: se refiere a la descomposición de este en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. Cada segmento de mercado tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones diferentes, utiliza distintos medios de comunicación y debe estudiarse de manera diferente. El problema fundamental de la organización es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministros de RH q le interesen, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción.
- Las fuentes de reclutamiento representan los objetivos específicos en q incidirán las técnicas de reclutamiento. La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:
 - a. Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos/candidatos escogidos para selección, como la de candidatos/empleados admitidos.
 - b. Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, lo cual permite agilizarlo.
 - c. Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante el ahorro en la aplicación de sus técnicas.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Varía según la organización. Depende de la decisión de línea, entonces el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento hasta q el órgano q precisa llenar la vacante toma la decisión y realiza el pedido.

X lo general la línea formaliza el pedido x medio de una solicitud de personal. Cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutar a través de las técnicas de reclutamiento mas indicadas para el caso.

Los medios de reclutamiento son las fuentes q la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos q suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

1. Reclutamiento interno: La empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso. El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, ya q se alimenta de datos de otros sectores o subsistemas, como x ejemplo los resultados obtenidos x el candidato interno en las pruebas de ingreso a la organización, resultados de la evaluaciones de desempeño del candidato interno, resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento, análisis y descripción del cargo q ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo q está considerándose.

Las ventajas son:

- a. Es más económico para la empresa (evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, etc.)
 - b. Es más rápido (evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo).
 - c. Mayor índice de validez y seguridad (ya se conoce al candidato).
 - d. Motivación para los empleados (vislumbra posibilidad de progreso en la organización)
 - e. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
 - f. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal
Las desventajas son:
 - a. Exige q los empleados nuevos cuenten con potencial de desarrollo para ascender.
 - b. Puede generar conflicto de intereses.
 - c. Mala administración: Principio de Laurence Peter “Principio de Peter”. Al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.
2. Reclutamiento externo: Opera con candidatos q no pertenecen a la organización. A su vez este tipo de reclutamiento incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otra organización y puede implicar las siguientes técnicas de reclutamiento:
- a. Archivos de candidatos q se presentan espontáneamente: candidatos q se presentan o se han presentado anteriormente y dejan su CV, los cuales son archivados en bases de datos. Estos deben clasificarse x orden (alfabético, sexo, edad). La empresa debe estar abierta a recibir CV en cualquier época. El reclutamiento debe ser una tarea ininterrumpida y continua, para garantizar un conjunto de candidatos para eventualidades futuras. A su vez tener en cuenta q es un sistema de bajo costo y no requiere demasiado tiempo.
 - b. Candidatos presentados x empleados de la empresa: sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
 - c. Carteles o anuncios en portería de la empresa: sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a la fuentes de reclutamiento, de fácil visualización. A menudo utilizado para cargos de los niveles bajos.
 - d. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales: no presenta el rendimiento de las técnicas anteriores, pero cuenta con la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin q se eleven los costos. Sirve como estrategia de apoyo.
 - e. Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, etc.: algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.
 - f. Contactos con otras empresas q actúan en el mismo mercado, en término de cooperación mutua: en algunos casos estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiado x grandes empresas.
 - g. Anuncios en diarios, revistas, etc.: técnica más eficaz para atraer candidatos. Se dirige a un público general, cobijado x el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad q se pretende aplicar.
 - h. Agencias de reclutamiento: surgieron con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. Son organizaciones especializadas en proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de venta, de bancos o fuerza laboral industrial. Es uno de los más costosos, aunque esté compensado x factores relacionados con tiempo y rendimiento. La idea es utilizar en conjunto las distintas técnicas, haciendo foco en los factores costo y tiempo.
Las ventajas son:
 - a. Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización: importación de nuevas ideas y diferentes enfoques de los problemas internos de la organización.
 - b. Renueva y enriquece los RH de la organización
 - c. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas x otras empresas o x los propios candidatos.

Las desventajas son:

- a. Mayor demora q el reclutamiento interno, se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas adecuadas (contactar con las fuentes de reclutamiento, atracción y presentación de candidatos, aceptación y selección inicial, envío a la selección y a los exámenes médicos y la documentación y preparar el ingreso)
- b. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios.
- c. Es menos seguro q el reclutamiento interno.

El reclutamiento externo se divide en 2: eventuales (Avisos, medios gráficos, Consultoras o Reclutadoras, Web Laboral) o permanentes (Base de datos de CV, Consultoras, Web Laboral, Instituciones educativas, Bolsa de trabajo)

3. Reclutamiento mixto: Puede ser adoptado de tres maneras:

- a. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de q aquél no de los resultados deseables.
- b. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de q no presente resultados deseables.
- c. Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”.

3º etapa: Selección de personal

Es la etapa de evaluación de candidatos. Los pasos a seguir en la evaluación son:

1. Análisis de CV: se determinan los requerimientos q debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagarle y se compara con los datos del postulante.
2. Entrevista de conocimiento, inicial o preliminar: se chequea la información del CV, se explora las expectativas y cuáles son sus valores.
3. Pruebas aptitudinales: tiene como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas.
4. Entrevista en profundidad: se trata de identificar sus competencias y niveles. Lo realiza el jefe de la línea del puesto a cubrir o el gerente general.
5. Pruebas de inteligencia: se mide en porcentaje de coeficiente intelectual
6. Test proyectivos/ cuestionarios de personalidad/ pruebas psicológicas: se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Son analizados x psicólogos.
7. Simulaciones grupales
8. Análisis de referencias: laborales, estudiantiles y financieras
9. Análisis ambientales: composición familiar, hábitos.
10. Exámenes médicos preocupacionales

La selección en sentido amplio es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia en la organización. De esta manera busca solucionar dos problemas:

- a. Adecuación del hombre al cargo.
- b. Eficiencia del hombre en el cargo.

Puede decirse q el proceso de selectivo debe suministrar un pronóstico respecto de esas 2 variables. No solo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

El punto de partida es conocer las necesidades del cargo q va a ser ocupado. X un lado se realiza el análisis y las especificaciones del cargo q se proveerá, x otro, los candidatos se diferencian entre sí, q compiten x el empleo.

En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión.

BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS

El punto de partida es la recolección de la información del cargo. Existen distintas maneras:

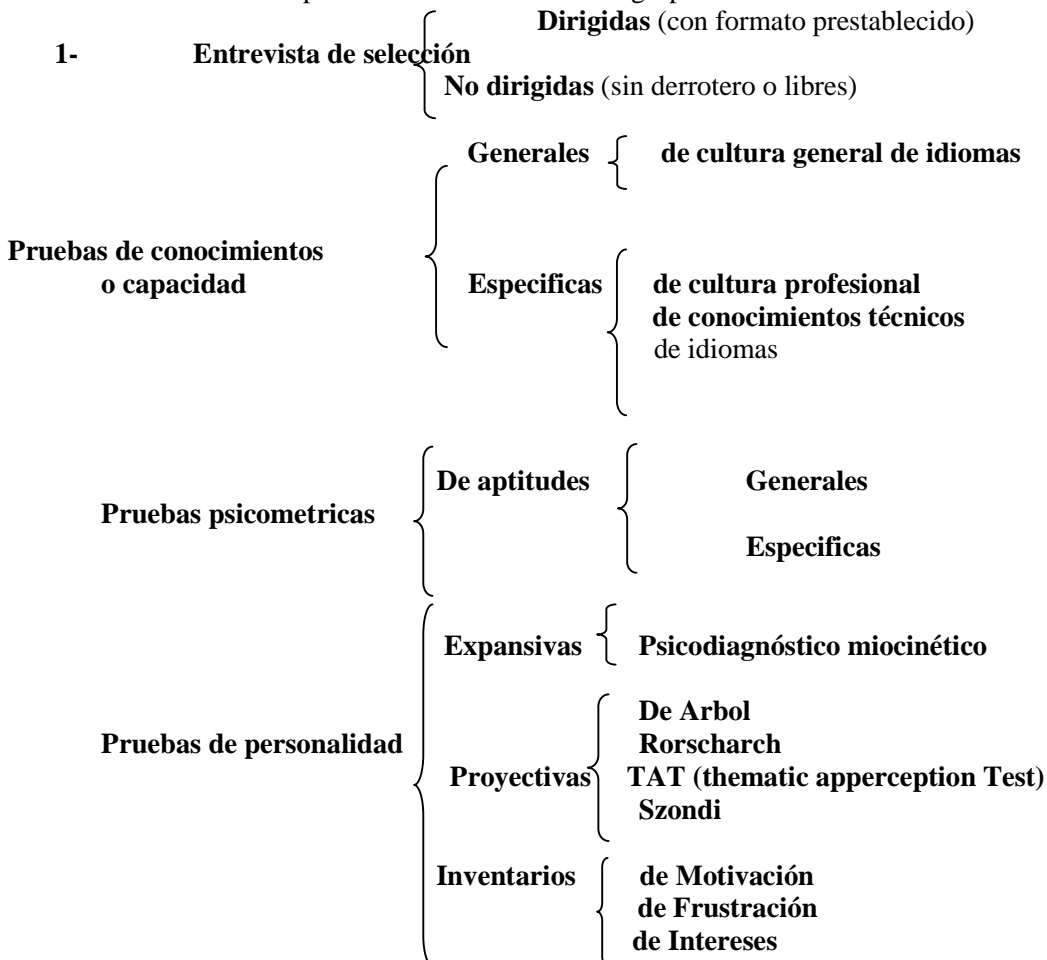
1. Descripción y análisis de cargo: es un inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos q debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: los jefes directos anotan sistemáticamente y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, q produjeron mejores o peores desempeños en el trabajo.
3. Requerimiento de personal: verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos las características del aspirante al cargo
4. Análisis del cargo en el mercado: cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el q la empresa no tiene una definición a priori.
5. Hipótesis de trabajo: predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relacion al ocupante.

En base a la información q el organismo RH recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica.

La ficha profesiografica representa una especie de codificación de las características q debe tener el aspirante a ocupar el cargo. Con ésta ficha el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

TECNICAS DE SELECCIÓN (funcion del subsistema de provison de RH)

Las tecnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:



5-Técnicas de simulación

- Psicodrama
- Dramatización (role-playing)

Entrevista

Es un diálogo q se sostiene con un propósito definido entre el entrevistador y el entrevistado. Durante la entrevista cada uno tiene su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado x el tiempo y tema a tratar. En el enfoque de sistemas, al entrevistado se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus acciones (salidas) y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones.

Es la técnica más usada x pequeñas, medianas y grandes empresas. Es el factor q más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no del aspirante al puesto vacante. Un buen instrumento es indagar sobre las competencias requeridas, para lo q es fundamental bucear en su historia, y apuntando a las tareas específicas.

La entrevista vista como un proceso de comunicación, se ve afectado x distintos males (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y barreras). Para disminuir estas limitaciones, se ha tratado mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista a través del entrenamiento de los entrevistadores

1. Entrenamiento de los entrevistadores: remoción de barreras personales y prejuicios para permitir la autocorrección y transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Tener presente los siguientes aspectos:
 - a. Examinar sus prejuicios personales y dejarlos a un lado.
 - b. Evitar la formulación de preguntas “capciosas”
 - c. Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en él.
 - d. Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
 - e. Evitar omitir opiniones personales.
 - f. Evitar tomar muchas notas durante la entrevista.
2. Construcción del proceso de entrevista: dependiendo de la habilidad del entrevistador, se puede estructurar y estandarizar la entrevista o puede dejarse a su libre voluntad. Las entrevistas pueden clasificarse en distintos tipos:
 - a. Entrevista estandarizada x completo: es estructurada, cerrada o dirigida, con derrotero preestablecido, las preguntas estandarizadas pueden asumir variedad de formas: verdadero/falso, sí/no, agrada/desagrada. En muchas organizaciones la solicitud de empleo q llena el candidato sirve de base y guía para conducir la entrevista estandarizada.
 - b. Entrevista estandarizada solo en cuanto a las preguntas: Estas se elaboran con anticipación, pero periten respuestas abierta o libre. El entrevistador recibe una lista (chek list) de asuntos x preguntar y recoge las respuestas o información del candidato.
 - c. Entrevista dirigida (entrevistas estandarizadas en cuanto a las respuestas). No especifica las preguntas, sino el tipo de respuesta deseada. Entrevistador debe saber formular las preguntas, de acuerdo con el desarrollo de la entrevista.
 - d. Entrevista no dirigida. No especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. Son tipos de entrevistas exploratorias, informales; son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependen x completo del entrevistador.

En general, los entrevistadores novatos comienzan x entrevistas estandarizadas. Cuando adquiere un poco de experiencia, evolucionan hacia el esquema de entrevistas estandarizadas solo en cuanto a las preguntas o hacia las dirigidas. Las entrevistas no dirigidas están a cargo de los gerentes, q son los entrevistadores finales.

Etapas en la entrevista de selección

1. Preparación de la entrevista: La entrevista necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:
 - a. Los objetivos específicos de la entrevista
 - b. El tipo de entrevista
 - c. Lectura preliminar del currículum vitae
 - d. Información acerca del candidato a entrevistar
 - e. Información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

El entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

Es importante q además del CV, los candidatos completen un formulario para la compañía xq le permitirá al entrevistador estructurar los temas como le sean útiles. Hay 2 momentos en los q se pueden completar el formulario: antes o después de la entrevista. Requiere de cierta preparación o planeación q determine algunos aspectos:

2. Ambiente: El ambiente del que hablamos debe ser confortable, sin ruidos, sin interrupciones y el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.
3. Desarrollo de la entrevista: Se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. El entrevistador estimula al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento. El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos:
 - a. Contenido de la entrevista (aspecto material): conjunto de información q el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc.
 - b. Comportamiento del candidato (Aspecto formal): es la manera en q el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, de actuar, sentir, su grado de agresividad, afectividad, sus motivaciones y ambiciones, etc.
4. Cierre de la entrevista: El entrevistador debe hacer una señal clara q indique que la entrevista ha terminado; así mismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras.

Antes de finalizar pregúntese si sabe todo lo necesario en relación con el perfil. Con amabilidad, ud debe crear un clima de cierre, dar la sensación de q se han cubierto todos los puntos q se pretendía explorar y q la tarea ha sido cumplimentada satisfactoriamente.

Uno de los aspectos más importantes al hacer anotaciones es evitar el lenguaje subjetivo. El secreto es anotar hechos relacionados con el aspecto q a ud le interesa evaluar, empleando frases descriptivas.

- o Durante la entrevista se anotan todos aquellos datos sobre los q responde el entrevistado: experiencia y conocimiento, empresa, remuneración actual, motivo del cambio
 - o Luego de finalizada la entrevista hay q completar los ítems q implican alguna valoración sobre el candidato como son: la presentación, la expresión/contacto, las competencias o características de la personalidad, la conclusión en relación con el perfil requerido
- Tenga en cuenta q el entrevistado verá lo q ud anote. X último, puede usar formularios prediseñados o una hoja de papel en blanco.
5. Evaluación del candidato: Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante.

Hay distintos tipos de preguntas:

1. Cerradas: se contestan con una sola palabra (Si o No) q luego pueden complementar según sea la respuesta obtenida
2. De sondeo: son sencillas y cortas, tales como: ¿x q?, ¿Cuál fue la causa?, etc.

3. Hipotéticas: se las presenta al entrevistado un caso q se relaciona con la posición del trabajo para q lo resuelva. Son peligrosas y no son recomendables xq describe una situación pero no se sabe si la persona actuará así en el caso de q ocurra en realidad.
 4. Intencionadas: obligan al entrevistado a escoger entre 2 opciones indeseables. No son útiles y tampoco aconsejables.
 5. Provocadoras: son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se las formula repentinamente, de modo q interviene el factor sorpresa.
 6. Q sugieren la respuesta esperada: son aquellas donde es claro qué se espera q conteste el entrevistado.
 7. Abierta: inducen al entrevistado a explayarse sobre el tema y permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño: modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc.
- El éxito requiere tiempo, dedicación, personas entrenadas en entrevistas, un proceso con varios pasos de selección, y una confrontación profunda del candidato preseleccionado con el perfil de la búsqueda.

El entrevistador debe:

1. permitir q la persona entrevistada exponga los hechos a su modo y luego ayudarlo a salvar las omisiones
2. evitar indicar como hacer su trabajo
3. Hacer preguntas abierta para q el entrevistado pueda explicar
4. Ayudar a la persona entrevistada a percibir si responsabilidad en cuanto a la veracidad de los hechos.

Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades.

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.

- Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas
 - Orales: Aplicadas mediante preguntas y respuestas orales.
 - Escritas: Se aplican x lo general en escuelas y en organizaciones para medir los conocimientos adquiridos.
 - De Realización: Pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado, como una prueba de digitación, de taquigrafía, de diseño, de manejo de un vehículo
- Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimiento:
 - Pruebas generales: evalúan la cultura general y los conocimientos generales.
 - Pruebas específicas: evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.
- Clasificación de pruebas de acuerdo a la forma en que se elaboran éstas:
 - Pruebas tradicionales: exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden la profundidad del conocimiento. Son de tipo discursivo o expositivo. Pueden ser improvisadas
 - Pruebas objetivas: son aquellas que tratan de: opciones simples, llenar espacios en blanco, opción múltiple, relacionar columnas. Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación como su evaluación. Son estructuradas
 - Pruebas mixtas: Utilizan preguntas discursivas e ítems en forma de test.

Las pruebas de conocimientos tienen x finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia q el candidato posee. Los medios q se pueden utilizar son:

1. Exámenes escritos

2. Exámenes escritos a libro abierto: son muy comunes para evaluar a profesionales
3. Exámenes escritos domiciliarios: se presenta un caso y el evaluado lo devuelve en un plazo convenido
4. Entrevistas estructuradas: preguntas y respuestas
5. Entrevistas abiertas sobre temas técnicos
6. Pruebas de conocimientos específicos, como utilización de determinado software

Pruebas psicométricas

Se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales. Se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales (q pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad) y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos tomado como patrón de comparación.

Mientras q las pruebas de conocimiento hacen hincapié en medir la capacidad de realización de una persona, las pruebas psicométricas hacen énfasis en las aptitudes individuales. La aptitud nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para aprender determinada habilidad de comportamiento. La capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento, la práctica o el ejercicio.

Mientras una prueba de conocimiento o capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades de la persona, una prueba de aptitud proporciona un pronóstico de su potencial de desarrollo.

Las pruebas psicométricas representan 2 importantes características q las entrevistas no consiguen alcanzar:

1. Validez: un test de selección es válido cuando es capaz de pronosticar el desempeño futuro que tendrá la persona en el puesto.
2. Precisión: Capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a una misma persona.

La información psicométrica derivada de la aplicación y valoración de los tests en ningún caso se usará para descartar candidatos. Será una fuente de hipótesis para contrastar en el siguiente paso del proceso de selección, a la vez q constituirá un elemento valioso para el conocimiento del candidato y el enriquecimiento de la imagen e impresión q de el tenemos x otras vías.

Test de personalidad

Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad. Estas pruebas son genéricas, revelan rasgos generales de la personalidad, reciben el nombre de psicodiagnósticos. En esta categoría entran las llamadas pruebas expresivas (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocéntrico de María López) y las denominadas pruebas proyectivas (proyección de personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, la prueba de percepción temática, la prueba de árbol de koch, la prueba de la figura humana de Machover, la prueba de Szondi.

Se los llama específicos cuando investigan rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. Tanto la aplicación como la interpretación de los tests de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

Técnicas de simulación

Tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social.

Tratan de reconstruir sobre un escenario en el momento presente, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad.

Las técnicas de simulación son especialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal es el psicodrama (cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento).

Muchas organizaciones emplean las técnicas de simulación como complemento del diagnóstico, incluso el propio candidato puede comprobar su adecuación o no al puesto pretendido mediante la simulación de una situación con la que tendrá que enfrentarse en el futuro.

La simulación fomenta la retroalimentación y favorece el autoconocimiento y la autoevaluación. Estas técnicas deben ser dirigidas por psicólogos y no por legos.

4º Etapa: Inducción- Evaluación y control de resultados

La inducción es el conjunto de procesos mediante los cuales los nuevos empleados aprenden el sistema de valores, las normas y patrones de comportamiento requeridos x la empresa.

El proceso selectivo debe ser:

1. Eficiencia: hacer las cosas de manera correcta: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos q sean validas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc.
2. Eficacia: consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos: atraer los mejores talentos a la empresa, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal.

Para medirse la eficiencia del proceso, deberá establecerse la siguiente estructura de costos:

1. Costos de personal: Incluye el personal q administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales.
2. Costos de operación: Incluye llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales, etc.
3. Costos adicionales: Equipos, mobiliario, instalaciones, etc.

Para medir la eficiencia del proceso de selección es muy útil el empleo del cociente de selección, calculado mediante la ecuación.

$$\text{Coeficiente de selección} = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

Otros indicadores del rendimiento del proceso de provisión de personal son:

1. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección
2. Costo de admisión (costo per cápita)
3. Costo de admisión por fuente de reclutamiento.
4. Total de admisiones.
5. Total de admisiones por fuente de reclutamiento.
6. Calidad de reclutamiento por fuente.

El proceso de selección

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales q atraviesan los candidatos. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final.

Generalmente se aplica más de una técnica de selección (alternativas):

- Selección con un único acto para decidir,
- Selección secuencial de dos actos de decisión: Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer caso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa, aplicando al candidato otra técnica selectiva
- Selección secuencial de tres actos de decisión,
- Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: la estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los

planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato q se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso.

En organizaciones saludables se observa q la tecnología está en baja, en tanto q el humanismo ésta en alza. Esto significa q las entrevistas prevalecen sobre las pruebas den la selección de las personas.

Examen médico pre ocupacional

Una vez tomada la decisión final de admisión, el candidato debe pasar un examen médico de admisión y una verificación de su registro personal y profesional.

La ARH deja de ser administradora de todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección para convertirse en consultora interna. Ahora su papel es el de preparar a los gerentes y a sus equipos para que recluten y seleccionen a su personal.

- Determina q el aspirante califica para los requerimientos físicos de la posición.
- Intenta descubrir limitaciones médicas a tenerse en cuenta
- Establecer un registro y base de la salud del aspirante con fines de reclamaciones futuras de compensación o seguro
- Detectar enfermedades transmisibles q pudieran ser desconocidas

Evaluación y control de resultados

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. Uno de los problemas principales en la adm de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados. Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber:

- Costos de personal
- Costos de operación
- Costos adicionales

Para medir la eficiencia del proceso de integración de RRHH es útil emplear el cociente de selección

$$CS = \frac{\text{número de candidatos admitidos}}{\text{número de candidatos examinados}} \times 100$$

Es la proporción entre el número de personas que ingresa y el número de personas sometidas a las técnicas de selección. A medida que disminuye, aumenta la eficacia y la selectividad.

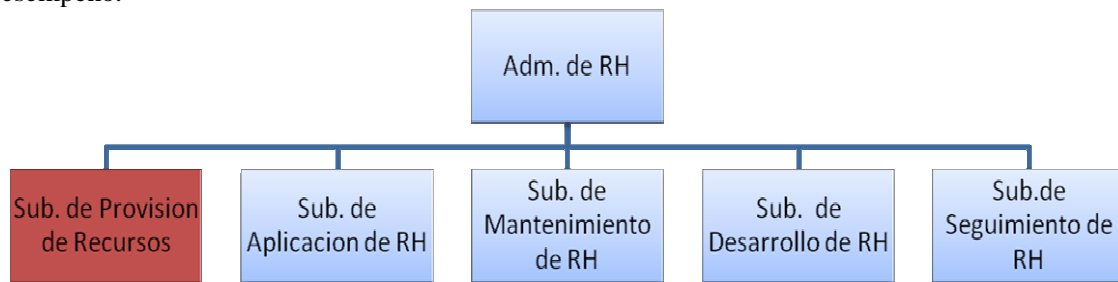
A pesar de su elevado costo operativo, la selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización, a saber:

- Adecuación de las personas al puesto y, en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo.
- Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado en las nuevas funciones.
- Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.
- Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por lo tanto, reducción de la rotación de personal.
- Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal.
- Mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada.
- Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación, a causa de una mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades debidas a la innovación.
- La selección de personal promueve tmb resultados importantes para las personas:
- Aprovechamiento máximo en el trabajo, de las habilidades y características de cada persona.
- Con lo q se favorece el éxito potencial en el puesto.

- Aumenta la satisfacción de las personas por el hecho de encontrar la actividad más adecuada para cada una de ellas.
- Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto.

ORGANIZACIÓN DE RRHH.

El proceso de integración de personal se encarga de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda conservar su continuidad. El paso siguientes organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Una vez reclutadas y seleccionadas hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño.



Unidad III

Administración de remuneraciones

La compensación es la relación q existe de intercambio entre la persona y la organización. Son aquellos pagos, en metálicos o en especies, con quien la organización retribuye a quien trabaja en ella.

SITUACIÓN FINANCIERA

- Salario
- Premios
- Comisiones
- Vacaciones
- Horas extras
- Adicionales

COMPENSACIÓN

SITUACIÓN NO FINANCIERA

- Reconocimiento y autoestima
- Seguridad en el empleo
- Prestigio

El salario es la retribución en pesos o su equivalente pagado x el empleador al empleado en función del cargo q este ejerce y de los servicios q presta.

Según la ley de contrato de trabajo el salario es la contraprestación q debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo, dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo vital y móvil.

Puede ser considerado como el pago del trabajo, una medida del valor a un individuo de la organización y ubica a una persona en una jerarquía de status dentro de la organización. Puede ser financiero (salario, premio, guardería, obra social, etc) o no financiero (reconocimiento, status, seguridad, etc)

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión:

- Costo xq el salario se refiere al costo del producto o del servicio final.

- Inversión xq representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento x conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo.

La remuneración representa todo lo q recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo q desempeña en una organización. Así, la remuneración se paga en género y el salario en especie.

Administración de remuneraciones

Es el conjunto de normas y procedimientos q tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

El área de administración de personal se refiere a la determinación de niveles apropiados de remuneración a los empleados de acuerdo con el grado o valor del cargo, unido a la consideración del mérito y el desempeño individual y animado x el lucro de la compañía.

La compensación personal se refiere a todas las formas de pago o recompensas q se otorga a los empleados y derivan de su empleo.

Política salarial

Es el conjunto de principios, directrices q reflejan la orientación y filosofía de una organización y estudian los asuntos q se relacionan con la remuneración de sus empleados

Ventajas

- Define el pensamiento de la organización sobre el asunto, ajustándolo a su filosofía global.
- Establece un sistema coherente y lógico de las normas y principios sobre remuneración
- Hace posible la aplicación de clases salariales a los casos corrientes y facilita el tratamiento del asunto.

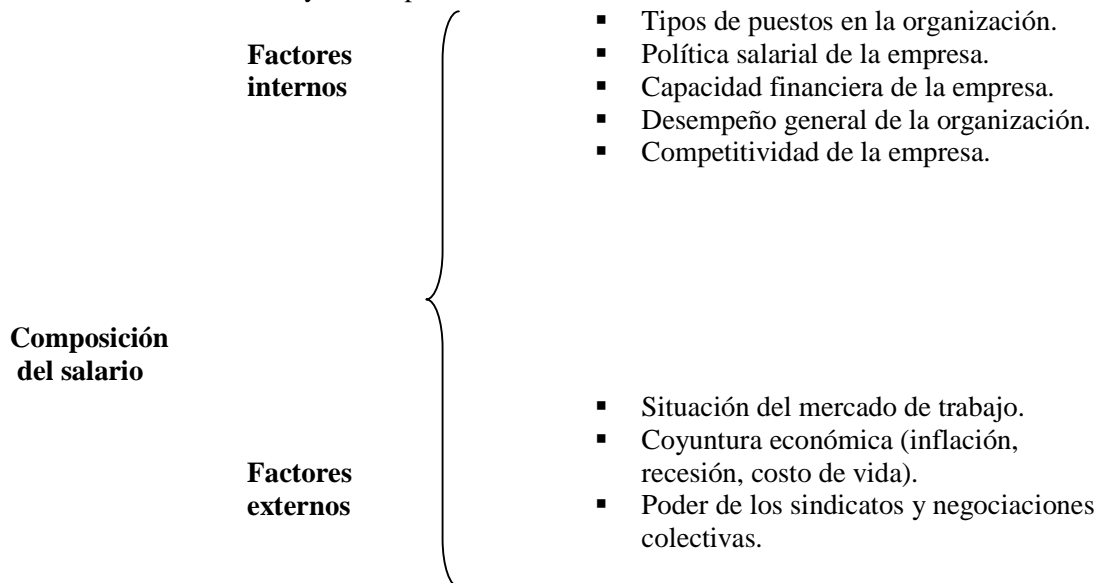
Debe contener:

- Previsión de reajustes de las bases salariales en función de las alteraciones del mercado
- Salarios de admisión para las distintas clases salariales
- Aumentos salariales

Composición del salario

Varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores se conoce como la composición del salario.

Estos factores actúan de forma independiente o en armonía unos con otros, de ese modo elevan o disminuyen los salarios. Sin embargo, cuando estos factores actúan como fuerzas contrarias se pueden anular unos a otros y servir para estabilizar los salarios.



**Composición
del salario**

- Legislación laboral.
- Situación del mercado de clientes.
- Competencia en el mercado.

Concepto de administración de salarios y remuneración

En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Como la organización es un conjunto integrado de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la administración de sueldos y salarios es un asunto que abarca a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.

Objetivos para el trabajador:

- Remuneración como contraprestación de su trabajo.
- Debe satisfacer el concepto de justicia relativa
- Que el salario mejore a medida que aumente su responsabilidad o haga tareas más completas
- Permitir que el trabajador se sienta comprendido en un sistema y no que su remuneración esté sujeta al azar o a las decisiones arbitrarias.

Objetivos para la empresa:

- Lograr y retener a la fuerza laboral necesaria
- Permitir precisar los costos de personal
- Responder a todas las obligaciones legales y contractuales vigentes
- Evitar las discrecionalidades y/o privilegios.

Los fundamentos para definir el sistema de remuneraciones son:

- Equidad interna: lograr que cada salario de cada cargo sea equitativo con respecto a los demás cargos de la organización. Se alcanza gracias a la información interna obtenida a través de la valuación y la clasificación de los puestos, con base en un programa previo de descripción y análisis de cargos.
- Competitividad externa: lograr en los mismos cargos pero de diferentes empresas un equilibrio en el mercado de trabajo, es decir, que los salarios de una organización deben ser competitivos con respecto a otras empresas. Se alcanza gracias a la información obtenida por medio de la encuesta salarial.

A partir de la información interna y externa, cada organización define la *Política Salarial* que norma sus procedimientos para la remuneración del personal. La *política salarial* representa un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Al instituir y/o mantener estructuras salariales equilibradas, la administración de sueldos y salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa, permitiendo la aplicación de bandas salariales y coherencia en la remuneración.
- Recompensarle adecuadamente su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.
- Responder a las obligaciones contractuales y legales en vigencia.
- Determinar el costo que es el porcentaje más alto de los egresos de la empresa en el caso de los servicios.

Valuación y clasificación de los puestos

La valuación de puestos es *el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos en orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de*

remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios q define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica.

Así como el mundo cambia, las personas y las organizaciones también lo hacen y los puestos deben ser revaluados constantemente.

La valuación de puestos es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y, por lo tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización.

Beneficios al personal

Son medios indispensables de complemento y apoyo proporcionado y financiado x la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio.

Son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios q las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

Los objetivos son:

- Reducir la rotación de personal
- Elevar la moral de los empleados y su lealtad a la empresa
- Disminuir sentimientos de inseguridad y satisfacción.

Origen de los beneficios sociales

Se relaciona con la gradual concienciación de la responsabilidad social de la empresa y se deben a los siguientes factores:

- Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
- Exigencias de los sindicatos.
- Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
- Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener personas talentosas.
- Controles salariales ejercidos directamente por el mercado a razón de la competencia de los precios productos y servicios.
- Impuestos y contribuciones grabados a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para aplicar deducciones a sus obligaciones tributarias (en lugar de darle el aumento le otorga un beneficio, como guardería, o casa)

Tipos de prestaciones sociales

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen x objeto ayudar al empleado en 3 campos de su vida:

1. En el ejercicio del puesto.
2. Fuera del puesto, pero dentro de la empresa.
3. Fuera de la empresa, o sea, en la comunidad.

Clasificación de los beneficios

1. Respecto a su forma: Los planes se pueden clasificar en:
 - **Obligatoriedad legal:** son aquellas q el empleador debe a sus trabajadores x disposición de las leyes laborales, de seguridad social, o x un acuerdo colectivo entre sindicato, x ejemplo: aguinaldo, vacaciones, ayuda x enfermedad, prima vacacional, ayuda x maternidad, horas extras, prima dominical, etc. Algunas de estas prestaciones son pagadas x la empresa, mientras q otras son pagadas x las instituciones encargadas de la seguridad social.
 - **Prestaciones espontáneas:** son las otorgadas x la generosidad de la empresa, dado q no son exigidas x la ley ni x negociaciones colectivas, x ejemplo: vales de despensa, fondo de ahorro, alimentos, transporte, prestamos, asistencia médica-hospitalaria prestada mediante convenio, ayuda x jubilación, etc.

2. Respecto a sus objetivos: Los planes se pueden clasificar en:

- Planes asistenciales: son las prestaciones q buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgentes, incluye: asistencia médico-hospitalaria, asistencia odontológica, seguros quirúrgicos, seguro de vida, seguro de accidentes personales, etc.
- Planes recreativos: son las prestaciones y los servicios q buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, estas prestaciones también se extienden a la familia del empleado, incluyen: agrupación gremial o club, áreas determinadas para los momentos de descanso en el trabajo, actividades deportivas, hoteles, otras.
- Planes supletorios: son las prestaciones y servicios con los q se busca proporcionar a los empleados facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida. Incluyen: transporte o traslado del personal, comedor en el centro de trabajo, estacionamiento para los empleados, horarios flexibles de trabajo, cooperativas de productos alimenticios, sucursales bancaria en el centro del trabajo, entre otros. Los planes suplementarios son las facilidades q el empleado tendría q conseguir x cuenta propia, si la empresa no las ofrece.

| Ventajas de los beneficios | |
|--|---|
| Para la organización | Para el empleado |
| <ul style="list-style-type: none"> • Eleva la moral de los empleados • Disminuye la rotación y el ausentismo • Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa • Aumentan el bienestar del empleado • Facilitan el reclutamiento y la retención del personal • Aumentan la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo • Muestran las directrices y los propósitos que la empresa tiene hacia los empleados • Disminuyen los disturbios y las quejas • Promueven relaciones públicas con la comunidad | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen ventajas que no e pueden evaluar en dinero • Ofrecen ayuda para la solución de problemas personales • Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual • Ofrecen medios para mejores relaciones sociales entre los empleados • Reducen sentimientos de inseguridad • Ofrecen oportunidades adicionales • para asegurar el estatus social • Ofrecen una remuneración extra • Mejoran las relaciones con la empresa • Reducen las causas de insatisfacción |

Además se pueden según su naturaleza:

- Monetarios: precio x producción, viáticos x viaje
- No monetarios: ticket canasta, vacaciones, comedor

Encuestas salariales

Antes de definir las estructuras salariales de la empresa conviene investigar y analizar los salarios de la comunidad:

- Empleando encuestas salariales realizadas x empresas en las cuales se haya participado.
- Empleando encuestas salariales realizadas x empresas especializadas.
- Promoviendo la propia encuesta salarial.

Al preparar una encuesta salarial se debe tener en cuenta:

- Cuáles son los puestos q serán investigados (puesto de referencia).
- Cuáles son las empresas q serán encuestadas (empresas participantes).
- Cada cuándo se lleva a cabo la encuesta salarial (periodicidad).

La encuesta salarial se puede realizar x medio de:

- Cuestionarios.
- Visitas a empresas.

- Reuniones con especialistas en salarios.
- Telefonemas y correos electrónicos entre especialistas en salarios.
- Adquisición de encuestas salariales por empresas especializadas.

Al promover la encuesta salarial, la empresa debe seleccionar los puestos q considera de referencia para probar su estructura salarial. Estos podrían ser:

- Puestos q representan diversos puestos de la curva salarial de la empresa
- Puestos fácilmente identificables en el mercado
- Puestos q representan los sectores de actividad de la empresa.

Métodos de evaluación de cargos (CUADROS)

1. Ranking o comparación simple: El primer paso es definir un criterio. A partir de quien toma las decisiones defino el puesto máximo y el mínimo, luego entre ellos se debe hacer un escalonamiento.

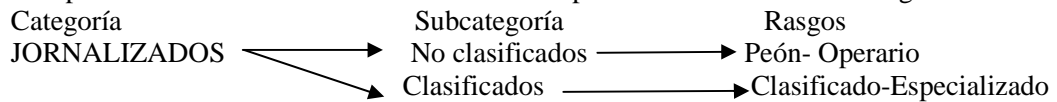
- Puestos unitarios: hay un solo puesto en la compañía que hace referencia a ese puesto. Ejemplo: Gerente Comercial.

- Puestos genéricos: hay varios puestos referidos a él.

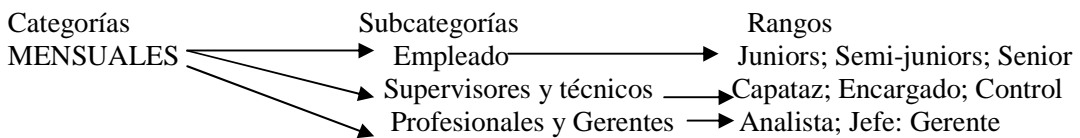
A través de este método se logra coherencia interna. Es utilizado en empresa que cuentan con pocos puestos. Consiste en colocar los puestos en una lista, basada en algún criterio de comparación. A demás, se conoce como comparación puesto a puesto, por el hecho que cada uno de ellos es comparado con los demás en función del criterio escogido como referencia. Es el método más sencillo y más rápido para la implementación. Las limitaciones son:

- es q suele pesar más la persona q ocupa el puesto q el puesto en sí
- Es poco objetivo
- No es aconsejable para las empresas con más de 50 puestos
- Su grado de precisión es muy bajo

2. Clasificación predeterminada: se agrupan los puestos en categorías. Es necesario dividir los cargos q van a compararse en conjunto de cargos q poseen ciertas categorías comunes. Luego se hace la aplicación del método de escalonamiento simple en cada una de estas categorías.



- El salario crece a medida q la categoría.
- Se utiliza cuando hay muchos puestos.
- Se establecen bandas salariales, y no sólo un salario.
- Generalmente las bandas salariales se dividen en cuarteles (25%).
- El convenio es la base de nuestra estructura remunerativa.



Es sencillo y flexible, de rápida implementación y su actualización no es muy costosa. Suelen considerarse como categorías jefaturas, gerencias, etc. Algunas categorías son: calificados, no calificados y especializados.

Las limitaciones son:

- Influye considerablemente la remuneración actual de cada puesto
- Cuesta definir los límites de cada categoría
- Es poco considerable en empresas con gran cantidad de puestos

3. Comparación x factores: Es una técnica analítica x cuanto los cargos se comparan detalladamente con factores de evaluación. Propone 5 factores genéricos: requisitos intelectuales, habilidades exigidas, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Cada una de los factores se descompone en sub-factores. Una vez establecidos los factores y los sub-factores se analizan las tareas de cada puesto, estimando en q medida requiere estos factores. Sobre la base de esta ponderación se procede a ordenar los puestos y se obtiene un listado de puestos ordenados sobre la medida q requieren un grado mayor de habilidades.

Las limitaciones son:

- Insume más tiempo q lo no analítico
 - La elección de los factores es arbitraria
 - Es de baja transparencia para el personal
4. Método HAY (x factores y x puntos): Es el más complejo y objetivo de los métodos utilizados para diseñar sistemas de remuneración. Los factores se dividen en grados y cada grado representa una cantidad de puntos. Se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se tiene un valor total x la suma de los valores numéricos. Las tareas de los puestos son medidas de acuerdo con el grado en q demanda cada uno de los factores y sub-factores. La suma de los puntos de cada uno de los grados representa el valor del puesto analizado.
- Las limitaciones son:
- Es el q más tiempo insume
 - Requiere de especialistas para su implementación y mantenimiento
 - Suele ser difícil mantener actualizadas las disposiciones y evaluaciones del puesto.

Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Es un medio q permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la org o al puesto q ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados q tienen más potencial q el exigido x el puesto, problemas de motivación, etc. La evaluación de desempeño servirá p/ definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la org.

El empleo adecuado de la evaluación del desempeño

1. Garantizar q exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar q las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de q sea un sist arbitrario, basado en juicios.

Responsabilidad en la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de RH q adopte la org, la responsabilidad de la evaluación del desempeño será atribuida al:

- El gerente: asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación.
- La propia persona: en las org más democráticas c/ persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores q le proporcionan el gte o la org.
- El individuo y el gte:
 - Formulación de obj mediante consenso: son formulados conjuntamente x el evaluado y su gte, mediante una auténtica negociación entre ambos p/ poder llegar a un consenso.
 - Compromiso personal p/ poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente: el evaluado siempre debe aceptar plenamente los obj y es necesario q acepte su compromiso íntimo p/ alcanzarlos.

- Una vez q se han definido los obj mediante consenso y q se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios p/ poder alcanzarlos eficientemente.
- Desempeño: se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los obj formulados.
- Medición constante de los rds y comparación con los obj formulados: se trata de constatar los costos-beneficios q implica el proceso.
- Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta: el evaluado debe saber cómo está marchando p/ poder establecer una relación entre su esfuerzo y el rdo alcanzado.
- El equipo de trabajo: el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus obj y metas.
- El área de RH: el área encargada de la ARH es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la org. C/ gte proporciona inf sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada p/ generar informes o programas de acción q son coordinados x el área encargada de la ARH.
- La comisión de evaluación: se trata de una evaluación colectiva hecha x un grupo de personas. La comisión gralmente incluye a personas q pertenecen a diversas áreas o depts y está formada x miembros permanentes y transitorios.
- Evaluación de 360º: se trata de una evaluación hecha, en forma circular, x todos los elementos q tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas q giran en torno al evaluado con un alcance de 360º.

Objetivos de la evaluación del desempeño

P/ alcanzar los obj últimos, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos obj intermedios.

- Idoneidad del individuo p/ el puesto
- Capacitación
- Promociones
- Incentivo salarial x buen desempeño
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Desarrollo personal del empleado
- inf básica p/ la investigación de RH
- Estímulo p/ una mayor productividad
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la org
- Retroalimentación (feedback) de inf al individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son:

- Beneficios para el gte:
 - Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados
 - Proporcionar medidas
 - Comunicarse con sus subordinados
- Beneficios p/ el subordinado
 - Conocer las reglas del juego
 - Conoce cuáles son las expectativas de su jefe
 - Conoce las medidas q el jefe toma p/ mejorar su desempeño y las q el propio subordinado debe tomar x cuenta propia

- Hace una autoevaluación y una crítica personal
- Beneficios p/ la org
 - Evalúa su potencial humano
 - Identifica a los empleados q necesitan reciclarse y/o perfeccionarse y selecciona a los empleados listos p/ una promoción o transferencia.
 - Ofrece oportunidades a los empleados.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

C/ sist se sujeta a determinados obj específicos y a determinadas características del personal implicado. Es un medio p/ obtener inf y datos q se puedan registrar, procesar y canalizar p/ mejorar el desempeño humano en las org.

- De escalas gráficas: es el más común. Es muy criticado xq reduce los rdos a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticas (explica si el desempeño fue malo, regular, bueno, muy bueno). Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación.

| Ventajas | Desventajas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Fácil comprensión y aplicación sencilla. ● Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación ● Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya q lo simplifica enormemente. | <ul style="list-style-type: none"> ● Poca flexibilidad, el evaluador debe ajustarse al instrumento ● Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores ● Tiende a hacer rutinarios y generalizar los resultados de las evaluaciones ● Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia del evaluador. Tiende a presentar resultados tolerantes o exigencias para todos los subordinados. |

- De alternancia para la calificación: se clasifican del primero al ultimo de los empleados. Era una metodología para ver buenos y malos desempeños
- De comparación x pares: se clasifica a los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de empleados. Se comparan todos contra todos. (CUADRO)
- De distribución forzada: se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. Tiene una gran desventaja q no siempre es asi (CUADRO)
- De incidentes críticos: se basa en el hecho de q en el comportamiento humano existen ciertas características externas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. El método se preocupa x aquellas características muy positivas, realizarlas o ponerlas en práctica, o muy negativas, corregirlas o eliminarlas. Se lleva un registro de ejemplos poco comunes, buenos o indeseables de la conducta de un empleado relacionada con el trabajo, y se revisa con él en momentos predeterminados. Ayuda a mejorar la evaluación.
- Formas narrativas: copiar carpeta

La entrevista de evaluación del desempeño

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

- Brindar al evaluado las condiciones necesarias para q mejore su trabajo, comunicar su patrón de desempeño
- Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeñar el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados.
- Discutir ambas las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado.
- Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado.

- Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres.
El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores y debe ser preparada de modo que el evaluador sepa de antemano lo que dirá al evaluado y como lo hará.

Sistema de evaluación de desempeño

En toda organización existe una metodología para evaluar el desempeño

Se realiza un evento en la mayoría de las organizaciones de forma anual.

Características:

- Puede involucrar a partes o a todos los colaboradores
- El superior evalúa a sus colaboradores
- Hoy se añade la autoevaluación, evaluación de pares y evaluación de superiores de otras áreas
- Supervisión de las evaluaciones, objetividad para evaluar, se puede crear un sistema para evaluar los excesos de subjetividad
- Nacen sin tener relación alguna con el subsistema de RH
- Evalúan comportamientos
- Feedback (se le entrega al empleado la evaluación x escrito)
Los protagonistas del SED son:
 - Dirección de la empresa: directorio, ejecutivos, gerente general, etc. Tienen q apoyar el SED y ayudar a la integración con lo subsistemas. Algunos autores dicen q no hay q relacionar directamente los resultados de la ED con las recompensas (premio monetario)
 - Relación directa ED- recompensa
 - ED se suma a resultados del área y a los resultados de la organización
 - ED atada a reconocimientos no monetarios y los reconocimientos monetarios son para todos iguales
 - Desdoblar la cuestión desempeño y resultados a nivel personal. ED (reconocimientos no monetarios) y Evaluación x objetivos (EO) (reconocimiento monetario)
 - Ventajas y desventajas:
 - Puede generar inconvenientes xq la evaluación es relacionada directamente con la plata q se lleva al colaborador
 - Ventaja: hace q se tenga un mayor desempeño
 - Ventaja: se usa otra medida a parte de la ED. Si la organización gana, el colaborador también.
- Gestores: es toda persona q tiene la responsabilidad de evaluar. Va a ser el q adopta el SED para facilitar su gestión. Si el SED no lo ayuda a su gestión no va a apoyar el SED.
- Colaboradores: son las personas evaluadoras, los q menos inferencia tienen
- Líder del sistema: en la mayoría de las organizaciones es el área de RH.

Sistema de gestión de desempeño (SGD)

Es la coordinación del SED con los otros subsistemas de la organización.

Hoy a partir del análisis del puesto (funciones críticas) para desarrollar las funciones críticas de la organización. A esto lo coordino con el SED q va a alimentar al sistema de capacitación y entrenamiento, al sistema de desarrollo y al sistema de reconocimiento e incentivos.

Q se evalúa con el ED

- Comportamientos: responsabilidad, dinamismo, aprendizaje, comunicación, capacidad de trabajo en equipo, relaciones interpersonales
- Resultados: presentismo, productividad, errores, liderar un proyecto, mejorar una habilidad, cumplir otro rol.

Unidad IV

Desarrollo de personal

Es la formación del personal q tiene una visión a largo plazo y q busca un mayor nivel de capacidad. Es una actividad q se realiza en una organización respondiendo a las propias necesidades de capacitación, con el fin de preparar al hombre para el crecimiento profesional, estimular la eficiencia y productividad (abarca la capacitación)

Capacitación

Es un proceso de educación a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos, para responder adecuadamente a las tareas y responsabilidades de un puesto o para la promoción de uno.

Debe abocarse a: conocimientos, habilidades (facilidades), actitudes (valores, creencias), conductas (formas de actuar)

En la capacitación se trabaja para el puesto actual, en el desarrollo para el puesto futuro.

La capacitación es una responsabilidad de línea una función de staff. Las actividades de la capacitación descansan en una política q reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad.

Los objetivos de la capacitación son:

- Preparar a personas para la ejecución inmediata de las tareas de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal
- Cambiar la actitud de las personas.

Educación

Es toda influencia q el ser humano recibe del ambiente social, durante su existencia, como preparación para la vida, para enfrentarse al ambiente dentro y fuera de su trabajo.

Puede ser:

- Desorganizada o asistemática: proveniente del hogar, la familia, etc
- Organizada o sistemática: proviene de la universidad, la iglesia, etc. Dentro de esta se encuentra la educación profesional.

La educación profesional es la q busca preparar al hombre para q puede realizar un oficio. Se divide en:

- Capacitación y entrenamiento: busca adaptar al hombre a su lugar de trabajo. Le brinda ciertas competencias y posee objetivos a corto plazo
- Desarrollo: plantea objetivos a largo plazo. Es una serie de entrenamientos q buscan preparar al empleado para puestos futuros. Se puede dar x medio de: rotación de puestos, asignación de proyectos especiales, juegos de roles, observación de puestos similares.

Para capacitar se deben dar ciertas condiciones:

- Motivación: es cuando alguien está incentivado para hacer una tarea x una necesidad, es un estímulo
- Entendimiento: es cuando el receptor interpreta lo q se le está diciendo, es decir, q el empleado entienda para q le sirve la capacitación.
- Confirmación: no sólo entiende si no q confirma el aprendizaje. Gracias a la capacitación puede desarrollar la tarea en menos tiempo.

Las formas de capacitación pueden ser:

- Áulica o presencial
- Tutorial: ponen al empleado bajo la tutela de alguien q conoce el trabajo. Se da en los planes de carrera.
- Pasantía: es como el tutorial pero con más libertad
- A distancia: hay distintos tipos: e-learning, capacitación asistida

- Lectura asignada: es x medio de los libros
- Proyección e investigación: consiste en elaborar informes
- Teleconferencia

Responsabilidad

- De la línea: determinan la necesidad de capacitación. Determina quién debe ser capacitado; controla y autoriza contenidos; provee a los profesores.
- De RH: transmisión de técnicas de aprendizaje; diseño del sistema para revelar las necesidades de capacitación y para evaluar sus resultados; asegurar la continuidad de la acción.

Aprendizaje

Es un cambio de comportamiento, basado en la experiencia. Hay 4 tipos de comportamientos:

- Transmisión de información: q la capacitación se lleve a cabo brindando información genérica acerca de la estrategia. X ejemplo: horario de entrada, salida, etc.
- desarrollo de habilidades: se refiere a las destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o posibles ocupaciones futuras. Tiene q ver con ese cargo puntual
- desarrollo o modificación de actitudes: apunta a modificar nuevos hábitos. X ejemplo: clientes, relaciones con el personal, etc.
- desarrollo de conceptos: está dirigido al nivel estratégico para q puedan pensar en forma más global y amplia.

Entrenamiento como sistema

Comprende:

- entrada: necesidad de entrenamiento
- proceso: proceso de aprendizaje, capacitación
- salida: conocimiento, competencias, actitudes, habilidades
- retroalimentación: evaluación de resultados

Etapas del entrenamiento

1. Diagnostico: determina la necesidad de entrenamiento. Hay 3 niveles de análisis

- Análisis organizacional: Este nivel no solo implica el estudio de la empresa como un todo (misión, objetivos, recursos, distribución de los mismos) sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada. Consiste en determinar en donde deberá hacer énfasis el entrenamiento.
- Análisis de recursos humanos: es un análisis de la fuerza laboral, q consiste en verificar si los RH son suficientes (cualitativa y cuantitativamente) para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.
- Análisis de las operaciones y tareas: se hace foco en los requisitos q el cargo exige a su ocupante. Sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y características de la personalidad q se requieren para el desempeño del cargo.

Los medios para llevar a cabo la capacitación son: entrevistas, encuestas, cuestionarios, observaciones, informes periódicos, análisis de cargo y descripción de puestos, evaluación de desempeño, solicitud de un gerente o supervisor, reuniones interdepartamentales, entrevista de salida, examen de empleados, modificación del trabajo.

Los indicadores de necesidad de entrenamiento son:

- A priori: eventos, q si ocurrieran, proporcionarían, necesidades de entrenamiento futuros fácilmente previsibles. Ejemplos: expansión de la empresa, reducción del número de empleados.

- A posteriori: problemas provocados x necesidades de entrenamiento no atendidas, relacionadas con:
 - Problemas de producción como calidad inadecuada de producción, baja productividad, etc
 - Problemas de personal: como número excesivo de quejas, demasiadas ausencias y sustituciones, etc
- 2. Programación del entrenamiento: consiste en la elección y prescripción de los medio de tratamiento, para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas.
 - A quien entrenar → personal entrenado
 - Quien es el entrenador → el entrenador puede ser interno o externo a la empresa. Su pueden formar instructores en el caso q la capacitación sea externa, en donde esta persona externa capacita 1 o 2 personas de la empresa para q lo ayuden.
 - Acerca de q entrenar → determinar el contenido o fijar un tema a partir de los objetivos q se desea obtener
 - Donde entrenar → Hay veces que es oportuno realizar el entrenamiento en el lugar de trabajo, pero hay otras veces que es mejor hacerlo en un lugar distante a la empresa para que sea más satisfactorio.
 - Como entrenar → metodología a utilizar a partir de los recursos con q cuenta
 - Cuando entrenar → Hay capacitación que se hace dentro del horario de trabajo, otras fuera; en este último caso puede ser los fines de semana, aunque se pueden producir inconvenientes económicos
 - Cuanto entrenar → volumen, duración e intensidad
 - Para q entrenar → objetivos o resultados esperados.
 - Costo → es fundamental su análisis

Las técnicas de entrenamiento se utilizan con el fin de optimizar el aprendizaje

 - En cuanto al uso
 - Orientadas al contenido. Diseñados para la transmisión de conocimiento o información. Como x ejemplo: especificaciones técnicas de un producto
 - Orientadas al proceso. Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás y desarrollar habilidades interpersonales. Ejemplo: proceso de venta
 - Mixtos: ejemplo: se destacan las conferencias, estudios de casos y simulaciones y juegos
 - En cuanto al tiempo
 - Inducción o integración a la empresa: busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente físico – social donde trabaja
 - Después del ingreso al trabajo
 - En cuanto al lugar de aplicación:
 - En el lugar de trabajo: la persona la recibe en el mismo lugar donde ejerce sus tareas, pudiendo ser administrado x el empleados, supervisores o especialistas. Modalidades: admisión de aprendices, rotación de cargos, enriquecimiento de tareas, etc
 - Fuera del lugar de trabajo: tiene lugar en un local o sitio preparado para ello. Modalidades: aulas de exposición, películas, diapositivas, videos, discusión en grupos, debates, instrucción programa, dramatización, simulaciones y juegos, métodos de casos.- 3. Implementación y ejecución: la relación instrucción/aprendizaje depende de:
 - Adecuación del programa a las necesidades de la organización: el entrenamiento debe ser la solución de los problemas q dieron origen a las necesidades diagnosticadas
 - La calidad del material preparado: debe facilitar el entrenamiento, aumentar el rendimiento del mismo y racionalizar la tarea del instructor

- La cooperación de los jefes de la empresa: es necesario q el personal tenga espíritu de cooperación y q los dirigentes den su apoyo
 - La calidad y preparación de los instructores: el éxito de la ejecución dependerá mucho del interés, esfuerzo y preparación de los instructores.
 - La calidad de los aprendices
4. Evaluación de resultados: aquí se encuentra la evaluación de la capacitación. Los aspectos principales son:
- Determinar hasta q punto el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados
 - Demostrar si los resultados presentan relación con la consecución de las metas de la empresas
 - Determinar si las técnicas utilizadas han sido las más efectivas
- Hay distintos niveles:
- Evaluación a nivel organizacional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - Aumento en la eficiencia organizacional.
 - Mejora de la imagen de la empresa.
 - Mejora del clima organizacional.
 - Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
 - Apoyo del cambio y la innovación.
 - Aumento de la eficiencia, entre otros.
 - Evaluación de nivel de los recursos humanos. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - Reducción de la rotación de personal.
 - Reducción del ausentismo.
 - Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
 - Aumento de las habilidades de las personas.
 - Aumento del conocimiento de las personas.
 - Cambio de actitudes y conductas de las personas, etc.
 - Evaluación a nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - Aumento de la productividad.
 - Mejora en la calidad de los productos y servicios.
 - Reducción del flujo de la producción.
 - Mejora en la atención al cliente.
 - Reducción del índice de accidentes.
 - Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otras.

Evaluación

1. De reacción: es como se siente el participante frente al programa
2. De aprendizaje: se evalúan factores q tienen q ver con actitudes, habilidades, etc. Se intenta conocer como mejorarán las habilidades
3. De la conducta: tiene q ver con el cambio de la conducta a partir de los conocimientos aprendidos: la persona debe tener el deseo de cambiar, la persona debe saber q hacer y cómo hacerlo, la persona debe trabajar en un clima organizado.
4. De los resultados: se evaluarán los resultados q se producen como consecuencia de q los participantes hayan asistido al programa. Ejemplo: aumento de la productividad, optimización de los tiempos de los procesos, reducción de la frecuencia de accidentes, aumento de las ventas.

Beneficios de la capacitación

- Eleva la moral de los empleados

- Permite q el personal se identifique con los objetivos de la organización
- Promueve el desarrollo con vista a la promoción
- Mejorar las competencias de los participantes
- Cubre la brecha entre la situación actual y la deseada
- Provoca un cambio positivo a nivel organizacional

Planificación de carreras

Es la estrategia para adquirir, utilizar, mejorar y conservar los recursos humanos en la empresa.

Es el proceso mediante el cual una empresa se asegura contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas en los lugares adecuados en el tiempo preciso y haciendo aquello para lo cual son más útiles económicamente.

Los objetivos son: reconocer requerimientos futuros; promueve el desarrollo de los RH, implica una utilización efectiva de los RH actuales y futuros, asegura el suministro de participantes calificados.

Las ventajas son:

- Contribuye a la cobertura de vacantes (previstas e imprevistas)
- Brinda oportunidades concretas de crecimiento
- No crea tanta dependencia del mercado de RH
- Contribuye al ahorro de costos de incorporación del personal externo
- Brinda seguridad al personal

Plan de reemplazo

Se relaciona con el reclutamiento, la promoción y la transferencia indistintamente para ocupar otros puestos cuyas vacantes conocemos q se han de producir

Plan de sucesión

Tiene x objeto tener preparado en tiempo y forma los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización. Ejemplo: jubilación anticipada

Las ventajas son: brinda posibilidad de crecimiento, aporta seguridad al personal, contribuye a la cobertura de vacantes previstas e imprevistas

Las desventajas son: impide incorporar personal externo con nuevas ideas o mayor comparación.

Planes de formación

Una buena inducción contribuye a generar la identificación personal desde el inicio. Se debe contar con un proyecto de introducción o inducción del personal q contemple al menos 3 aspectos: manual de ingreso con formación básica sobre la empresa; reunión de bienvenida y visita guiada a cargo de RH; introducción en la tarea a cargo del jefe o instructor

Unidad V

Relaciones con los empleados

Se refiere a las actividades de RH asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe incluir: comunicación, cooperación, protección, asistencia, disciplina y conflicto.

Movimientos del personal

Las organizaciones se caracterizan por los movimientos constantes de las personas que transitan a lo largo de la estructura de la organización. Se trata de un flujo continuo de capital

humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones, transferencias, ascensos, separaciones por jubilación y despido.

Políticas de despido

Los despidos de las personas por iniciativa de la organización se deben realizar con sumo cuidado y tacto. El despido es la sanción más severa que la organización puede imponer a un trabajador.

En general, las organizaciones adoptan algunos procedimientos para aminorar los efectos de un despido, estos pueden ser:

1. Política de despidos selectivos: es el procedimiento que utiliza la organización para definir los criterios responsables de la elección de las personas que serán despedidas en caso de recorte de personal.
2. Colocación en otra empresa: es el procedimiento que usa la organización para asistir y ayudar a los trabajadores despedidos, para conseguir les un nuevo empleo.
3. Plan de renuncia voluntaria: se trata del plan que la organización ofrece a sus empleados para motivarles a pedir su separación por iniciativa propia.

Disciplina

El termino disciplina se refiere a la forma en que las personas se conducen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos de un comportamiento aceptable para la organización (autodisciplina).

Conflictos

Las diferencias personales en cuanto a intereses y objetivos siempre conducen a alguna especie de conflicto. Un aspecto crítico de la ARH es resolver conflictos dentro de un marco global y a largo plazo. Cuando éstos son solucionados y resueltos debidamente siempre conducen a cambios en la organización que propician la innovación. No obstante, cuando son resueltos indebidamente, o sólo en parte, producen un enfrentamiento entre la organización, sus miembros y el sindicato representativo, el cual puede afectar de forma negativa el desempeño organizacional.

El conflicto es algo inherente a la vida de la organización.

Uno de los propósitos de la administración debería ser crear condiciones o situaciones en las cuales el conflicto, como parte integral de la vida industrial y organizacional, pudiera ser controlado o dirigido hacia canales útiles y productivos

El conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra entorpece o pretende entorpecer uno de sus intereses.

Las condiciones antecedentes, inseparable de la vida de la organización y q suelen generar conflictos, son:

- Diferenciación de actividades
- Recursos compartidos: por lo general los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen en forma proporcional entre las diversas áreas o grupos de la organización.
- Actividades interdependientes: la interdependencia existe en la medida que un grupo no puede desempeñar su trabajo sin que otro grupo desempeñe el suyo.

El conflicto es un proceso que deriva de dos condiciones desencadenantes:

- Percepción de incompatibilidad de objetivos.
- Percepción de una posible interferencia.

La resolución representa el fin del episodio del conflicto.

Un conflicto puede resolverse por tres maneras:

- Resolución ganar-perder: una de las partes consigue vencer en el conflicto con lo que alcanza sus objetivos y frustra los de la otra parte.
- Resolución perder-perder: cada parte desiste de algunos de sus objetivos.

- Resolución ganar-ganar: permite que las dos partes alcancen los objetivos que desean. Los conflictos laborales incluyen varios tipos de reivindicaciones, a saber:
- Condiciones legales de trabajo: como la jornada semanal, los horarios de trabajo, los intervalos de descanso y para comer, el descanso semanal remunerado, las condiciones de trabajo de la mujer y del menor, el contrato de prueba, las condiciones de despido y del aviso previo, etc.
- Condiciones económicas del trabajo: son las condiciones que se refieren a la remuneración, como el salario profesional, el índice de reajuste salarial, el índice de aumento real o el índice de productividad de la categoría, las primas por peligrosidad o insalubridad, las horas extras, las comisiones.
- Condiciones físicas del trabajo: son las condiciones ambientales que rodean a los empleados mientras trabajan, como la exposición a ruidos, las temperaturas extremas, los gases tóxicos, los agentes químicos.
- Condiciones sociales del trabajo: son las condiciones que promueven servicios y prestaciones, previstos o no por la ley.
- Condiciones de representatividad en el trabajo: son condiciones que aseguran a los empleados alguna forma de participación en el proceso de decisión o su representación en ese proceso.

Negociación colectiva

El contrato colectivo exige un proceso previo de negociaciones entre las partes.

En un sentido amplio, “negociación es el proceso de búsqueda de la aceptación de ideas, propósitos o intereses, con la intención de alcanzar el mejor resultado posible, de modo que las partes implicadas terminen la negociación de que fueron escuchadas, de que tuvieron la oportunidad de presentar todas sus argumentaciones y de que las sumas de las contribuciones individuales dará un total mayor que cualquiera de las partes”.

Políticas de relaciones laborales

Las relaciones laborales se basan en las políticas de la organización respecto a los sindicatos, tomando como representantes, de los anhelos, las aspiraciones y las necesidades de los empleados. Las relaciones laborales son la política de relaciones de la organización con sus miembros, a través de sindicatos.

Las organizaciones pueden adoptar cuatro políticas de relaciones laborales distintas:

- Política paternalista: se caracteriza por la fácil y rápida aceptación de las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, incapacidad o incompetencia de las negociaciones con los líderes sindicales. A medida que los sindicatos consiguen satisfacer las necesidades o las reivindicaciones de sus bases, crean otras de interés colectivo o privativo de sus propios líderes, que presentan como si vinieran de la base que representan.
- Política autocrática: se caracteriza por la postura rígida e impositiva de la organización, la cual actúa de forma arbitraria y legalista, al hacer sólo concesiones dentro de la ley o de acuerdo con sus propios intereses.
- La política autocrática, por su carácter unilateral e impositivo no es sostenible durante un largo período y genera en el personal frustración y actitud de rebeldía.
- Política de reciprocidad: se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. El objetivo es construir un acuerdo y atribuir al sindicato toda la responsabilidad de vigilar que las cláusulas pactadas no sean violadas por las partes.
- Política participativa: exige buenas relaciones con los empleados y un clima organizacional saludable, en el cual los gerentes y supervisores son asesorados por especialistas de staff. La política participativa considera al empleado desde el punto de vista social, político y económico y no sólo como un simple factor de producción.

La política participativa deposita en el sindicato la corresponsabilidad de mantener un ambiente de armonía en las relaciones laborales y de vigilar el cumplimiento de los acuerdos

colectivo. Se basa en el consenso de las partes y es estrictamente preventiva, pero no correctiva, ya que se anticipa a los problemas.

El sindicalismo

El sindicalismo evolucionó, dejó de ser una reacción ante las precarias condiciones laborales, para convertirse en una representación sólida y legítima de los derechos y las expectativas de las clases trabajadoras. El sindicalismo representa un proceso para la reivindicación de mejores salarios y condiciones de trabajo, más que eso, representa una fuerza política que forma parte de la natural lucha por el poder en un régimen democrático.

Medios para la acción

A efecto de conquistar la reivindicación de sus bases el sindicato de empleados puede utilizar varios medios de acción para presionar a las organizaciones, entre ellos:

- La huelga: es el derecho que tiene toda persona a abstenerse de trabajar como medio para presionar al empleador y conseguir una reivindicación de interés general, (paralización colectiva del trabajo)
- El arbitraje: Es un procedimiento por medio del cual las partes someten su disputa a un tercero imparcial para su resolución. El arbitro actúa básicamente como un juez y un jurado. En general, las dos partes implicadas deben acordar la elección del árbitro y aceptar su decisión.
- Grupos de activistas a favor de un movimiento: Son grupos de huelguistas que tratan de allegarse a sus colegas e impedir que los empleados que desean trabajar entren. El Código Penal prohíbe los grupos de activistas a favor de un movimiento porque propician actos de coacción y de intimidación que restringen la libertad individual de quienes no están de acuerdo con la huelga.

Medios de acción patronal

- Cierre temporal (lock-out) o huelga patronal: Se trata de un paro patronal, es decir del cierre temporal de la empresa determinado por sus dirigentes o por el sindicato patronal, como medio de presión en las negociaciones sindicales con sus empleados. Este cierre provoca problemas no sólo para los empleados que dejan de trabajar y de percibir su remuneración, sino también para la propia comunidad que deja de recibir productos o servicios. El cierre temporal puede ser ofensivo o defensivo, pero siempre es un acto unilateral del empleador o del sindicato patronal.
- Lista negra: La lista negra es una relación de trabajadores despedidos por sus acciones sindicales, la cual es distribuida a todas las empresas afiliadas a determinado sindicato patronal, con el propósito de que éstas se defiendan negando la admisión a esas personas.

Relaciones laborales

En concepto amplio es la relación de la empresa con los empleados estén o no afiliados al sindicatos, comprendidos o no en el convenio. Es la relación con los empleados

En concepto restringido es la relación sindical o convencional referida a disposiciones legales, contractuales, etc para mejorar la calidad de vida, generar riqueza y hacer q la empresa sea productiva. Son las relaciones laborales. Está regulada x:

- Derecho laboral: ley nacional de empleo n° 24013, ley de contrato de trabajo n° 20744.
- Convenio colectivo
- Decretos y resoluciones laborales
- Estatutos profesionales

Relaciones gremiales

Son el conjunto de actos q desarrollan tanto los representantes sindicales del personal como los representantes de la empresa, tendientes a satisfacer las quejas y reclamos q cualquiera de las partes formulara frente a la otra

Características

- El trato es entre el representante de ambas partes: los protagonistas se ocupan de problemas q afectan a terceros
- Los acuerdo tienen una proyección en el tiempo: tienen fuerza legal y se transforman en leyes internas
- Se trata de una relación de poder entre la empresa q persigue mayor flexibilidad en la toma de decisiones, y los sindicatos q persiguen limitaciones para evitar q se ejerza poder sobre los trabajos arbitrariamente.
- Permite lograr acuerdos sin consenso. El sindicato tiene el voto de los trabajadores, q permita acordar cuando la mayoría se pronuncia a su favor.

Sindicato

Agrupación de defensa de los derechos e intereses económicos del empleado. Los tipos son:

- De base: formado x individuos de diferentes profesiones, oficios o especialistas q prestan servicio a una misma empresa
- De industria: formado x individuos q prestan sus servicios en varias empresas de una misma rama industrial
- Gremiales: formado x individuos q ejercen una misma profesión, oficio o actividad
- De oficio: formado x individuos o trabajadores de distintas profesiones u oficios.

Gremio

Es un conjunto de personas q tienen un mismo oficio o profesión. Las funciones son:

- Auditoria: velar el cumplimiento de las normas
- Comunicación y voz: se genera x la necesidad de información
- Negociación: aparece cuando una de las partes quiere generar un cambio en las normas vigentes
- Representación: el sindicato tiene representatividad del personal pero normalmente delega esta representación en las federaciones q puede tener: personas jurídicas (para adquirir derechos y contribuciones obligatorias) y personería gremial (es para pactar convenios de trabajo)

Departamento de relaciones laborales

Funciones

- Hacer cumplir el convenio
- Arbitrar las relaciones entre las 2 partes para tratar de encontrar un punto de equilibrio
- Atender a los gremios y a todo tipo de reclamo
- Escuchar al empleado, al jefe y al estado
- Generar confianza y poder separar los aspectos funcionales de los personales

Convenio colectivo

Es una reunión de empresarios y representantes gremiales, con el consentimiento del estado (ministerio de trabajo) para acordar las condiciones de trabajo para el personal comprendido en el mismo.

Son acuerdos q se celebran entre una empresa, grupo o asociación y una asociación sindical con personalidad gremial. Existen 2 tipos de convenio: horizontal (cubre a trabajadores de la misma empresa) y vertical (cubre una actividad)

Todo el contrato colectivo tiene una extensión determinada en tiempo y espacio. Es uno de los medios más utilizados para la solución de conflictos colectivos.

Características:

- Tiene fuerza de ley
- Señala a q puestos y nivel de personas alcanza el mismo
- Los sindicatos privilegian los acuerdos q benefician a los niveles más bajos de sus representados
- Se celebran x escritos y son homologados x el ministerio de trabajo.
- La homologación depende de: cumplimiento de requisitos formales, capacidad y competencia de las partes, compatibilidad del contenido de las normas legales.

Los convenios regirán desde el día siguiente a su publicación y el período de vigencia no puede ser menos a 1 año ni mayor a 2.

Se refieren a todos los aspectos de las relaciones laborales tales como el salario, horas de trabajo y horas extras, características del trabajo, derecho de antigüedad, vacaciones, procedimientos a seguir ante quejas, etc.

Higiene y seguridad

Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico desde su ejecución.

Esta relacionado con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control del hombre y su ambiente de trabajo.

Las fuentes son la ley 19587 (Establece las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo) y el decreto 1338/96 (servicios de medicina y de seguridad e higiene en el trabajo)

Objetivos:

- Eliminar las causas de enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o que tienen discapacidades físicas.
- Prevenir que se agraven los males y las lesiones.
- Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente aboral.

Estos objetivos se logran:

- Manteniendo constante estado de alerta ante riesgos existentes en la fábrica
- X los resultado de nuevos procesos o materiales q pueden utilizarse
- X la educación de los obreros, jefes, capataces, gerentes, etc, indicando los peligros existentes y enseñando a evitarlos.

Un plan de higiene laboral incluye los puntos siguientes:

- Un plan organizado: el cual no sólo entraña la prestación de servicios médicos, sino también de enfermeros y auxiliares, de tiempo completo o parcial, esto último depende del tamaño de la empresa.
- Servicios médicos adecuados: los cuales incluyen un dispensario para urgencias y primeros auxilios en caso de que se necesitaran. Estas facilidades deben incluir:
 - Exámenes médicos de admisión.
 - Atención de lesiones personales provocadas por males profesionales.
 - Primeros auxilios.
 - Control y eliminación de áreas insalubres.
 - Registros médicos adecuados.
 - Supervisión de la higiene y la salud.
- Servicios adicionales:
 - Prevención para ayuda económica que cubra casos esporádicos de ausencia prolongada del trabajo por enfermedad o accidente.
 - Extensión de prestaciones médicas a empleados jubilados.

Condiciones ambientales del trabajo

- Condiciones ambientales del trabajo: como iluminación, temperatura, ruido y otros.
- Condiciones de tiempo: como duración de la jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etc.
- Condiciones sociales: como organización informal, relaciones, estatus, entre otros.

Seguridad industrial

Conjunto de medidas técnicas educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas

Los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlar los resultados obtenidos.

La seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff ya que cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque existan en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las jefaturas con relación a este asunto.

Contempla 3 áreas principales:

- Prevención de accidentes: un accidente laboral es una consecuencia del trabajo y que provoca directa o indirectamente una lesión corporal, una alteración funcional o un mal que lleva a la muerte o la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para trabajar. Se clasifican en: accidentes sin ausencias (después del accidente el empleado continúa trabajando); accidente con ausencia y puede causar:
 - Incapacidad temporal y pérdida total de la capacidad para trabajar el día en que sufre el accidente o que se prolonga durante un período inferior a un año. Al regreso, el empleado asume su función sin que haya reducción de su capacidad.
 - Incapacidad parcial y permanente, reducción parcial y permanente de la capacidad para trabajar.
 - La incapacidad total y permanente es la pérdida total de la capacidad para trabajar de manera permanente.
 - Muerte del accidentado.
- Prevención de robos (vigilancia): un plan de prevención de resultados. Incluye: Control de entrada y salida de personal, de vehículos, estacionamiento fuera del área de la fábrica, registro de máquinas, equipos y herramientas, controles contables.
- Prevención de incendios: debe planearse cuidadosamente sobre todo cuando hay mecanismos, equipos e instalaciones valiosas que deben protegerse, Los accidentes traen aparejados 2 tipos de costos: directos e indirectos

Ley de higiene y seguridad industrial. Ley 19587

- Obligaciones del empleador:
 - Disponer de examen médico preocupacional y revisión médica periódica.
 - Disponer de medios adecuados para la prestación de primeros auxilios.
 - Promover la capacitación del personal en esta materia.
 - Instalar el equipamiento adecuado para preservar la higiene y seguridad en el trabajo (equipos de renovación de aire, disminución o aislamiento de ruidos, desecho de sustancias nocivas, etc.)
 - Denunciar accidentes y enfermedades de trabajo.
- Obligaciones del empleado
 - Cumplimiento de normativas de higiene y seguridad, cumplir con recomendaciones referidas al uso, conservación y cuidado de equipos y maquinarias.
 - Someterse a los exámenes médicos preventivos o periódicos.

- Cuidar los avisos y carteleros que indiquen medidas de seguridad e higiene.
- Asistir a los cursos o programas de capacitación que se dicten

Oficina de administración de personal

El área de personal debe.

- Administrar datos de los colaboradores para suministrar información en tiempo y forma a las áreas de gestión (indicadores de gestión, accidentes de trabajo, ausentismo, puntualidad)
- Cumplir con los requerimientos externos a la empresa (formalidades de libros de sueldos y jornales, depósito de cargas sociales, pago de haberes)
- Asesorar a los trabajadores en cuanto a cuestiones personales, como x ejemplo el impuesto a las ganancias, el trámite para el cobro de asignaciones familiares, etc

Objetivos

- Tener actualizada la información del personal
- Llevar registros útiles para la toma de decisiones
- Cumplir con las normativas legales
- Pagar en tiempo y forma
- Llevar la historia del personal

Legajos

Hay distintos tipos de legajos

- Legajos personales: describen la historia del empleado dentro de la organización. Incluye: solicitud de ingreso, historia de la persona en la organización, capacitación o desarrollo recibido en la organización, comprobantes pertinentes a la relación laboral, elementos para conocer a la persona.
- Legajos médicos: incluye antecedente médicos (si ingreso con alguna enfermedad, ausencia, exámenes, etc.
- Legajos de seguridad. Describen situaciones acontecidas durante la vida laboral (accidentes, etc)

Unidad VI

Comunicación interna

Es el intercambio de información entre varios individuos q constituyen una relación recíproca, libremente consentida y q transmitida x el emisor y entendida x el receptor, forma o transforma su comportamiento.

Es el mecanismo x el cual se conecta toda la organización. En el proceso existe un intercambio entre emisor y receptor, llamado feedback

El proceso de comunicación es un sistema abierto, ya q concurren ruidos

Las características son:

- Sencillez: comunicaciones simples y concisas
- Comprensibilidad: q pueda ser captado x el receptor claramente
- Pertinencia: lo q se comunica debe ser relevante
- Credibilidad: el emisor debe ser confiable
- Adecuada: al público al q va dirigida
- Periodicidad: se debe asegurar la continuidad del flujo comunicacional.

Los objetivos de la comunicación son:

- Modificar o sustentar comportamientos sociales, psíquicos o físicos, x lo tanto hay un efecto recíproco entre el emisor y el receptor de influencia.
- Dar conocimientos, transmitir ideas y pensamientos, pudiendo el receptor hacer cambios.

- Como objetivo fundamental la comunicación intenta crear las condiciones necesarias para la concreción de la estrategia general de la empresa
- Como objetivos específicos intenta involucrar a la gente, acompañar a los procesos de cambio, dar coherencia a los planes, mejorar el clima en el ambiente de trabajo.

Las funciones de la comunicación son:

- Control: permite controlar la conducta de los miembros
- Motivación: aclara lo q hay q hacer, q tan bien lo están haciendo y q puede hacerse para mejorar.
- Expresión emocional: permite expresar frustraciones y satisfacciones
- Información: facilita la toma de decisiones

Tipos de comunicación

- Interna: se da entre los miembros de la organización. Puede ser:
 - Vertical descendente: se dirige a un nivel inferior en el grupo u organización. Sirve para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar políticas y procedimiento, señalar problemas q requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.
 - Vertical ascendente: se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. Ejemplo: informes de desempeño, urnas de sugerencias, discusiones entre supervisores y empleados, procedimientos de quejas
 - Horizontal: tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos del mismo nivel. Ahorra tiempos y facilita la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales están formalizadas, pero lo más habitual es q surjan informalmente como atajo a la jerarquía verticalmente para hacer expeditas las actividades. Pueden producir conflictos disfuncionales cuando se ignoran los canales verticales formales.
 - Transversal: su objetivo es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización, en todas las personas y grupos de la misma. Ejemplo: coordinación entre distintos niveles jerárquicos y funcionales
- Externa: entre la organización y el medio ambiente externo.
A su vez esta puede ser:
 - Formal: se origina en una estructura formal
 - Informal: surge de grupos informales y x su carácter puede llegar a influir más q la formal
La comunicación es subjetiva, sufre deformaciones ya q depende de la percepción, de las expectativas del emisor, etc.

Métodos de la comunicación

- Comunicación oral
 - Es el principal medio de transmitir mensajes. Ejemplo: discursos, discusiones en grupos, rumores
 - Ventajas: velocidad y retroalimentación
 - Desventaja: cuantas más personas deban transmitir el mensaje, mayor es la posibilidad de q se distorsione.
- Comunicación escrita
 - Cualquier medio de transmitir x escrito palabras y símbolos. Ejemplo: memorandos, e-mail, cartas, fax.
 - Ventajas: es tangible y verificable, se guarda registro
 - Desventajas: los mensajes escritos consumen tiempo
- Comunicación no verbal
 - Abarca movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis q damos a las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y receptor.

- Actuamos de acuerdo a nuestro estado de ánimo con el lenguaje corporal no verbal.
- Los 2 mensajes más importantes q comunica son: el grado en el q un individuo simpatiza con otro y se interesa x sus opiniones, y el estatus relativo entre emisor y receptor
- Hay q estar pendiente de las contradicciones entre los mensajes

Redes

- Redes formales de grupos pequeños
 - Cadena: siguen rígidamente la línea formal de mando. Se aproxima a los canales de comunicación q se encuentran en una organización rígida de 3 niveles. Es preferible si es importante la exactitud
 - Rueda: tiene una figura central q se encuentra en un equipo con un líder fuerte. Esta estructura facilita el surgimiento de un líder
 - Multicanal: permite a todos los miembros del grupo comunicarse unos con otros. Distinguen a los grupos autodirigidos, en lo q todos los integrantes tienen la libertad de hacer su aporte y nadie asume un papel protagónico. Es la mejor si se quiere q los empleados estén más satisfechos.
- Rumores: son una reacción en situaciones q son importantes para nosotros, cuando hay ambigüedades y en condiciones q producen amistad. Características:
 - No los controla la administración
 - La mayoría de los empleados le conceden más credibilidad q a los comunicados formales emitidos x la dirección
 - Sirven sobre todo a los intereses personales de los involucrados
 - Persisten hasta q se cumplan los deseos y esperanzas q crearon la incertidumbre q lo fomentó o hasta q se reduzca la ansiedad
 - No se pueden eliminar totalmente, solo reducir al mínimo sus consecuencias negativas, limitando su alcance y efecto.
- Comunicación x computadora
 - Correo electrónico: transmite y recibe x internet textos y documentos generados en una computadora. Los beneficios son: se escriben, corrigen y guardan rápidamente; se pueden enviar a una persona o a miles con un clic; se pueden o no leer x completo; bajo costo. Inconvenientes: sobrecarga de información; dificultad de distinguir entre los mensajes importantes de los triviales y el correo chatarra; carece de contenido emocional; es frío e impersonal.
 - Intranet: son redes privadas de información q abarcan toda la organización. Parecen y funcionan como un sitio de Internet, pero solo los miembros de la empresa tienen acceso
 - Extranet: son enlaces para conectar a los empleados internos con ciertos proveedores, clientes y socios estratégicos
 - Videoconferencia: permite a los empleados sostener juntas con personas ubicadas en otros lugares. A través de audio y video en vivo, los empleados se ven, se escuchan y hablan entre ellos
 - Aplicaciones de mensajería instantánea: son programas q permiten experimentar simultáneamente varios modos de comunicación: IM, videoconferencia, telefonía, uso compartido de aplicaciones y transferencia de archivos.

Barreras de la comunicación

- Filtrado: es la manipulación delibrada de la información x parte del emisor, de modo q parezca más favorable a los ojos del receptor. El principal determinante es el número de niveles en la estructura de la organización.
- Percepción selectiva: los receptores ven y escuchan selectivamente, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. También proyectan sus intereses y esperanzas en las comunicaciones cuando las decodifican.

- Sobrecarga de información: se produce cuando la información con la que se tiene que trabajar excede la facultad de procesamiento del individuo. Los efectos son: se descarta, ignora, pasa u olvida o se aplaza hasta que la sobrecarga cede. Se pierde información y la comunicación es menos eficaz.
- Emociones: el estado de ánimo que se tenga en el momento de recibir un mensaje influirá en la forma de interpretarlo. Ante emociones extremas, somos más proclives a descuidar nuestros procesos de pensamiento racional y objetivo a cambio de juicios emocionales
- Lenguaje: las palabras tienen significados distintos para diversas personas. Las variables que influyen en el lenguaje que usamos y en las definiciones que les damos a las palabras: edad, educación, antecedentes culturales
- Ansiedad de la comunicación: las personas que sufren ansiedad o miedo a la comunicación, experimentan tensión y ansiedad injustificadas ante la comunicación oral o escrita. Quienes temen a la comunicación oral evitan las situaciones que exigen ejercer esta comunicación y distorsionan las exigencias de comunicación de su puesto con el fin de reducirlas al mínimo.

Elementos de la comunicación

- Fuente: es la persona, cosa o proceso que emite los mensajes
- Destino: es el último receptor del mensaje
- Canal: transporta el mensaje de alguna forma en puntos físicamente distantes
- Transmisor: equipo situado entre el canal y el destino
- Receptor: equipo situado entre el canal y el destino
- Ruido: interferencia indeseable que tiende a deformar y alterar los mensajes transmitidos. Interferencia que no permite mantener intacto el mensaje

Funciones del proceso de comunicación

- Percibir: implica la asignación del significado a un individuo al estímulo que recibe de su medio
- Codificar: una vez que el comunicador tiene definido lo que quiere expresar, es importante que lo codifique en símbolos de comunicación que hagan posible una comprensión común con el receptor
- Transmitir: expresión de símbolos de comunicación de un codificador a un receptor
- Recibir y decodificar: el receptor debe dar sentido al mensaje recibido
- Responder: el paso final es una repetición del ciclo. El receptor considera la respuesta que ofrecerá.

Beneficios de la comunicación efectiva

- Para la empresa
 - La vincula con medios externos
 - Difunde sus realizaciones
 - Proyecta su imagen
- Para el persona
 - Brinda confianza y aumenta su poder de decisión
 - Permite su participación
 - Aumenta la información
 - Ayuda a la integración
 - Evita rumores y confusiones

Motivación

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera. Busca lograr que los individuos aporten el máximo esfuerzo, que se comprometan con la organización.

Decir q los administradores motivan a los subordinados, es decir q harán cosas q esperan satisfacer sus impulsos y deseos y q inducen a los subordinados a actuar de cierta forma.

La motivación es distinta de la satisfacción: la motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta; la satisfacción se refiere a la alegría experimentada cuando se satisface una necesidad.

Liderazgo

Es el arte de influir para q los otros trabajen en el logro de los objetivos de bien común.

Un líder gana x personalidad, amabilidad, amor, paciencia, voluntad, respeto, etc. Se gesta en los valores genuinos, fomentando las relaciones humanas, manejando todo siempre con responsabilidad. El líder es aquel q crea un entorno sano para un crecimiento sano.

Es el proceso de influencia social en el q una persona (líder) es capaz de conseguir la ayuda y el apoyo de otros (seguidores) en la ejecución de una tarea común.

Líder es el individuo con la habilidad para influir, motivar y capacitar a otros para q contribuyan a la efectividad y el éxito de las organizaciones.

Existen 2 tipos de liderazgo.

- Visionario: crea, imprime o diseña una visión u objetivos a LP
- Ejecutivo: coordina las acciones diarias, reproduce los valores y la misión, objetivos a CP y MP, cercano a los seguidores.

Teorías del liderazgo

Teorías de los rasgos o personalista (´40)

Consideran características y cualidades personales q distinguen a los líderes de los q no lo son. Según estas teorías, los rasgos predominantes q distinguen a los líderes organizacionales son:

- Autoconfianza
- Competencias cognitivas: nivel óptimo de complejidad cognitiva
- Competencias sociales
- Conocimientos necesarios para el funcionamiento del grupo
- Fiabilidad: persona de confianza para los seguidores
- Flexibilidad: capacidad de adaptar sus comportamientos, según distintos grupos de seguidores o situaciones
- Motivación de logros: transmitir metas y objetivos
- Motivación para influir en los demás: influencia e impacto en los demás.

Teorías conductuales (´50)

Postulan q las conductas y comportamientos distinguen a los líderes

- Estudios de la Universidad de Ohio: se basan en las siguientes dimensiones de la conducta de un líder
 - Iniciación de estructura: organización del trabajo, relaciones laborales, objetivos
 - Consideración: interés x las personas, relaciones de confianza mutua.
- Estudios de la universidad de Michigan (Likert, Katz, Kahn): llegan a dimensiones similares a las del estudio de Ohio (la única diferencia es q en este, los líderes puede tener estilos bien determinados hacia una u otra dimensión, sin posibilidad de estilos medios.
 - Orientación a la tarea/ producción
 - Orientación a los empleados
- Estudios de Escandinavia: suman otra dimensión
 - Orientación al desarrollo. Valoración de la experiencia, nuevas ideas, generar y poner en marcha procesos de cambio)
- Rejilla gerencial o liderazgo (Blake y Mouton): según estos autores el tipo de liderazgo ubicado en la posición X es la más eficaz.

| | | | |
|----------------------------|--|--|---|
| Orientación a la tarea | | | X |
| | | | |
| | | | |
| Orientación a las personas | | | |

Teoría de la contingencia

Cambia rotundamente el eje de enfoque, para introducir una variable no estudiada hasta entonces, como es la situación.

La situación es la práctica eficaz del liderazgo no depende solo de la combinación de estilos, sino también del contexto

El modelo de Fielder sostiene q los grupos eficaces, dependen de una correspondencia entre estilo de relación de líder y el grado en q la situación le da control e influencia. Los principales elementos para su modelo son:

- Características del líder: a través del cuestionario del compañero menos deseados
- Control situacional: tiene 3 dimensiones: calidad de relaciones entre líder y seguidores; estructura de la tarea; nivel de autoridad.
- Efectividad:
 - Los líderes orientados a las tareas son más eficaces en situaciones externas
 - Los líderes orientados a las personas son más eficaces en situaciones medias

| | | | | | | | | |
|-------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Relación líder- miembro | Buena | Buena | Buena | Buena | Mala | Mala | Mala | Mala |
| Estructura de tareas | Mucha | Mucha | Poca | Poca | Mucha | Mucha | Poca | Poca |
| Posición de poder | Fuerte | Débil | Fuerte | Débil | Fuerte | Débil | Fuerte | Débil |

Las críticas q recibió este modelo son:

- La personalidad del líder como algo inmutable
- El supuesto de q los líderes pueden ser evaluados por el cuestionario CMP
- Dificultad de evaluar las dimensiones del control situacional

Teoría del liderazgo situacional

La teoría del liderazgo situacional, planteada x Henry y Blanchard , sugiere un enfoque del problema q resuelve la necesidad de tener q definir un estilo, planteando la necesidad x parte del jefe de comprender la situación en la q está el colaborador y desarrollar su acción de acuerdo a lo q requiera esta (es decir q el estilo correcto de liderazgo será aquel q demande la situación en q está inmerso el colaborador.

El modelo se basa en los siguientes supuestos:

- La supervisión de un servicio q el jefe brinda a su colaborador (en gran medida)
- No existe un estilo único de liderazgo q pueda considerar el mejor
- Las características del colaborador son diferentes y cambiantes en cada situación (x lo tato es el jefe quien debe cambiar su comportamiento)

Estilo del jefe

- Conducta laboral: act en relación a la tarea del colaborador
- Conducta de relación: act en relación a la persona del colaborador

C/ situación requerirá una calidad y cantidad diferente de estos tipos de act, x lo q estas conductas serán variables, en función de lo q el momento requiera.