

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

UNIDAD I SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

¿Qué es la Administración? Es el proceso mediante el cual se planea, organiza, dirige y controla una organización garantizando el logro de los objetivos organizacionales de manera eficaz.

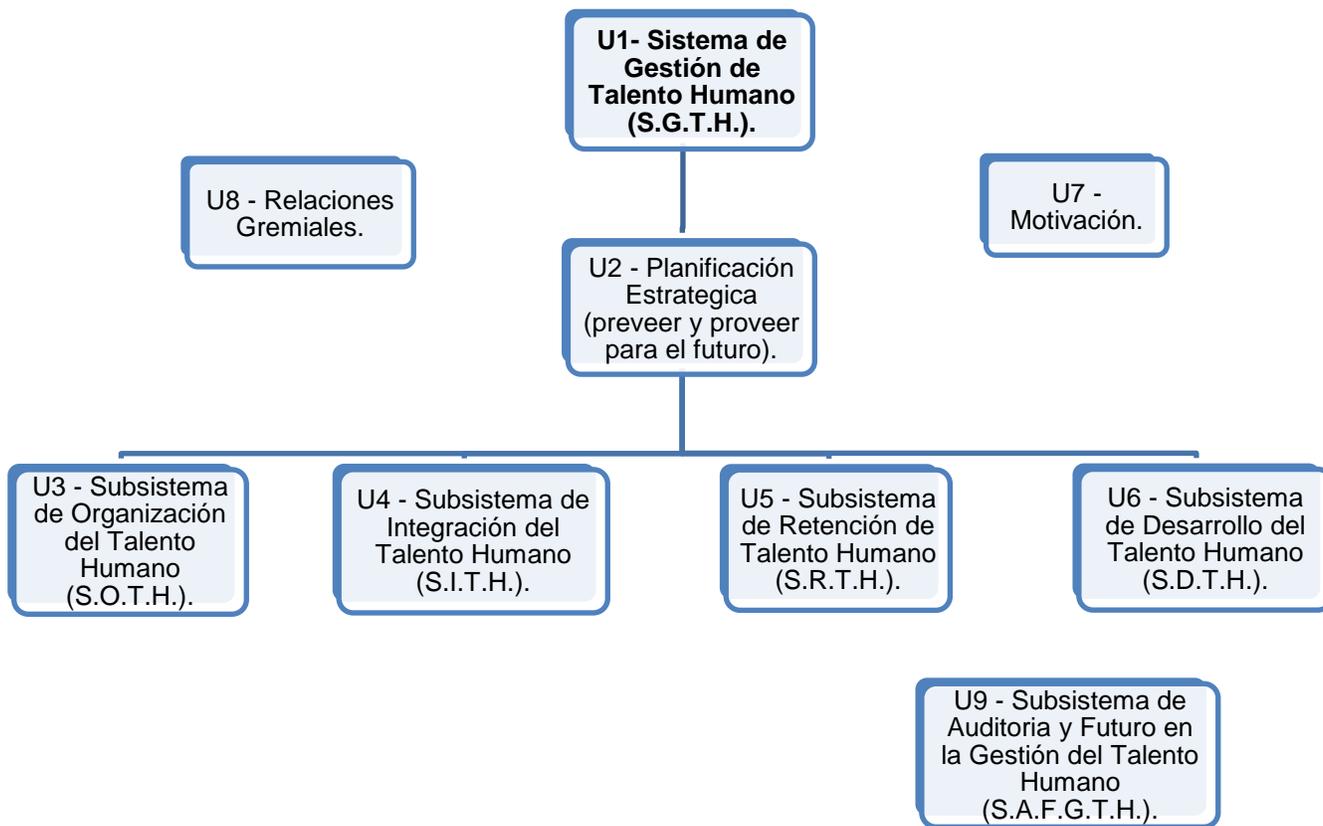
¿Qué es la Gestión del Talento Humano (GTH)? Anteriormente llamada “Administración de Recursos Humanos (ARH)”. Es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas, tomando en cuenta la importancia del factor humano, cuidando su comportamiento a través de políticas y directrices con respecto a sus actividades.

Es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Mirando a las personas como sujetos activos que provocan las decisiones, emprender las acciones y crean la innovación en las organizaciones, considerándolas agentes proactivos dotados de puntos de vista propios y, sobre todo, de inteligencia, la mayor y más sofisticada de las habilidades humanas.

La **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** es la encargada de **asesorar, recomendar, mas, nunca decidir (sobre otras líneas), funcionando como Staff sobre otras líneas**. Es contingencial (ve lo que pasas afuera), situacional (ve lo que pasa adentro) y multivariado, es decir debe nutrirse de otras disciplinas para poder asesorar y recomendar a las otras líneas.

¿En qué consiste la GTH? Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable, que llevan a las personas a querer quedarse en la organización.



PROCESO ADMINISTRATIVO: Funciones básicas;

Planificación: Proyectar un futuro y los medios para alcanzarlo y tomar decisiones entre cursos alternativos de acción, anticipando o previniendo cambios futuros.

Organización: “Pensar antes de actuar”, no solo originar, crear, si no también dar la pauta para mantener y el impulso dinámico para progresar:

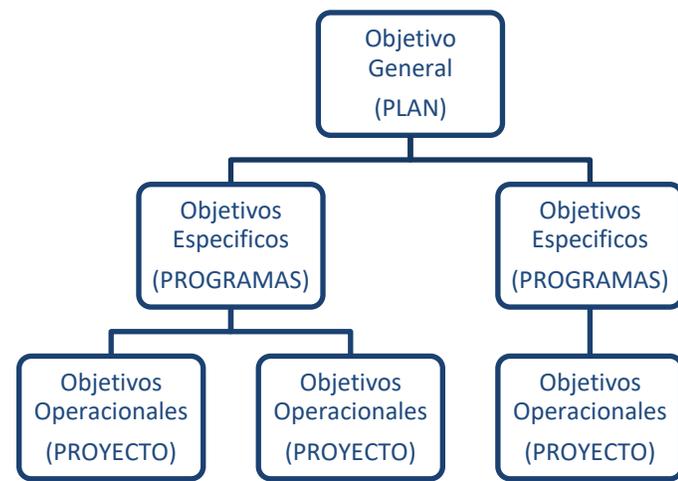
- Establecer los objetivos de la empresa.
- Formular políticas.
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para cumplirlas.
- Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de trabajar con ellos, de acuerdo a las circunstancias (organigrama).
- Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades.
- Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujo de información.

Administración: Seguir el camino trazado por la planeación y organización. Tiene como finalidad garantizar el logro de los objetivos organizacionales de manera racional y eficaz. Coordinando los elementos humanos y no humanos para obtener una óptima productividad dando funcionamiento a la organización.

Dirección: -Conservar al grupo; aproximándose e interactuando con el mismo. -Alcanzar los objetivos o metas del grupo. -Facilitar la interacción del grupo por medio de la comunicación.

Control: Conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en un período de tiempo determinado, para evaluarlos y así decidir las medidas correctivas que sean necesarias.

Entonces todo Lic. en Administración de organizaciones debe conocer el proceso administrativo y llevarlo a su especialización, en este caso los recursos humanos. Este deberá poner en práctica este proceso, adecuándolo a las objetivos de cada área de la organización.



Objetivos de la GTH:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con competencias, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Funciones de la GTH: Apunta específicamente a la formación de grupos o equipos de trabajo y se refiere a las técnicas y aspectos relacionados con el personal en su función administrativa.

- Análisis de puestos; determinar la naturaleza de cada función del empleado.
- Planificación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos al puesto.
- Selección de los candidatos al puesto.
- Orientación y capacitación a nuevos empleados.
- Administración de sueldos y salarios (como compensar a los empleados).
- Proveer incentivos y prestaciones.
- Motivación del personal.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación.
- Capacitación y desarrollo.
- La formación del compromiso del empleado.
- La igualdad en las oportunidades.
- La salud y la seguridad del empleado.
- El manejo de las quejas y de las relaciones laborales.

Dificultades Básicas de la GTH:

- Está relacionada con medios, recursos intermedios y no con fines.
- Dirige recursos vivos, complejos, diversos y variables (personas). Vienen del ambiente hacia el interior de la organización.
- Es una responsabilidad de línea y una función de Staff.
- No puede controlar los hechos a las condiciones que producen la eficiencia y eficacia debido al comportamiento heterogéneo de sus miembros.
- Opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco control y poder.
- Los patrones de desempeño y calidad de los RH son muy complejos y diferenciados, se hacen desde la selección del personal hasta el desempeño diario.
- No trata directamente con fuentes de ingresos.
- Está llena de riesgos y desafíos no controlados ni controlables, por lo cual es difícil determinar si se lleva a cabo un buen trabajo o no.

Carácter Múltiple de la GTH: Es un área que incluye diversos conceptos; psicología, sociología, ingeniería, derecho laboral, seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, estadísticas, costos, economía, geografía económica, informática y financieros entre otras.

Carácter Contingencial de la GTH: Porque depende de la calidad de los recursos humanos disponibles y la variabilidad de estos para administrar los recursos humanos con técnicas flexibles y adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico. La GTH debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y su ambiente. La ARH es solo un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia.

EL Papel de la GTH: Representa la extensión de los requisitos tradicionales para dirigir al personal en forma efectiva, entendiendo la conducta humana, teniendo la habilidad para aplicar esa comprensión y la capacidad para llevarlas a cabo de acuerdo con los objetivos de la organización.

Importancia de la GTH: Para todas las áreas de la organización. Desde el Director General hasta los supervisores deben conocer de GTH porque no es una labor exclusiva del profesional del área sino una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización, todos dirigen personas por ende deberán tener noción mínima.

INTRODUCCIÓN A LAS GESTIÓN DE PERSONAS EN EL SIGLO XXI – Leonardo A. Reiter: La sociedad cambia a un ritmo cada vez más rápido y con ella la forma que tenemos las personas de contemplar el trabajo y la vida laboral. Frente a esta situación, algunas empresas reaccionan con una mezcla de desconcierto y pereza, pues llevan una administración reactiva (s decir, actúan una vez que se genera el problema o inconveniente), mientras que otras, por el contrario, están acostumbradas a prever y adaptarse a la evolución del mercado y los consumidores, pero no a analizarse a sí mismas y a sus empleados. Por este motivo, y para ayudar a la organización a cumplir sus objetivos, es totalmente conveniente llevar a cabo una administración proactiva que prevenga y se anticipe a los potenciales problemas para minimizar sus efectos negativos. En consecuencia;

- Desarrollar una acción alineada con la estrategia organizacional.
- Ser agente de cambio.
- Manejar eficientemente los recursos.
- Asesorar a quienes tienen la responsabilidad de conducir equipos.
- Asegurar un buen clima laboral.
- Manejar conflictos preservando los intereses de las partes.
- Custodiar los valores y la cultura de las organizaciones, son algunos de los roles que los profesionales de RRHH deben asumir.

ADMINISTRACIÓN ACTIVA Y REACTIVA

ACTIVA O PROACTIVA: Es la que se anticipa a las situaciones que pueden generar algún conflicto o problema en la organización. Generando así una organización que piensa y considera a las personas que trabajan en ella, ya que se encuentran planificando todas sus actividades a desarrollar en la misma.

REACTIVA: Es aquella que actúa luego que ocurrió el conflicto, no tiene visión de planificación, no tienen en cuenta a sus recursos humanos ya que no realizan ningún tipo de planificación de sus actividades.

Una organización debería trabajar con una administración activa o proactiva en la cual se vería reflejada en el crecimiento no solo de sus actividades empresariales si no también en sus recursos humanos.

MISIÓN VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

MISIÓN: Propósito organizacional, representa la razón de ser de una organización, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir. ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos?.

Sirve para clarificar y comunicar los objetivos y los valores básicos, y la estrategia corporativa.

VISIÓN: Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. Imagen que la organización tiene de sí misma o hacia adentro (como nos vemos) y de su futuro (como queremos que nos vean). Orientada a lo que la organización pretende ser.

La misión y visión proporcionan los elementos para definir los objetivos y formular la estrategia corporativa, que sirve de medio para realizar la misión y alcanzar los objetivos organizacionales derivados de la visión de la empresa.

OBJETIVOS: Es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado período. ¿Qué hacemos?. Deben satisfacer simultáneamente 6 criterios:

- Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
- Ser coherentes, es decir, deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
- Ser específicos, es decir, estar circunscriptos y bien definidos.
- Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
- Relacionarse con determinado período de tiempo (día, semana, mes, etc.).
- Ser alcanzables, es decir, ser perfectamente posibles.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: Se refiere al comportamiento global e integrado de la organización en relación con el ambiente que la circunda. Parte de los objetivos, misión y visión.

- Está proyectada por el nivel institucional de la organización.
- Está proyectada a largo plazo y define el futuro y destino de la organización.
- Incluye a la organización como una totalidad, para obtener efectos sinérgicos.
- Es un mecanismo de aprendizaje, a través del cual la organización se retroalimenta de errores y aciertos.

UNIDAD 2 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Planificación o planeación es prever y proveer para el futuro en función del objetivo general de la organización, teniendo en cuenta la importancia de la persona la libertad de ser persona.

PRONOSTICO	ANALISIS DE LA OFERTA	EQUILIBRIO ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA
<p>Cantidad: -Matemática. -Estadística.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de tendencia. • Análisis de índices organizacional. <p>Calidad: -Misión, visión y objetivos. -Políticas, cultura y filosofía.</p> <p>Demanda del Producto o Servicio. Economía: Interna y Externa. Tecnología. Recursos Financieros. Ausentismo/Rotación Externa de la Actividad. Crecimiento Baja – Estable. Filosofía Directiva.</p>	<p>Interna: Graficas de sustitución / inventario de competencias.</p> <p>Externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios demográficos. • Educación de la fuerza laboral. • Movilidad laboral. • Políticas gubernamentales. • Sindicatos. • Índice de desempleo. 	<p>Atracción / Reclutamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo completo (full time) • Medio tiempo (part time) <p>Reducciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Despidos. • Suspensiones. • Jubilaciones / Retiro. • Descensos.

LAS PERSONAS: “Hombre” es la palabra que designa a la especie humana en sus dos géneros; el femenino y el masculino, habitante de la tierra. La real academia de la lengua española lo define como “animal racional” y agrega: “bajo esta acepción se comprende todo el género humano”, define a la persona como “individuo de la especie humana”.

Ser persona es un potencial que se producen en el punto donde se bifurcan los caminos entre el animal superior y el hombre, que es esta búsqueda del porqué, y esto es la racionalidad.

La Libertad de las Personas: Las personas son quienes forman las organizaciones, podemos distinguir cuatro tipos de libertad.

1. La Libertad Natural: La que supone que no estamos atados a un destino que nos obliga a hacer determinadas cosas.
2. La Libertad Política: Que es la que supone la posibilidad de regir la propia vida sin las presiones de las comunidades a las que pertenecemos.
3. La Libertad Personal: En el sentido de independencia de las presiones de la sociedad. las costumbres de una sociedad presionan sobre la persona coartando su libertad.
4. La Libertad Interior: Que es la posibilidad de las personas de actuar n forma autónoma respecto de sus propias limitaciones interiores.

Es característico del hombre poder ejercer acciones voluntarias. Quien conoce el bien, dice, no puede dejar de actuar de acuerdo con él.

PLANEACIÓN DE PERSONAS

Importancia de la Planeación de la Gestión del Talento Humano: La PGTH es el proceso de anticiparse u prever el movimiento de la gente hacia adentro, dentro de y hacia fuera de la organización. Su propósito es usar estos recursos con tanta efectividad como sea posible y contar con el número requerido de personas con la capacidad para ocupar los puestos cuando y donde haya vacantes. La PGTH representa el fundamento para establecer un programa efectivo de ARH y para coordinar las funciones de ARH que se desarrollan dentro del mismo.

PGTH y La Planeación Estratégica: La planeación estratégica implica decidir la dirección principal de la organización incluyendo su estructura, proceso y la interrelación de sus recursos humanos. Parte del proceso de planeación estratégica conlleva determinar si existe gente, interna o externa, para poner en práctica el plan estratégico de la organización. La PGTH y la planeación estratégica son efectivas cuando existe una relación recíproca de interdependencia entre ambas funciones. Las decisiones de planeación estratégica afectan y son afectadas por las funciones de GTH.

Beneficios de Integrar la PGTH y la Planeación Estratégica:

1. Facilita el movimiento de los empleados hacia dentro, a través de y fuera de la organización, con ello asegurando niveles adecuados de abastecimiento de personal.
2. Anticipa las necesidades de entrenamiento de los empleados futuros y actuales.
3. Le permite a la organización conocer las aptitudes, habilidades, capacidades y niveles de conocimiento de los empleados actuales manteniendo un inventario de habilidades de los empleados y gerentes.
4. Dirige los esfuerzos de los empleados hacia actividades significativas contribuyendo a una producción mayor, al exigir que los sistemas de evaluación de los empleados coincidan con las metas estratégicas.
5. Establece niveles apropiados de remuneración (sueldos y prestaciones) para atraer a los empleados calificados. Esto ayuda a controlar los costos evitando un pago excesivo o menor para los empleados.
6. Permite que el departamento de GTH participe para satisfacer las necesidades de la organización, requiriendo una revisión continua de los factores ambientales que afectan a la organización y sus necesidades de GTH.
7. Hace hincapié en el desarrollo de la dirección y el entrenamiento de los gerentes y ejecutivos que se necesitarán en los años siguientes.

PGTH y Exploración Ambiental: La exploración ambiental es la revisión sistemática y regular de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la PGTH requiere de una integración del ambiente con todas las funciones de GTH. Las organizaciones pueden seleccionar cualquier número de factores ambientales para explorar, los que con más frecuencia se revisan son los siguientes:

- ✓ Factores económicos (incluyendo las condiciones generales y regionales y las tendencias de la competencia).
- ✓ Cambios tecnológicos (incluyendo leyes y reglamentos administrativos).
- ✓ Aspectos sociales (incluyendo guarderías y prioridades educativas).
- ✓ Tendencias demográficas (incluyendo edad, composición y educación de la fuerza laboral).

Un modelo que se puede seguir para la PGTH efectiva, conlleva tres elementos principales:

PRONÓSTICO: Es la actividad en GTH que consiste en calcular de antemano el número y tipo de personas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización. Al concentrarse en las necesidades de recursos, el pronóstico, es principalmente de naturaleza cuantitativa y en grandes organizaciones se logra a través de especialistas con un alto grado de entrenamiento. Existen dos enfoques para hacer pronósticos de GTH; cuantitativos y cualitativos.

Enfoque Cuantitativo: Consiste en usar técnicas estadísticas o matemáticas; es el método usado por técnicos o planificadores. Por ejemplo: *análisis de tendencias* que predice las necesidades de empleo con base en el crecimiento anterior de la GTH o el *análisis por índices*, que es un método que determina el crecimiento de empleo en base a algún índice organizacional.

Enfoque Cualitativo: Es menos estadístico, tratando de conciliar los intereses, habilidades, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal en la organización. Se pueden usar las predicciones cualitativas para evaluar el desempeño de los empleados y su capacidad para ser ascendidos, así como el desarrollo directivo y de carrera. Otra técnica cualitativa es el pronóstico de expertos, que son opiniones de supervisores, directores departamentales u otras personas con conocimiento acerca de las futuras necesidades de empleo de la organización.

Estos enfoques combinados hacen a un pronóstico más completo al reunir los aportes prácticos y las de los teóricos.

ANÁLISIS DE LA OFERTA: El análisis de la *oferta interna*, puede empezar con la preparación del organigrama de abastecimiento de personal. Los organigramas de abastecimiento son como una fotografía de todos los puestos de la organización, junto con el número de empleados que actualmente ocupan esos puestos así como las necesidades futuras (mensuales o anuales). También se elaboran inventarios de habilidades de los empleados que trabajan mencionando la educación, experiencia laboral anterior, intereses vocacionales, habilidades, capacidades y aptitudes, específicas, historial de remuneraciones y permanencia en el puesto. Permitirán a la organización hacer coincidir rápidamente las vacantes por abrirse con los antecedentes de los empleados. Cuando una organización carece de una oferta interna de empleados para ascenso, o cuando requiere personal para los puestos de nivel inicial o jerárquico, debe considerar la *oferta externa*, en esta influyen muchos factores, incluyendo los cambios demográficos, la economía nacional y regional, el nivel académico de la fuerza de trabajo, la demanda de habilidades y capacidades específicas, la movilidad de la población y las políticas gubernamentales.

EQUILIBRIO ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA: Las consideraciones de demanda se basan en el pronóstico de las tendencias en la actividad comercial. Las consideraciones de la oferta conllevan determinar dónde y cómo se encontrará a los candidatos con las calificaciones requeridas para los puestos vacantes.

Mercado de RRH (Demanda): Todos los individuos aptos para trabajar, aquellos que buscan trabajo y no tienen trabajo, los que tienen trabajo y buscan trabajo, los que tienen trabajo y no buscan, los que no tienen trabajo y no buscan, en un determinado tiempo y lugar.

Mercado Laboral (Oferta): Es la oferta que hacen las organizaciones al mercado de RRHH en un tiempo y lugar determinado.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO RRHH: El mercado de RRHH se segmenta por actividad o por sector de trabajo.

La planificación de los recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo.

Objetivos de la Planificación de los Recursos Humanos:

- **Objetivo de Rentabilidad:** Se trata de reducir la incidencia del coste laboral en la cuenta de resultados de la compañía, dotando a la organización de los efectivos idóneos para el logro de sus objetivos.
- **Objetivo de Competitividad:** El coste laboral repercute, también al determinar el precio de venta y, por tanto, de la situación competitiva de una firma en el sector.
- **Objetivo de Coordinación Interna:** Busca la congruencia de las acciones desarrolladas por el departamento de recursos humanos con los planes de las restantes unidades operativas.
- **Objetivo de Eficacia:** Incide positivamente sobre el desempeño de los puestos de trabajo, agrupándolos en hileras profesionales, nutriéndolos de los perfiles profesionales idóneos y evitando las situaciones prolongadas de vacantes.
- **Objetivo de Comportamiento Organizativo:** Es un potente instrumento de motivación del personal a través de los planes de carrera individualizados, buscando la integración y coherencia del progreso individual con el desarrollo de la organización.

BENCHMARKING: Es buscar al mejor en cualquier parte del mundo, y compararse con él para mejorar, se trata de “Estudios de Referencia” recolección de información acerca de prácticas competitivas. Los estudios de referencia se dirigen hacia la reducción de los sacrificios o inconvenientes a que tiene que sujetarse un cliente para recibir un producto o servicio. Los estudios de referencia son diferentes a los estudios de mercado, el mayor punto de diferencia está dado por su enfoque en la práctica, que es satisfacer las necesidades del cliente. Mientras que a investigación de mercados se dirige hacia su identificación.

- ✓ **Propósito General:** Analizar el qué, por qué y cómo logran el liderazgo competitivo las compañías.
- ✓ **Enfoque:** Las practicas de negocio que satisfacen necesidades de los clientes.
- ✓ **Aplicación:** Las mejores prácticas de negocio como un producto.
- ✓ **Limitantes:** No tienen límites, competitividad, funcionalidad, estudios de referencia internos.
- ✓ **Fuentes de Información:** Líderes de la industria similares en ventajas competitivas, competidores y clientes.

Los resultados de los estudios de referencia pueden traducirse directamente en acciones para el mejoramiento de los sistemas y constituir guías sobre cómo llevar a cabo las mejoras, qué cambiar, y qué nuevos sistemas o alternativas pueden tomarse. -Los estudios de referencia ofrecen un camino racional para determinar metas de desarrollo metas que ayudan a las empresas a ganar el liderazgo en el mercado y suministran lógicas y equilibradas marcas de acercamiento que permiten a una organización medirse en perspectiva e identificar los requerimientos para acceder en el futuro al liderazgo en el mercado. -Un estudio de referencia puede ser visto como una herramienta reactiva o como un proceso proactivo para el mejoramiento de los sistemas.

Toda empresa que pretende ser líder ha de procurar identificar las prácticas y los sistemas de organización de máximo nivel y calidad de sus competidores y a evaluarlos con benchmark que es el punto de referencia sobre el cual hemos de compararnos y medirnos.

Antes de poner en marcha un plan de benchmarking debemos identificar el conjunto de ratios cuantitativos imprescindibles que nos permitan el establecimiento de un cuadro de comparación competitiva entre las empresas del sector al que pertenezcamos. Debemos acumular conocimientos acerca de la organización, personas de contacto, sistemas y políticas de gestión de RRHH de diferentes empresas, como bases para el estudio pormenorizado de futuro y a los efectos de estudiar con detenimiento y proponer nuevos modelos de intercambio de información y participación con el resto de nuestros competidores. A través de medición, sistematización, integración de nuevas ideas, mejora continua y trabajo en equipo.

Principios Básicos del Benchmarking de RRHH

1. Incrementar la capacidad de mejora y competitividad de los RRHH en relación con el resto de compañías del sector.
2. Estandarizar y mejorar los procesos internos y la calidad de los indicadores de gestión.
3. Ayudar al desarrollo e impulsión de nuevas políticas y estrategias en materia de RRHH.

GREAT PLACE TO WORK / EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR

Los excelentes lugares para trabajar se construyen gracias a las relaciones cotidianas que experimentan los empleados y no a través de un checklist de políticas y beneficios. Los empleados consideran que trabajan en excelentes organizaciones cuando; - Confían en las personas para las que trabajan. -Sienten orgullo por lo que hacen. –Disfrutan de las personas con las que trabajan. La confianza es el principio definitorio de los excelentes lugares para trabajar y se construye a través de la credibilidad de los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que se los trata y la justicia con la que esperan ser tratados.

Un Great Place to Work es aquel en el cual sus Empleados:

- ✓ Confían en las personas para quienes trabajan.
- ✓ Crean en la competencia e integridad de la dirección.
- ✓ Sienten el reconocimiento y respeto por su contribución personal.
- ✓ Perciben que existe un trato equitativo en cuanto a oportunidades y recompensas.
- ✓ Sienten orgullo por aquello que hacen.
- ✓ Aprecian a las personas con quienes trabajan.

¿Qué Caracteriza un Great Place to Work?

- ✓ Convencimiento de la dirección de la empresa en cuanto a la importancia de las personas en la gestión de su organización.
- ✓ Políticas y prácticas únicas e integradas que expresan y estimulan la confianza, el orgullo y la camaradería.
- ✓ Líderes que en todos los niveles desarrollan y promueven una cultura de confianza.

Beneficios de un Great Place to Work

Las empresas:

- ✓ Logran mayor rentabilidad.
- ✓ Atraen retienen a los empleados más calificados.
- ✓ Tienen menores índices de rotación.
- ✓ Logran productos y servicios de mayor calidad.

Sus empleados:

- ✓ Son más creativos e innovadores.
- ✓ Asumen más responsabilidades y sienten orgullo por su trabajo.
- ✓ Son más flexibles y responden rápidamente a los cambios.

UNIDAD 3

SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Organizar la estructura de la organización, este subsistema es el talón de Aquiles del talento humano.

Competencias: Los recursos constan de activos y capacidades organizacionales, las capacidades reflejan la sinergia entre estos recursos, lo que posibilita su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son conjuntos complejos de habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales del PUESTO mediante procesos organizacionales. La administración del conocimiento es la actividad determinante de la organización para obtener una ventaja competitiva. Las capacidades de la organización se refieren a su potencial para organizar, administrar, coordinar o emprender un conjunto específico de actividades y habilidades, que pueden ser:

- Capacidades estratégicas.
- Capacidades funcionales.
- Capacidades operacionales.
- Capacidades individuales.
- Capacidades colectivas.
- Capacidades del nivel corporativo.

Competencias Básicas: Son las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa. Las nuevas competencias que exigen las empresas en los nuevos ambientes de negocios son las siguientes.

- Aprender a aprender.
- Comunicación y colaboración.
- Raciocinio creativo y resolución de problemas.
- Conocimiento tecnológico.
- Conocimiento de los negocios globales.
- Desarrollo de liderazgo.
- Autoadministración.

Competencias Esenciales: El éxito organizacional aumenta en función de las habilidades y competencias que posee o llega a poseer la organización para concretar su misión y visión. Una competencia es un conjunto de habilidades y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente. Así, la competencia para que una organización produzca en un ciclo rápido se basa en un conjunto de habilidades integradas, como la habilidad de maximizar procesos comunes en una línea de producción, la flexibilidad para alterar la planeación y ejecución de la producción, la ejecución de sistemas de información elaborados, administración de existencias y desarrollo de un compromiso de calidad de los proveedores. Una competencia nunca estará basada en una sola persona o equipo.

Una competencia esencial da acceso potencial a una amplia variedad de mercados. Es un elemento determinante y significativo para la satisfacción y beneficio del cliente que debe ser difícil de copiar por los competidores. Acceso, satisfacción del cliente y dificultad para ser copiada, es importante verificar si la competencia puede combinarse con otras capacidades para crear una ventaja única para los clientes. Puede ser que la propia competencia no satisfaga estos criterios, pero combinada con otras competencias se convierta en un ingrediente esencial para definir la singularidad de la organización. Las competencias esenciales de una empresa se identifican mediante cuatro criterios de elección; -Capacidades valiosas, -Capacidades raras, -Capacidades difíciles y -Capacidades insustituibles.

Competencias Asociadas: Los profesionales deben reflexionar sobre las competencias asociadas a los productos y servicios ofrecidos en el momento y verificar cómo se puede aplicar la competencia relacionada a diferentes categorías de productos y servicios.

La Organización como Sistema de Funciones: Las organizaciones solo funcionan cuando las personas están en sus puestos de trabajo y se desempeñan bien en las funciones para las que se les seleccionó, aceptó y preparó.

Métodos de Socialización Organizacional;

- Proceso de selección.
- Contenido inicial de la tarea.
- Supervisor como tutor.
- Grupo de trabajo.
- Programa de integración.

Para el funcionamiento de la organización sólo son necesarias algunas conductas específicas del individuo. Estas conductas se interrelacionan con los demás participantes y deben transmitirse a todos para que exista coordinación e integración entre ellos, condiciones básicas para el buen funcionamiento de la organización. La función es el conjunto de actividades y conductas que se solicitan de un individuo que ocupa una posición determinada en una organización. La empresa se considera un conjunto de funciones o aglomerados de actividades esperadas de los individuos. La organización es un sistema de funciones. Un problema básico de toda organización consiste en reclutar, seleccionar y formar a sus integrantes en función de los puestos de trabajo, de manera que ejecuten sus funciones con máxima eficacia. Una forma de cubrir los diversos puestos de trabajo de una organización consiste en emplear a un conjunto de personas que posean las competencias exigidas. Después de evaluar el desempeño sólo permanecen los integrantes que realicen con éxito las obligaciones de sus puestos.

DISEÑO DE PUESTOS

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del 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, sociales y personales de su ocupante.

Puesto: Son las nociones de tarea, obligación y función; *Tarea:* es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. *Obligación:* es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. *Función:* es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. *Puesto:* es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa.

MODELOS DE DISEÑO DE PUESTOS:

Modelo Clásico y Tradicional para el Diseño de Puestos: Diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

1. El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo.
2. El trabajo se subdivide y se fragmenta para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva.
3. El diseño clásico de puestos parte de la presunción de estabilidad y de duración a largo plazo del proceso productivo.
4. El énfasis reside en la eficiencia de las personas.

Modelo Humanista o de Relaciones Humanas: Fue una reacción humanista al mecanismo que entonces dominaba en la administración de empresas. La escuela de las relaciones humanas ignoró por completo los factores que la administración científica consideraba decisivos: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma. El concepto de persona pasó de homo economicus (el ser humano motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a homo social (el ser humano motivado por incentivos sociales).

DIFERENCIAS ENTRE LOS MODELOS CLÁSICO Y EL HUMANISTA:

Modelo Clásico:

- Énfasis en la tarea y en la tecnología.
- Concepto de homo economicus.
- Recompensas salariales y materiales.
- Mayor eficiencia gracias al método de trabajo.
- Preocupación por el contenido del puesto.
- Supervisión directa.
- Órdenes e imposiciones.
- Obediencia estricta.

Modelo Humanista:

- Énfasis en la persona y en el grupo social.
- Concepto de homo social.
- Recompensas sociales y simbólicas.
- Mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas.
- Preocupación por el contexto del puesto.
- Liderazgo.
- Comunicación e información.
- Participación en las decisiones.

Modelo Situacional: Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales y las laborales específicas. Por esto es situacional, pues depende de la educación del diseño del puesto a esas dos variables. Tanto el modelo clásico como el humanista establecen que el puesto se debe proyectar para un ambiente estable y previsible: los métodos y los procedimientos están estandarizados y son repetitivos porque se basan en la idea de que la tecnología permanecerá constante durante un tiempo suficiente para compensar la inversión de tiempo y esfuerzo en el análisis y estudio del trabajo. La importancia otorgada a la estabilidad de los objetivos organizacionales, de los factores ambientales y de la tecnología, más que al grado de complejidad, es intencional, pues en la teoría clásica y humanista la estabilidad del producto y del proceso es lo que sirve de restricción en el proyecto del puesto. A partir de esto, surge el modelo situacional según el cual cada puesto debe diseñarse con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales:

- ✓ **Variación:** Es el número y las diversas habilidades que exige el puesto. Implica la aplicación de diversas habilidades y conocimientos del ocupante, el empleo de distintos equipos y procedimientos, y la realización de tareas diferentes.
- ✓ **Autonomía:** Es el grado de independencia y de criterio personal para planear y realizar la labor. Se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor es la autonomía, mayor es el periodo en que el ocupante no está bajo supervisión directa y aumenta la autoadministración.
- ✓ **Significado de la Labor:** es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en los demás. Se trata de incrementar la importancia de la labor y, en consecuencia, de la función de las personas en la organización.
- ✓ **Identificación de la Tarea:** Es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral de trabajo. Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global e identifique con claridad el resultado. El ocupante del puesto se identifica con la tarea en la medida en que la realiza cabal e íntegramente como producto de su actividad.
- ✓ **Retroalimentación:** Es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación para evaluar su eficiencia. Se refiere a la información que la persona recibe mientras trabaja y le indica cómo se está desempeñando, la cual se proporciona por el propio resultado de su trabajo. Permite una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de su superior.

Estas cinco dimensiones esenciales o profundas crean las condiciones para que el ocupante del puesto encuentre satisfacción intrínseca como resultado de su labor. Permiten que el puesto esté impregnado de los llamados factores motivacionales o de satisfacción. Permite que la persona:

- Utilice varias habilidades y competencias.
- Goce de cierta autonomía, independencia y autodirección en la realización de su trabajo.
- Realice algo significativo, con sentido y razón de ser.
- Se sienta responsable del éxito o fracaso de su propia labor.
- Descubra y evalúe su desempeño sin intervención de terceros ni de jefes.

Enriquecimiento del Puesto: La manera más práctica y viable para una adecuación permanente del puesto al crecimiento profesional personal es el enriquecimiento del puesto, denominado también ampliación del puesto. Consiste en aumentar de forma deliberada y paulatina los objetivos, responsabilidades y desafíos del puesto, para; ajustarlos a las características del ocupante, mejorar la relación de las personas y su trabajo, crear nuevas oportunidades y cambios en la organización y en la cultura organizacional, aumentar la productividad. Puede ser horizontal (mediante nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (mediante nuevas responsabilidades de un nivel paulatinamente más elevado).

Efectos Deseables:

- Mayor motivación.
- Mayor profundidad.
- Menor ausentismo.
- Menor rotación.

Efectos Indeseables:

- Mayor ansiedad.
- Mayor conflicto.
- Menor posibilidad de relacionarse.
- Sensación de explotación.

Enfoque Motivacional del Diseño de Puestos: Si en un puesto están presentes las dimensiones esenciales, es probable que creen tres estados psicológicos críticos.

1. Percepción de significado; es el grado en que el ocupante del puesto percibe su trabajo como importante, valioso y que contribuye a algo. Dimensiones; variedad, identificación con la tarea, significado de la tarea.
2. Percepción de responsabilidad; es la profundidad con que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados de su trabajo. Dimensiones; autonomía.
3. Conocimiento de resultados: es la comprensión del ocupante sobre su desempeño laboral efectivo. Dimensiones; retroalimentación.

El tener motivación laboral de acuerdo a los estados psicológicos críticos anteriores da como resultados:

- ✓ Elevada motivación, interna para el trabajo.
- ✓ Alta calidad en el desempeño del trabajo, elevada satisfacción en el trabajo.
- ✓ Bajo ausentismo y rotación de personal.

DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Descripción del Puesto: Describir al puesto de la forma más exacta posible los deberes y responsabilidades, Tareas; ¿Qué hace?, Métodos; ¿Cómo se hace?, Periodicidad; ¿Cuándo se hace?, Objetivos; ¿Por qué y para qué se hace?, Ambiente de Trabajo; ¿Dónde se hace?, que se rige por el convenio colectivo de trabajo. Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones. “Aspectos Intrínsecos”.

1. Título del puesto.
2. Ubicación del puesto en el organigrama.
 - a. Nivel del puesto.
 - b. Subordinación.
 - c. Supervisión.
 - d. Comunicaciones colaterales.
3. Contenido del puesto.
 - a. Tareas o atribuciones; semanales, mensuales, anuales o esporádicas.

Análisis de Puestos: Se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante. El análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño “Aspectos Extrínsecos”

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto; Factores de Especificación:

1. Requisitos Intelectuales:

- a. Escolaridad indispensable.
- b. Experiencia indispensable.
- c. Adaptabilidad al puesto.
- d. Iniciativa requerida.
- e. Aptitudes requeridas.

2. Requisitos Físicos:

- a. Esfuerzo físico y mental requerido.
- b. Concentración visual.
- c. Destrezas o habilidades.
- d. Complejidad física requerida.

3. Responsabilidades Adquiridas:

- a. Supervisión de personal.
- b. Material, herramientas o equipo.
- c. Dinero, títulos o documentos.
- d. Relaciones internas y externas.
- e. Información confidencial.
- f. Por seguros a terceros.

4. Condiciones de Trabajo: SE

- a. Ambiente laboral.
- b. Riesgos laborales.

Métodos para la Descripción y el Análisis de Puestos: La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de Staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de Staff, representado por el analista de puestos. De este modo el analista de puestos puede ser un empleado especializado del Staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

- **Observación Directa:** Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones.
- **Cuestionario:** EL análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto que analizará su supervisor.
- **La Entrevista:** El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándoos.
- **Mixtos:** Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son: Cuestionario y entrevista, cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor, cuestionario y entrevista, observación directa, cuestionario y observación directa, cuestionario con el superior y observación directa.

Etapas en el Análisis de Puestos:

- Etapa de planeación.
- Etapa de preparación.
- Etapa de realización.

Enfoque Para el Análisis del Puesto:

- Funcional: -Información. – Personas. –Cosas.
- Cuestionarios: Recopilación de datos acerca de las tareas.
- Incidentes Críticos: Tareas fundamentales para el puesto, software especializados para el diseño.
- Inventario de Tareas: Tareas a la medida de la organización.

Relación entre los Requerimientos del Puesto y las Funciones de Administración de Recursos Humanos:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de compensaciones; valorar las competencias del puesto, o sea darle un valor(\$) al puesto.

**UNIDAD 4
SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**



En esta unidad nos enfocaremos en buscar a las personas que van a ocupar los puestos anteriormente descritos en la U3, a través de los requisitos necesarios que debe poseer todo profesional o persona que pretenda trabajar acorde al concepto de Calidad de trabajo.

Cuando se produce una vacante, el gerente le va a pedir a las personas de gestión del talento humano que realice una búsqueda de las personas para ese puesto, a través de un cursograma de selección y socialización.

Atracción: Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de dentro de la organización, teniendo en cuenta las políticas. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RGTH las oportunidades de empleos que pretende.

Selección: Elección de los candidatos más adecuados con relación al perfil de competencias. Como proceso de decisión realiza la comparación entre las competencias exigidas por el puesto y las ofrecidas por los candidatos.

Como Proceso de Comparación

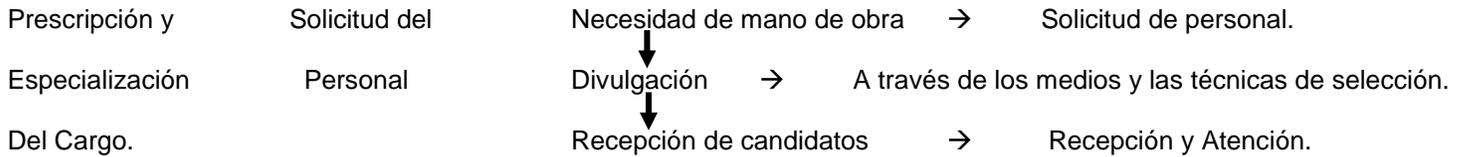


- Cuando X > Y = no posee las competencias.
- Cuando X < Y = supera las competencias.
- Cuando X = Y = Posee competencias ideales.

Socialización: Procura establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de la organización, y cuál será su colaboración en este aspecto. De esta manera, la organización recibe a los nuevos miembros y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización.

Flujograma de la Organización

Supuestos



Cultura Organizacional: n el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. la cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes expectativas compartías por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás; el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización. La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas y el grado de lealtad de los empleados. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización; por esta razón, la cultura condiciona la administración de personas.

La cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la maoría de los empleados e influye comportamiento y expectativas. Empresas como IBM, 3M, Merck, Hewlett-Packard, Sony, Honda y Toyota están entre las que ostentan culturas fuertes. La cultura representa el universo simbólico de la organización y proporciona un referente de estándares de desempeño entre los empleados. La cultura influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad y el servicio al cliente.

OUTSOURCING/TERCERIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: Consiste en subcontratar aquellas funciones encargadas tradicionalmente a los empleados del departamento de recursos humanos (subcontratación de personal temporal). La externalización de la función de personal no elimina la figura del director y/o gestor de recursos humanos. Únicamente, trata de dotar de unos servicios técnicos externos de apoyo y/o ejecución según la estrategia adoptada en el interior de la empresa. Por tanto, es necesario contar con una persona dentro de la organización que dictaminen cuáles son las líneas de actuación y tome las decisiones acerca de los servicios susceptibles de externalización. El servicio de outsourcing lo llevan a cabo empresas que cuentan con un equipo multidisciplinar de expertos en diferentes materias y n continua actualización, lo que permite la aplicación de nuevos conocimientos y metodologías en la gestión de los recursos humanos.

La tercerización puede ser total donde la empresa contratada se encarga íntegramente de todo el servicio o parcial. Las principales ventajas de esta estrategia organizativa son las siguientes:

- Economía: Disponer de un servicio externo que gestione los recursos humanos de una empresa es menos costoso que mantener una estructura interna.
- Eficacia – flexibilidad: El outsourcer cuenta con los medios y la experiencia necesaria apra dar respuestas rápidas y eficaces.
- Objetividad.
- Perspectiva comparativa.
- Desconocimiento de la cultura y de la historia de la empresa.
- Grado de implicación.
- Dejación de la dirección de recursos humanos.

Proceso de Reclutamiento y Selección: El reclutamiento y la selección es una de las funciones de recursos humanos que ha sido objeto de mayor grado de externalización. Ventajas:

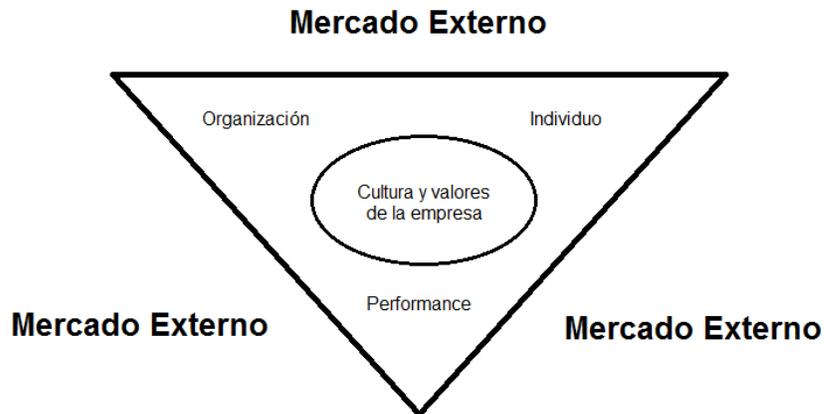
- Objetividad: Al no estar condicionado en sus análisis acerca de las necesidades del personal, no a la hora de presentar las candidaturas más adecuadas, sin que existan pretensiones de ningún tipo.
- Confidencialidad: Pueden mantener la confidencialidad en las dos direcciones, empresa y candidato, hasta el momento oportuno.
- Experiencia y Know-How: Al ser ésta su dedicación y actividad principal, están al día sobre las técnicas más adecuadas, conocen la situación del mercado de profesionales en las distintas áreas de la empresa y sectores de actividad.
- Costes: sus servicios se contratan solamente cuando son necesarios, por lo que no constituyen un coste fijo para la empresa.

EMPOWERMENT: Su objetivo es transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar verdadero liderazgo en sus propias esferas individuales de competencia y, al mismo tiempo, ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa. El empowerment busca aumentar la energía, el esfuerzo y la dedicación de todos, y quitar al gerente al antiguo monopolio del poder, de la información y del desarrollo. Empowerment significa entonces dar poder a los empleados para aprovechar al máximo el talento colectivo.

OUTPLACEMENT: Es una herramienta de recursos humanos que utilizan las organizaciones modernas que creen seriamente en la importancia de las personas. Está vinculada al despido, constituye la oportunidad de realizar un proceso de re-ingeniería personal, que agregue valor a su vida profesional y personal. Donde la empresa pone en práctica la responsabilidad social plena y garantiza una asistencia efectiva a quien debe salir; un mensaje serio y honesto para proveedores y clientes y, finalmente, una mejor imagen frente a los nuevos talentos que la empresa deberá requerir en el futuro. Es un momento en que la persona debe planificar no sólo su re-colocación en otro trabajo sino repensar todo lo que ha hecho y lo que hará; porque la vida y la carrera profesional continúan.

UNIDAD 5 SUBSISTEMA DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO

La Remuneración Dentro de un Contexto:



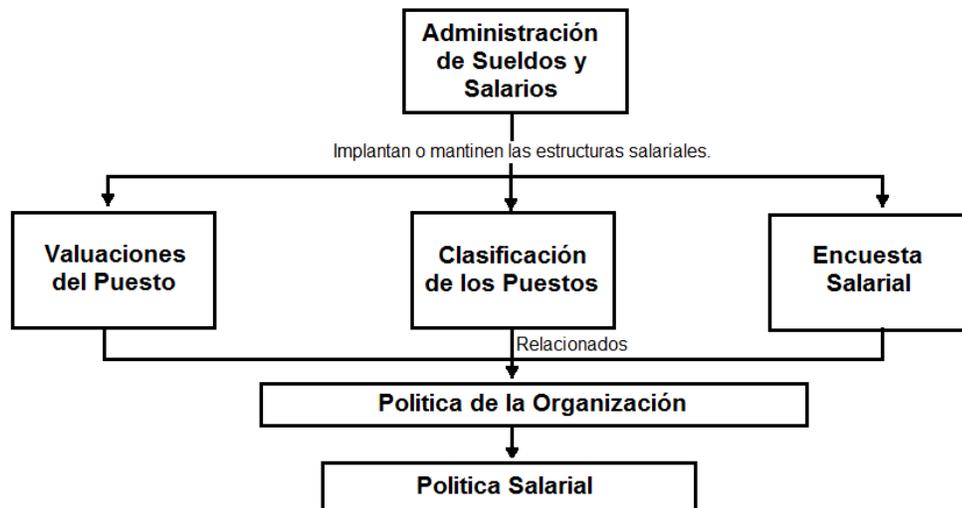
Factores Externos (ambientales):

- Situación del mercado de trabajo.
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida).
- Poder de los sindicatos.
- Negociaciones colectivas.
- Legislación laboral.
- Situación del mercado de los clientes.
- Competencia del mercado.

Factores Internos (organizacionales):

- Tipos de puestos.
- Política social.
- Capacidad financiera.
- Desempeño general de la empresa.
- Competitividad de la empresa.

Administración de Sueldos y Salarios: Dentro de esta se implantan o mantienen las estructuras salariales, estas a su vez tienen en cuenta la valuación y clasificación de los puestos y la encuesta salarial.



Encuesta Salarial: Es un relevamiento de salarios en el mercado. Se pueden usar diferentes fuentes y existen pre-elaboradas. Tienen que tener en cuenta que algunas posiciones se comparan dentro del mismo tipo de industria y otras por el contrario son verdaderos commodities y pueden encontrarse en cualquier industria.

Sirven de comparación con empresas similares, ya que los niveles salariales dentro de una misma región geográfica, son similares. Un buen momento para cotejar los salarios es cuando se hace una búsqueda y se entrevistan candidatos del mercado.

Factores para Considerar al Evaluar Remuneraciones:

- La habilidad requerida para la posición.
- La experiencia requerida para la posición.
- Escasez o abundancia de candidatos apropiados.
- Remuneraciones para posiciones similares dentro de la compañía.
- Condiciones laborales especiales.
- Otros conceptos que integran la remuneración, Ej.: incentivos o variables.
- Beneficios no monetarios.

Remuneraciones Variables:

- Salarios a destajo (se aplican a la producción).
- Comisiones (se aplican a los vendedores).
- Bonos o incentivos a corto plazo.
- Planes salariales de riesgo: donde una parte del salario no es fija (8% a 15% según las compañías relevadas) y sólo se abona si la compañía alcanza ciertos objetivos.
- Participación en las utilidades.
- Incentivos a largo plazo: valores u opciones de valores.

Puntuación de Puestos: Es una técnica cuantitativa de valuación que consiste en identificar factores, cada uno con varios grados. De este modo sumando los grados correspondientes, se llega a un valor para cada posición o puesto de una compañía.

Agrupar Puestos Similares en Grados de Remuneración: Si se aplicó el método de valuación de puestos es posible preparar luego grupos de puestos por niveles de remuneración. Para empresas con mucho personal este tipo de métodos facilita el análisis y comparación de salarios.

Beneficios: Son servicios que las empresas dan a sus empleados aparte de los pagos en dinero. Pueden ser legales, convencionales o propios de la empresa. Los primeros son otorgados por la ley, los segundos por la convención colectiva de trabajo y los terceros por la empresa. En general pueden ser, por Ej.: Comedor, seguro de vida, transporte, préstamos, etc.

Medicina, Higiene y Seguridad Industrial: Se relacionan con recursos humanos cuando se trata del empleado. Su salud es un elemento fundamental y las tres disciplinas convergen a favor de ésta. Se podrán definir los niveles de chequeo de la salud del empleado pero es el médico el que determinará qué exámenes se deberán efectuar. Por otra parte, RR.HH. podrá definir si quiere un test profundo de personalidad, uno de adecuación al puesto o de análisis de ciertas cualidades generales para la empresa, para el sector o para el puesto. Pero será el psicólogo quien decida qué instrumentos utilizará y, más aún, será él quien lo administre y nunca el especialista de RR.HH. El mismo principio se aplica para la higiene y para la seguridad industrial, cuyo alcance tiene que ver con una cuestión de política general de la empresa y, en última instancia, una cuestión de costos.

El objetivo final es contar con un grupo de personas en buen estado de salud. Las enfermedades, los accidentes, son motivo de ausentismo, de dificultades o de trabajos hechos con lentitud. Son además causa de una mala relación entre el personal y la empresa que no se preocupa por el cuidado de la salud de sus empleados.

Medicina: En este tema, la empresa se asegura la atención del personal en casos de enfermedad o de accidente en el lugar de trabajo, así como de tratamientos in-itinere. El médico debería ser, además, un asesor próximo a RRHH en este tema, es decir, la salud en tanto cobertura y prevención en general.

En general, las empresas contratan otras, especializadas en realizar los controles. De esta tarea preventiva surge, en ocasiones, el conocimiento de daños físicos que todavía no se han manifestado con fuerza suficiente y que por lo tanto, pueden ser solucionados con más facilidad.

La legislación establece, asimismo, en qué ocasiones la empresa debe tener un médico permanente o un enfermero en el lugar de trabajo. Esto se relaciona con la cantidad de personal que hay en ese lugar específico y no con el número total de empleados de la organización.

Los establecimientos que ocupen a 150 personas o más, en procesos de producción, excluyendo las tareas administrativas, salvo aquellas realizadas en ambientes de producción, deberán contar con los servicios de medicina del trabajo y/o servicios de higiene y seguridad.

Todo establecimiento con un número inferior a 150 personas deberá contar con los servicios antes mencionados, en forma interna o externa (contratación de terceros).

Higiene: Se refiere a la toxicidad del medio ambiente. Esta disciplina no se ocupa de accidentes sino, básicamente, de enfermedades llamadas profesionales, porque son causadas por el ambiente de trabajo. Los temas de que se ocupa tienen que ver con la luz, el ruido, los gases, las vibraciones y toda condición de trabajo que ataque la salud del empleado.

Lo más aconsejable para no entrar en discusiones cuando no se tiene el conocimiento suficiente es hacer estudios periódicos. En estos sondeos de situación, el especialista determina el estado del lugar de trabajo en comparación con la ley o con la política de la empresa, si ésta fuera superior a la ley.

Seguridad Industrial: Se ocupa de la prevención de accidentes y de las soluciones que eviten accidentes futuros. En este tema, como en los anteriores, algunas legislaciones establecen la obligación de tener especialistas según la cantidad de empleados en el sector y, en general, distinguiendo si se trata de oficinas o de áreas fabriles.

También en este caso RRHH podrá presionar para que se mejoren las condiciones, pero no debe inmiscuirse en las propuestas de los técnicos en seguridad, quienes recomendarán y llevarán a cabo las soluciones que parezcan más oportunas de acuerdo con esa disciplina.

En las industrias debería existir un comité de seguridad del que sean parte los gerentes de producción y mantenimiento y de recursos humanos.

La ley que reglamenta en Argentina los aspectos concernientes a la Higiene y Seguridad en el trabajo es la ley 19.587. Esta ley fue dictada en el año 1.972, en la presidencia de Lanusse, siendo un Ministro de Trabajo Rubens San Sebastián. Está dirigida, principalmente a:

- Proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores.
- Prevenir, reducir o aislar los riesgos de los distintos centros o puestos de trabajo.
- Estimular y desarrollar una actividad positiva respecto de la prevención de los accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral.

Objetivo de los Servicios de Higiene y Seguridad: Determinar, promover y mantener adecuadas condiciones ambientales en los lugares de trabajo.

Principios Fundamentales:

- Eliminar todos los riesgos físicos.
- Cumplir las normas y reglamentos de seguridad vigentes.
- Enseñar a todo el personal a realizar el trabajo de una manera segura.

Seguridad Social: Es el derecho inalienable de las personas (de todas las personas), por el solo hecho de ser personas, a ser protegido desde antes de nacer y hasta después de su muerte, de las contingencias sociales.

Objetivo: proteger a las personas de las contingencias sociales.

La seguridad sociales, entonces protege a las personas sobre las contingencias sociales; específicos estados de necesidad, que afectan a una persona y/o a su grupo familiar, en forma económica y/o social, o en ambas. Las contingencias sociales se clasifican según su origen en:

- Biológicas: Maternidad, nacimiento, vejez y muerte.
- Patológicas: Enfermedad, enfermedad profesional, accidente, accidente de trabajo e invalidez.
- Socio-económicas: Paro forzoso o desempleo, cargas sociales o asignaciones familiares.

ANSES: La Administración Nacional de Seguridad Social, es el ente encargado de controlar y administrar la seguridad social del país, éste reúne el dinero de los trabajadores y de las contribuciones de los empleadores, siempre y cuando que el empleador haya registrado al trabajador ante los organismos correspondientes, también tendrá la obligación de afiliar al trabajador a una obra social.

Instrumentos: Como instrumento de la política social, podemos ampliar la definición de seguridad social como “el conjunto de medios técnicos, regulados por normas jurídicas, fundamentales en la solidaridad y responsabilidad personal y social, tendiente a la cobertura integral de las contingencias sociales que afectan a las personas, cualquiera sea su condición.

- *Instrumento Contributivo o Sistema Previsional:*
 - El sistema previsional se sostiene con el aporte de los beneficiarios y las contribuciones de los empleadores.
 - Protege sólo a los afiliados (beneficiarios).
 - Se anticipa a las contingencias por medio del aporte y la contribución, protege a la persona antes que se produzca la contingencia (ejemplo: vejez, muerte, accidente, enfermedad, etc.)
 - El sujeto protegido: el trabajador en relación de dependencia.
- *Instrumento No Contributivo o Servicio Social / Asistencia Social:* El Estado se obliga a brindar a todas las personas por derecho (Art. 14 bis párrafo 3 de la C.N.) a través del Ministerio de Desarrollo Social.
 - Los recursos provienen del Erario nacional o tesoro nacional.
 - Protege a todas las personas (no hay afiliación).
 - Actúa al producirse la contingencia.
 - El sujeto protegido: todas las personas.

Se protege a todas las personas que no están dentro del régimen previsional con:

- Pensión asistencial por vejez (70 años).
- Pensión asistencia por invalidez (77%).
- Pensión asistencial por madre de 7 o más hijos.
- Asignación universal por hijo hasta 5 hijos.

Ergonomía: Es el estudio de las condiciones de adaptación de un lugar de trabajo, una máquina, un vehículo, etc., a las características físicas y psicológicas del trabajador o el usuario.

UNIDAD 6 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

El programa de evaluación de desempeño tiene como objetivo la evaluación de desempeño laboral, está dirigida a todo el personal de la empresa, con la intención de perfeccionar, alentar, mejorar, motivar a las personas evaluadas, en busca de las siguientes alternativas:

- Adecuación al puesto de trabajo.
- Necesidades de capacitación.
- Promoción a nuevas tareas.
- Mejoramiento de las relaciones humanas.
- Perfeccionamiento de la actividad.
- Análisis del potencial del evaluado.
- Estimulo a la productividad y la excelencia.
- Conocer los estándares de desempeño.
- Transmitir al personal evaluado, el concepto que se tiene de él.
- Incrementar la interrelación y supervisión del empleado.
- Aumentar la motivación.
- Información al personal evaluado.

Cabe señalar que la evaluación de desempeño es un atributo fundamental para la implementación de la calidad total. En otro orden de cosas establecer premios por el correcto desempeño e incrementando el incentivo de los evaluados, mejorando de esta forma, el grado de participación con la empresa. Además generar ventajas frente a la competencia por miedo de la perfección del valor agregado que aportan los recursos humanos.

Sistema de Evaluación: Se requiere en una primera oportunidad, fijar un método de evaluación de simple aplicación, que reduzca la subjetividad, que sea participativo y que sea similar para todas las áreas de la empresa, tanto en el área administrativa como productiva.

El método consiste en establecer conceptos de evaluación iguales para todos los puestos de la empresa, los mismos deben ser acordados por los evaluadores en relación con los requerimientos a evaluar.

De igual forma deberá reducirse la posible subjetividad de los evaluadores, definiendo y acordando en forma objetiva entre los evaluadores, los criterios de evaluación que deben ser aplicados por todos.

Por otra parte tendrá que definirse el formulario a utilizar que simplifique las respuestas y permita posteriormente realizar el análisis estadístico que se requiere.

Dando lugar en el mismo, para expresar la opinión del evaluador y el evaluado sobre el criterio del resultado.

Metodología de Aplicación: EL método sugerido requiere establecer una serie de pautas a cumplimentar en igual forma por todos los evaluadores.

1. La evaluación deberá ser realizada dentro de lo posible, por el supervisor directo, de cada evaluado; en las fechas establecidas por la Empresa.
2. Los resultados de la evaluación deberán ser informadas por el evaluador en forma individual al personal a su cargo y este tendrá la posibilidad de aceptar o cuestionar la evaluación con absoluta libertad de opinión.
3. Existirá un comité de asesoramiento y auditoria conformado por el Gerente del área, RRHH el asesor externo.
4. Para el proceso de evaluación, deberá tener en cuenta y analizar por parte del evaluador, todos los antecedentes del desempeño del evaluado durante el último año.
5. Nunca se deberá centralizar una evaluación en hechos únicos destacados o aislados, sino a través de un balance del desempeño de su área y las consecuencias positivas o negativas, más habituales que transcurrieron durante el período a evaluar.
6. En el proceso de transmisión de la evaluación deberá tenerse en cuenta los comentarios y las observaciones del evaluado, en busca de lograr el mejor entendimiento entre las partes.

Conceptos/Factores a Evaluar: El criterio de evaluación de cada concepto o alternativas debe acordarse en el consenso de todos los evaluadores y comunicar a través de un proceso de capacitación a los evaluados. Los factores sobre los cuales se va a proceder a evaluar el desempeño de cada trabajador en la tarea que realiza, la variedad e importancia de cada uno deberá ser considerada por las personas que van a evaluar y los mandos de conducción, los mismos se expresan tanto para las habilidades como para las competencias.

Habilidades: Son los conocimientos operativos que tiene cada trabajador para la realización de su tarea, debemos tener en cuenta que esta condición siempre es adquirida por el aprendizaje, experiencia o por el entrenamiento que le permite mejorar su capacidad.

- Cantidad y calidad de trabajo.
- Conocimiento.
- Iniciativa y autonomía.
- Presentismo/Asistencia.
- Cumplimiento de las normas de higiene y seguridad.
- Relaciones con el cliente interno y externo.
- Trabajo en equipo.
- Creatividad.
- Liderazgo.
- Adaptación.
- Objetivos individuales.
- Simultaneidad de tareas.
- Presentación personal.
- Jefatura de supervisión.

Competencias: Son condiciones subjetivas o adquiridas que posee cada persona y la hace competente para la realización de una tarea o varias. También es la cualidad para poder conectarse con otras áreas que dispongan de relación con su tarea o para un proyecto de desarrollo personal dentro de la organización laboral.

- Confiabilidad e integridad.
- Tolerancia a la presión.
- Relaciones con supervisores.
- Dinamismo y energía.
- Pro-actividad.
- Pensamiento estratégico.

Tipos de Evaluación de Desempeño:

1. **Evaluación de desempeño 360 grados:** Este es el de mayor implementación en los últimos años, representando una de las formas en que se manifiesta el actual proceso de cambio de las organizaciones más modernas. Este método se establece sobre la idea de que todo el personal evalúa a una persona y viceversa, de forma que el proceso concluye cuando todos evaluaron a todos los miembros de la organización.
2. **Assesment Center:** Consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs. Varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin.
3. **Escalas Graficas:** Es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

Capacitación: Implica proporcionarle al trabajador las **habilidades y conocimientos** que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines **individuales y organizacionales**. Es **un conjunto de actividades didácticas orientadas** a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de **manera eficiente**. Algunos tipos de capacitación son:

- **Coaching:** Es un nuevo estilo de tutor, es quien induce a los tutorados, a introducirse dentro de los niveles de mayor responsabilidad de la organización y en la toma de decisiones. Es un sistema de capacitación que está dirigido a los empleados a quienes la organización les propuso realizar con ellos, una carrera dentro de la empresa. También puede ser aplicada a la formación de grupos de trabajo, en la primera etapa de su conducción y para la transmisión de objetivos y su posterior desarrollo.
- **Mentoring:** Es un proceso de aprendizaje personal por el que una persona asume la propiedad y la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional. Para ello, se establece una relación personalizada dirigida por el mentorizado a través de la cual el mentor invierte su tiempo, comparte su conocimiento y dedica su esfuerzo para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional.
- **E-learning:** Proceso de enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo a través de Internet, caracterizado por una separación física entre profesorado y estudiantes, pero con el predominio de una comunicación tanto sincrónica como asincrónica, a través de la cual se lleva a cabo una interacción didáctica continuada. Además, el alumno pasa a ser el centro de la formación, al tener que autogestionar su aprendizaje, con ayuda de tutores y compañeros.

ENTRENAMIENTO: Tiene por objeto adaptar a las personas para el ejercicio de una determinada función, sus objetivos son más a corto plazo. Está orientado a lo productivo, desarrolla habilidades específicas en ámbitos restringidos y da una instrucción más técnica. Está orientado a trabajadores.

Aprendizaje que logra incrementar las cotas de eficiencia en el puesto actual cuando se detecta que la persona no está a la altura de las demandas o exigencias.

CAPACITACIÓN: Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a las personas al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Aprendizaje que logra agilizar la promoción de candidatos idóneos a un puesto concreto, distinto del actual.

DESARROLLO: Aprendizaje que fomenta el crecimiento personal de los empleados en consonancia con los cambios que se producen en la organización. Educación para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO: Socialización más amplia que reciben las personas, busca la adaptación al medio. Preparar al hombre para el ejercicio de una profesión formal.

UNIDAD 7 MOTIVACIÓN

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Motivación y Conducta: Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante a partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El Comportamiento es Causado: Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El Comportamiento es Motivado: Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El Comportamiento está Orientado hacia Objetivos: Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

El Ciclo Motivacional: Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional cuyas etapas son las siguientes:

1. Homeostasis: En cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
2. Estímulo: Cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
3. Necesidad: Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
4. Estado de Tensión: Produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
5. Comportamiento: Al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad, alcanzando el objetivo satisfactoriamente.
6. Satisfacción: Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Relaciones Grupales: Los grupos están compuestos por dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares. Estos grupos pueden ser:

- Formales: Están definidos por la estructura de la organización, con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo. El comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y dependen de ellas.
- Informales: Son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido establecidos por la empresa.

COMUNICACIÓN: El proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización, a través del mismo se emite y recibe información, modelos de conducta y formas de pensar, en resumen, la cultura organizacional. También permite conocer las necesidades de los integrantes de la organización.

Cada persona percibe las cosas de distinta manera. Cuando transmiten un mensaje lo hacen a través de su propia óptica. El que lo recibe, lo filtra a través de su óptica. Los filtros por los que pasa la comunicación tienen que ver con las actitudes, la experiencia, formación, valores y prioridades de cada persona.

Todos los factores existentes en la comunicación personal, existen en relación con la comunicación dentro de las organizaciones. Para lograr una buena comunicación, dentro de ellas, como en cualquier tipo de comunicación, se requiere transmitir un mensaje exacto de una persona a otra u otras.

Sus habilidades en comunicación pueden afectar el bienestar de quienes trabajan para ellos y la comprensión que tengan sus subordinados de sus deberes.

La **Teoría de la Equidad** pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.

UNIDAD 8 RELACIONES GREMIALES

Es el conjunto de actividades que desarrollan tanto los representantes sindicales del personal (que están sometidos y son protegidos por las disposiciones pertinentes), como los representantes de la empresa, tendientes a satisfacer las quejas y los reclamos que cualquiera de las partes formuló frente a la otra.

Los protagonistas, en el ámbito micro (el ámbito de la empresa, establecimiento o planta) son:

- + Los delegados del personal.
- + El dirigente sindical externo.
- + La jefatura, la gerencia y la supervisión de línea.
- + Él/la especialista/representante de personal.

ESTRUCTURA SINDICAL EN ARGENTINA: Está dada sobre la base de la representación de los trabajadores por cada rama de la industria su organización está dada por:

1. Confederaciones: Agrupan federaciones.
2. Federaciones: Agrupan sindicatos.
3. Sindicatos: Agrupan trabajadores.

Clasificación de los Conflictos:

- Inter-sindicales: Ligados a luchas internas por intereses políticos o ideológicos. SMATA – UOM - //METRODELEGADOS-UTA.
- Inter-obreros: Por aplicaciones de algunas pautas entre personal incluido en convenio y no aplicable al personal fuera de convenio (Ferroviarios 2010).
- Obrero – Patronal:
 - + *Individuales:* Despido intempestivo – GESTAMP. En algunos casos, pueden transformarse en;
 - + *Colectivos:* Cuando la magnitud del hecho trasciende y es recogida por el sindicato.

Medios de Solución de Conflictos:

- 1.- Negociación o arreglo directo.
- 2.- Mediación.
- 3.- Conciliación.
- 4.- Arbitraje.
- 5.- Intervención judicial.

Funciones Típicas de la Representación Gremial:

- a) Auditoria: Velar por las normas que reglan las relaciones laborales.
- b) Comunicación: Cualquiera de las partes demanda a la otra información para transmitir a sus representantes
- c) y voz: cuando cualquiera de las partes recoge información de sus representados para transmitirla a la otra parte.
- d) Negociación: Cualquiera de las partes decide generar un cambio en las normas vigentes o establecer nuevas en un ámbito no regulado con participación o acuerdo de la otra parte (suspensión del personal, no pago de aumento salarial, etc.)
Resultado: acuerdo o conflicto (abierto ó encubierto).
- e) Representación: El personal es representado en alguna institución interna por el sindicato, o cuando los representantes son elegidos por el sindicato o el dirigente sindical. (Comités mixtos para atender, proponer o decidir medidas en cualquier tema: higiene y seguridad, comedor, etc.

Estilos de Ejercicio de la Función Personal: La función del especialista de (en) Personal, puede realizarla de 2 maneras distintas, como;

- ✓ Especialista: Ayuda a sus dirigentes a conducir mejor los temas de personal.
- ✓ Dueño de la Situación/Conflicto: Cuando se contrata al especialista para que se encargue de todos los problemas de personal, que tome las decisiones y que a los ojos de los trabajadores se ocupa de ellos, encargándose de todo lo que afecte la vida laboral de los integrantes de la empresa.

Política de Relaciones Gremiales:

Liderazgo: Tanto el representante de personal (en su función de dueño) como el/los representante/s del personal o gremio, persiguen que su figura y prestigio sean la base y la fundamentación de sus decisiones. Parten de su experiencia e idoneidad.

Legalista: Ambos protagonistas se consideran representantes, es decir, sus acciones y decisiones están condicionadas por sus representados. El/La especialista no tiene poder de decisión. Se apoya en los precedentes y en las disposiciones establecidas.

Temas de Discusión:

Áreas de Conflicto:

- a) Régimen de promociones.
- b) Movilidad del personal.
- c) Asignaciones de aumentos voluntarios de remuneraciones y horas extras.
- d) Disciplina.

Áreas de Interés Común:

- a) Crecimiento de la empresa.
- b) La paz social.
- c) La productividad.
- d) Capacitación.

UNIDAD 9

SUBSISTEMA DE AUDITORIA Y FUTURO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Responsabilidad Social Corporativa: Una forma distinta de entender la empresa, centrada en valores para generar valor. Un sistema de gestión integral, que comprende todas las áreas funcionales de la empresa, Una respuesta eficaz a las nuevas demandas del entorno, que ofrece soluciones a los fallos del modelo financiero de empresa.

Valores Esenciales de la RSC Origen Social o Antropología de la Empresa:

EMPRESA = PERSONAS = SOCIEDAD

La empresa es una organización creada por las personas, que dispone de una serie de recursos (humanos, económicos y materiales) para obtener una producción (bienes, servicios y excedente), destinada a cubrir unas necesidades de dichas personas. "Empresa creada por, con y para las personas".

Ética: "Es la inteligencia en busca de la felicidad".

Ética Empresarial: Es la empresa (conocimiento + recursos) en busca inteligente de la felicidad (bienestar) de las personas (todos los grupos de interés-*stakeholder*).

FIN DE LA EMPRESA = DESARROLLO / BIENESTAR DE LAS PERSONAS Y DE LA SOCIEDAD.

"El dinero y los beneficios son medios para alcanzar este fin".

"Sólo la persona tiene categoría de fin".

"La excelencia de la actividad económica es de carácter supra-económico: la persona, la libertad".

"Si la actividad económica pasa a convertirse en el fin, entonces en vez de ser la economía para el hombre, éste se transforma en instrumento del engranaje económico".

Finalidad de la Empresa:

Modelo Financiero ilustrado: El fin de la empresa es la maximización de la riqueza de los accionistas a largo plazo, prestando atención a los intereses de los demás partícipes.

Modelo *stakeholder* matizado: Desde el modelo de empresa como asociación de partícipes se señala también como objetivo la maximización de la riqueza de los accionistas a largo plazo.

El Sentido antropológico de la empresa, Está en la esencia humana de la empresa.

El sentido ético de la empresa está, en que el fin de la empresa es el desarrollo y bienestar de la persona y de la sociedad.

Los beneficiarios de la actividad empresarial son todas las personas o grupos de interés que interactúan con la empresa: accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad local y sociedad.

LA RSC GENERA VALOR:

La RSC Genera Innovación:

- Cambio en el modelo de relaciones en la empresa;
 - Contractuales explícitas → Contractuales implícitas.
 - Agencia: propietario/ → Entre todos los grupos de directivo interés.

- Cambio de objetivos;
 - Maximización b/cios y valor para el accionista. → Generar valor y b/cios suficientes para todas las partes interesadas.
 - Objetivos individuales en conflicto. → Objetivos de grupo de tipo solidario.

- Cambio de concepto de empresa;
 - Empresa como ente jurídico/ abstracto. → Empresa como ente social.
 - Derecho de propiedad individual. → Derecho de propiedad compartido con otros partícipes.

- Cambio de las bases conceptuales de mercado;
 - Mercado perfecto. → Mercado imperfecto.
 - Beneficio particular. → Beneficio colectivo.
 - Beneficio colectivo. → Beneficio particular.

La RSC Genera Transparencia:

- Modelos de información empresarial que reflejan la triple dimensión económica, social y medioambiental. Informes de sostenibilidad o de responsabilidad social corporativa.
- Información dirigida a todos los grupos de interés y no solo a accionistas y analistas financieros.
- Información cualitativa y cuantitativa.
- Información voluntaria.

La RSC Genera Eficiencia y Rentabilidad:

- Reducción de costes;
 - En los procesos productivos:
 - ⬇ Emissiones de gases contaminantes. → ⬇ Consumo energía.
 - Personas:
 - ⬇ Absentismo, ⬆ Retención talento. → ⬇ Costes de despido y control.
- Incremento ventas y fidelidad del cliente.

- Incremento del resultado económico.
- Incremento capacidad de captar recursos financieros.
- Inversión socialmente responsable.

La RSC Genera Desarrollo Sostenible:

- Desarrollo de la triple dimensión de la empresa: económica, social y medioambiental, en relación directa con la preocupación de la RSC por todos los grupos de interés.
- Desarrollo sostenible: “Modelo de desarrollo que busca compatibilizar la explotación racional de recursos naturales y su regeneración, eliminando el impacto nocivo de la acción del ser humano, en general, y de los procesos productivos en particular, para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en peligro que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas”.

La RSC Genera Confianza:

La preocupación por satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés reporta confianza de todos ellos. *“Confianza en las organizaciones es la esperanza firme que se tiene de un comportamiento persistente de éstas generador de algo bueno para las personas y para la sociedad en su conjunto”.*

La RSC Genera Reputación y Legitimidad:

La revista *Fortune* valora más el comportamiento socialmente responsable que el valor generado para el accionista para calificar a las *“Most Admired Companies”*. *“Reputación corporativa: reconocimiento público alcanzado, expresión, en cierta medida, de legitimidad social”*

Sistema de Dirección y Gestión RSC



Estrategia Social o Comportamiento Socialmente Responsable:

- *Empleados;*
 - Aprendizaje continuo a todos los niveles.
 - Delegación y trabajo en equipo, buscando la motivación y autorrealización.
 - Transparencia y comunicación interna entre todos los niveles de la organización.
 - Balance adecuado entre trabajo, familia y ocio.
 - Diversidad de la fuerza laboral (etnias, edad, sexo, discapacidad).
 - Salarios justos, con políticas de retribuciones coherentes y transparentes.
 - Igualdad de oportunidades y procesos de contratación responsables.
 - Participación en beneficios y en el capital por parte de los trabajadores, que fomente el compromiso con la gestión y la marcha de la empresa.
 - Empleabilidad y perdurabilidad en el puesto de trabajo, buscando el desarrollo del puesto y de la persona.
 - Seguridad e higiene en los puestos de trabajo.
 - Responsabilidad en los procesos de reestructuración por los posibles daños colaterales a los distintos grupos de personas empleadas.
- *Accionistas;*
 - Retribución suficiente del capital a través del valor de las acciones y los dividendos.
 - Transparencia informativa sobre gestión y resultados, sin artificios contables que oculten la verdadera situación de la empresa.
 - Inversiones éticas, evitando inversiones poco transparentes y de dudosa solvencia que pongan en peligro la reputación y el futuro de la empresa.
- *Clientes, Proveedores y Competidores;*
 - Productos y servicios de calidad, seguros, fiables y a precios razonables.

- Realización de encuestas de satisfacción a los clientes.
- Selección justa y responsable de proveedores (sin comisiones ilegales).
- Relaciones de “ganar-ganar” con los proveedores, evitando condiciones de pago que pongan en peligro la solvencia financiera de éstos.
- Colaboraciones y alianzas con competidores, para reducir costes, rebajar precios y ofrecer nuevos productos y servicios imposibles de producir en solitario.

➤ *Comunidad y El Medio Ambiente;*

- Desarrollo de la Comunidad a través de la generación de empleos, salarios, ingresos de impuestos, atracción del talento y riqueza.
- Preservación del medio ambiente, reduciendo el consumo de recursos naturales (evitando el despilfarro energético) la polución y vertidos.
- Colaboración con proyectos comunitarios (acción social) a través de la formación gratuita, patrocinios, etc.

➤ *Sociedad en General;*

- Participando activamente en la divulgación de la responsabilidad social corporativa, a través de las redes empresariales nacionales e internacionales.
- Colaboración directa con organizaciones internacionales de amplio espectro como Naciones Unidas, Global Reporting Initiative (GRI), etc.

Tendencias Globales que Remarcan la Importancia de la RSC:

- Nuevas expectativas-demandas sociales y medioambientales.
- Retroceso del sector público.
- Incremento de influencia de la empresa.
- Transparencia informativa.
- Incremento de la inversión ética.
- Mayor competitividad del mercado laboral.
- Globalización y desarrollo tecnológico constante.

Responsabilidad Social Corporativa Definición: AECA

- RSC es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su esencia social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa.
- La RSC centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados son medidos, verificados y comunicados adecuadamente.
- La responsabilidad social va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados meramente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización. Creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.

Acción Social: *“Ayuda voluntaria, expresada en recursos económicos o de otro tipo, otorgada por las empresas a proyectos externos de carácter filantrópico y desarrollo socioeconómico (asistencia social, salud, educación, etc.). La acción social es uno de los comportamientos socialmente responsables que la empresa puede acometer”.*

Capital Relacional – Social: *“Expresión del grado de responsabilidad e integración social de las organizaciones, medido en términos de capacidad relacional con los distintos grupos de interés”.*

Código de Conducta: *“Expresión formal de valores y buenas prácticas de la organización, enunciado con carácter orientador y normativo y con rango de precepto a cumplir por todos los integrantes de la empresa. También se aplica a los proveedores y a otros suministradores de servicios”.*

Sostenibilidad: *“Expresión del impacto de la actividad de la empresa en la triple dimensión económica, social y medioambiental. Compromiso con el modelo de desarrollo sostenible, el cual se puede alcanzar por medio de la responsabilidad social corporativa. Capacidad o cualidad para alcanzar el desarrollo sostenible”.*