



INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN
EN INFORMÁTICA - LIDI



/04



Dirección de Proyectos Esports

2023

En una entrevista publicada a finales de marzo de 2023, **Fernando Diez, CEO de Leviatán** comentó que gran parte del éxito de su organización se debía a la pasión que ponía como persona, pero que no podía dejar de destacar la gran inversión realizada en materia de Marketing y RRHH. Tras 2 años de crecimiento, reafirmó la importancia de "**profesionalizar** las áreas contables, legales, comerciales y de salud mental porque son esenciales para lo que se viene".



Clase 1

"LAS PERSONAS"

**RRHH y estructura
organizacional**

Estructura, dinámicas de responsabilidad, de trabajo, liderazgo y motivación.

**Herramientas de
reclutamiento**

Entrevistas por competencia y evaluaciones situacionales



1993



Cuando en los 90s Nintendo decidió salvar a HAL Laboratory de la bancarrota, Hiroshi Yamauchi puso sobre la mesa una única exigencia: Satoru Iwata tenía que ser nombrado presidente de la compañía. Una de las claves del éxito empresarial de aquel movimiento, en palabras del propio Iwata, fue entender “qué gente tenía trabajando en su empresa, hablar con ellos y colocarlos en posiciones que los hicieran brillar por sus talentos”. Pensando en que habría problemas que él, como programador, no era capaz de ver, se dice que “los entrevistaba a todos, uno por uno, y de manera regular”.

2018

En una entrevista de 2018, Yiliang '**Doublelift**' Peng comentó "es la cosa más triste. En los deportes electrónicos tienes que acostumbrarte a una cierta cantidad de caos y mala administración", apelando a la gran juventud del sector y al gran volumen de fichajes que se realizan en cada pretemporada, "pero, aun así, preferirías no enterarte de que te dejan fuera de tu trabajo visitando Internet". Breve relato de cómo el por entonces ADC de TSM descubrió que lo habían reemplazado al ver su nombre en un titular de reddit.



RRHH y estructura organizacional

Modelos de organización

COMPLEJIDAD

de gestión organizacional

Estructural

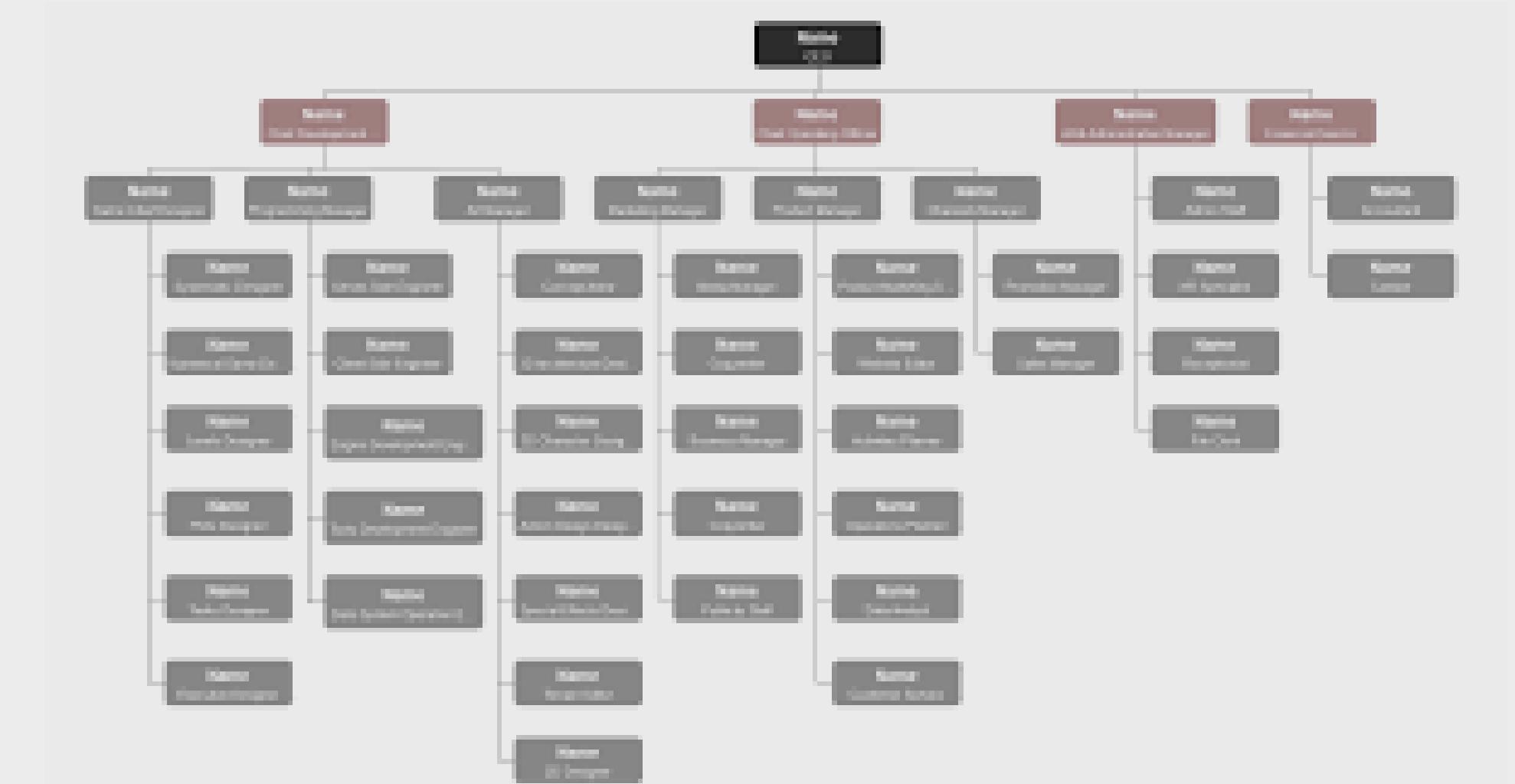
Entender el comportamiento de la organización

Humana

Conocer habilidades técnicas, personales y conceptuales para la dirección de grupos de trabajo

Estadística

Comprender los resultados esperados y las formas de medirlos



- ¿Qué hay que hacer?
- ¿Cómo hay que hacerlo?
- ¿Quién tiene que hacerlo?

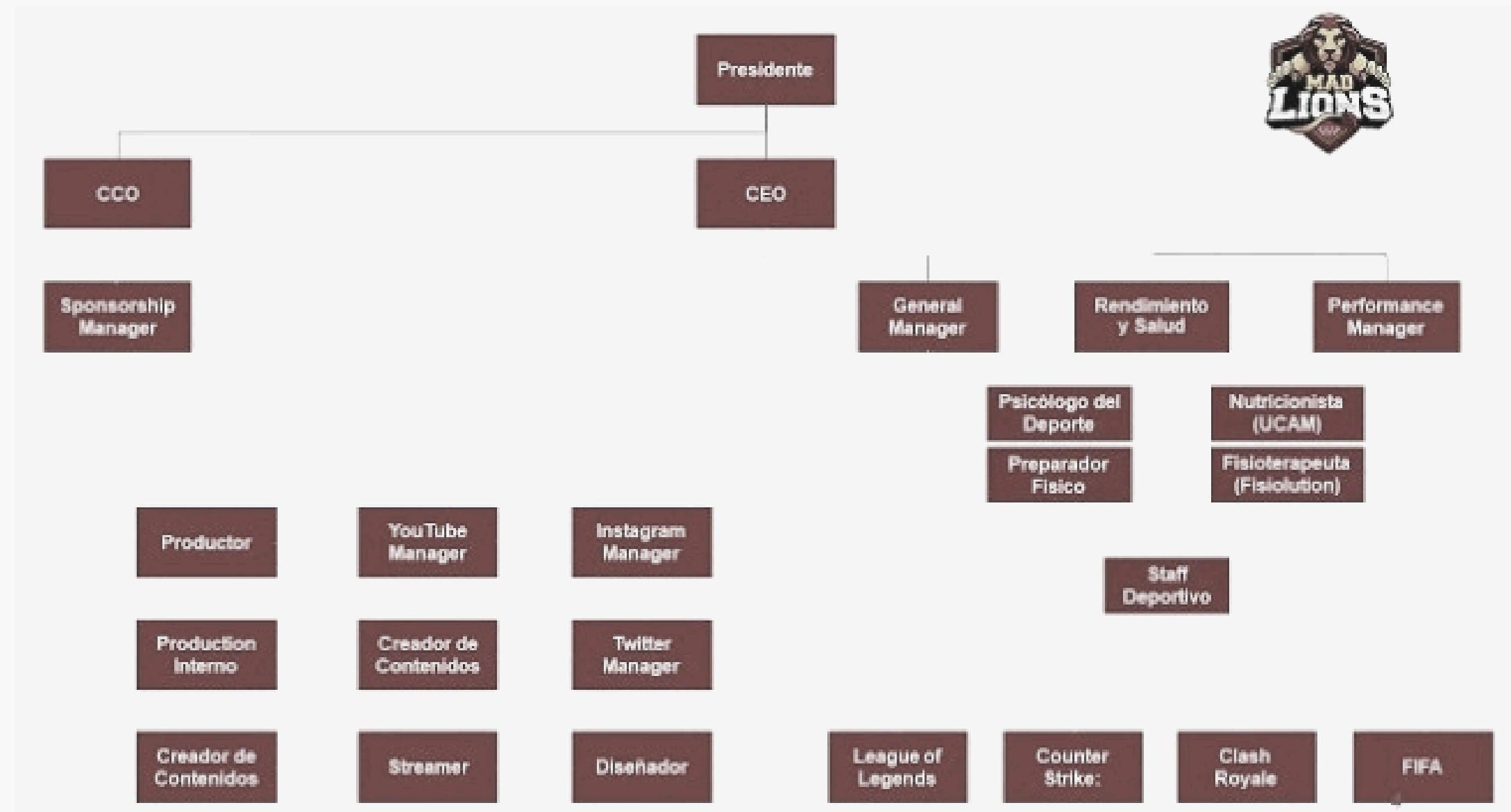
Preguntas que refieren a las funciones esenciales para el óptimo funcionamiento de cualquier organización. March y Simon consideran que, a partir de estos enunciados de valor, la organización empresarial se puede estructurar de dos maneras: por una **departamentalización por propósitos**, que supone la creación de áreas en función de los bienes que se producen o los clientes a los que sirve, o por una **departamentalización por procesos**, en función de las tareas productivas, como la planificación, las compras, las ventas, la producción. Cualquiera sea la elegida, lo importante está en que toda organización responde en última instancia a una estructura.

Principios de la organización empresarial

ESTRUCTURA

Una estructura organizativa es la configuración de un **esquema formal** en torno a los **procesos de ejecución** (qué), **procedimientos** (cómo) y **relaciones** que pueden existir dentro del grupo humano (quienes). Una representación de los elementos materiales y el capital humano necesario para el logro de los objetivos previamente estipulados, que busca explicitar los diferentes momentos, necesarios, de un proceso productivo: desde las tareas hasta su correspondiente coordinación.

Un **sistema**, a fin de cuentas, mediante el cuál **ordenar** y **dirigir** los componentes de una organización para alcanzar los resultados propuestos.



Dirección

Actividades y roles directivos de **decisión** sobre el presente y el futuro de la organización: en este nivel se aprueban las políticas, estrategias, procedimientos y presupuestos

Coordinación

Roles Encargados de la **ejecución** de las políticas, estrategias, procedimientos aprobados; toma de decisiones específicas y supervisión de la **administración** eficiente de los recursos

Departamentalización

Equipos de trabajo, divisiones operativas o administrativas, cuyas actividades son homogéneas y, generalmente, **específicas**

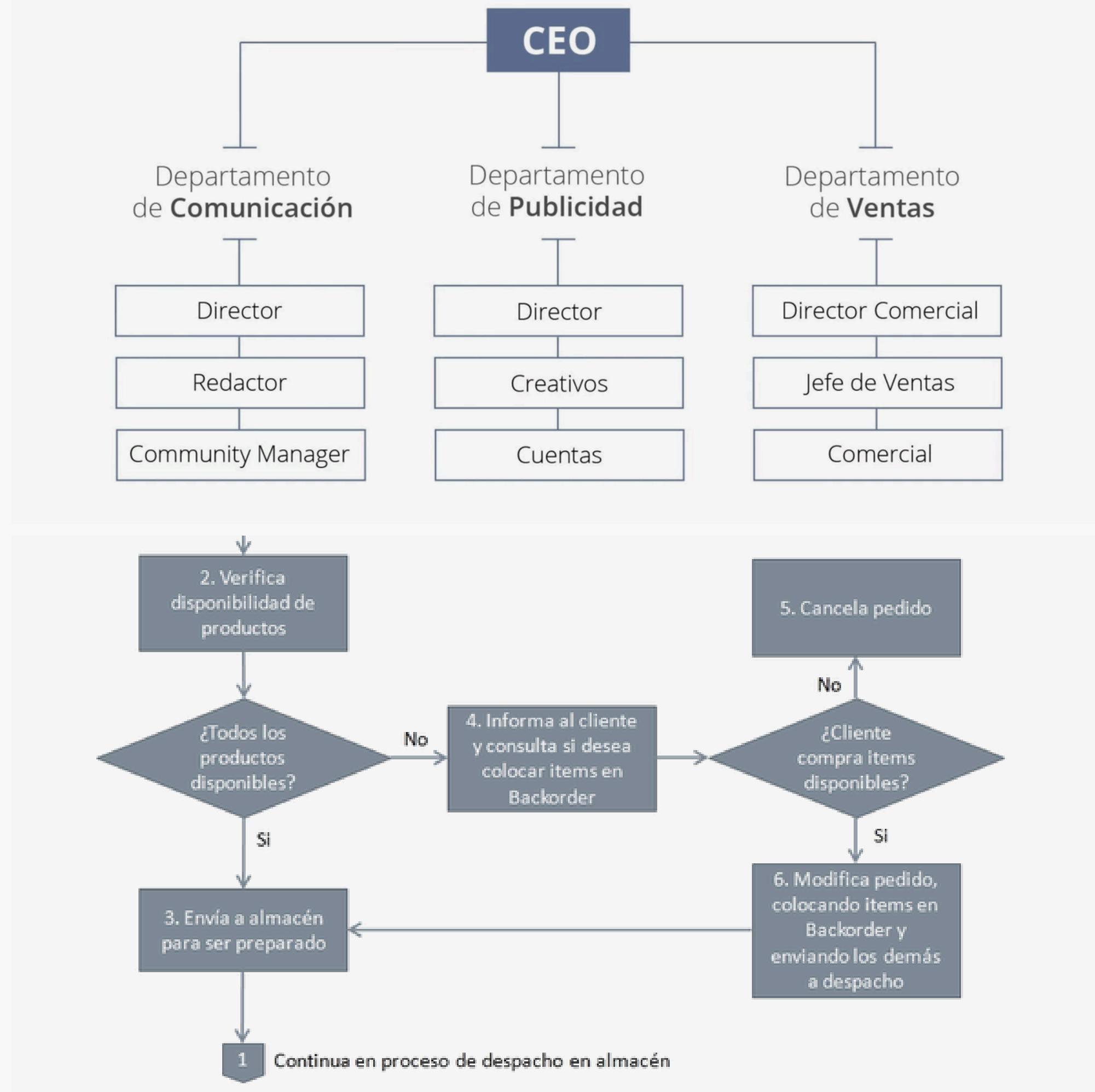
Funciones

Procesos relacionados con la **actividad** propia de la organización, aplicación y cumplimiento de los procesos establecidos para el logro de los objetivos

Componentes de la estructura organizacional

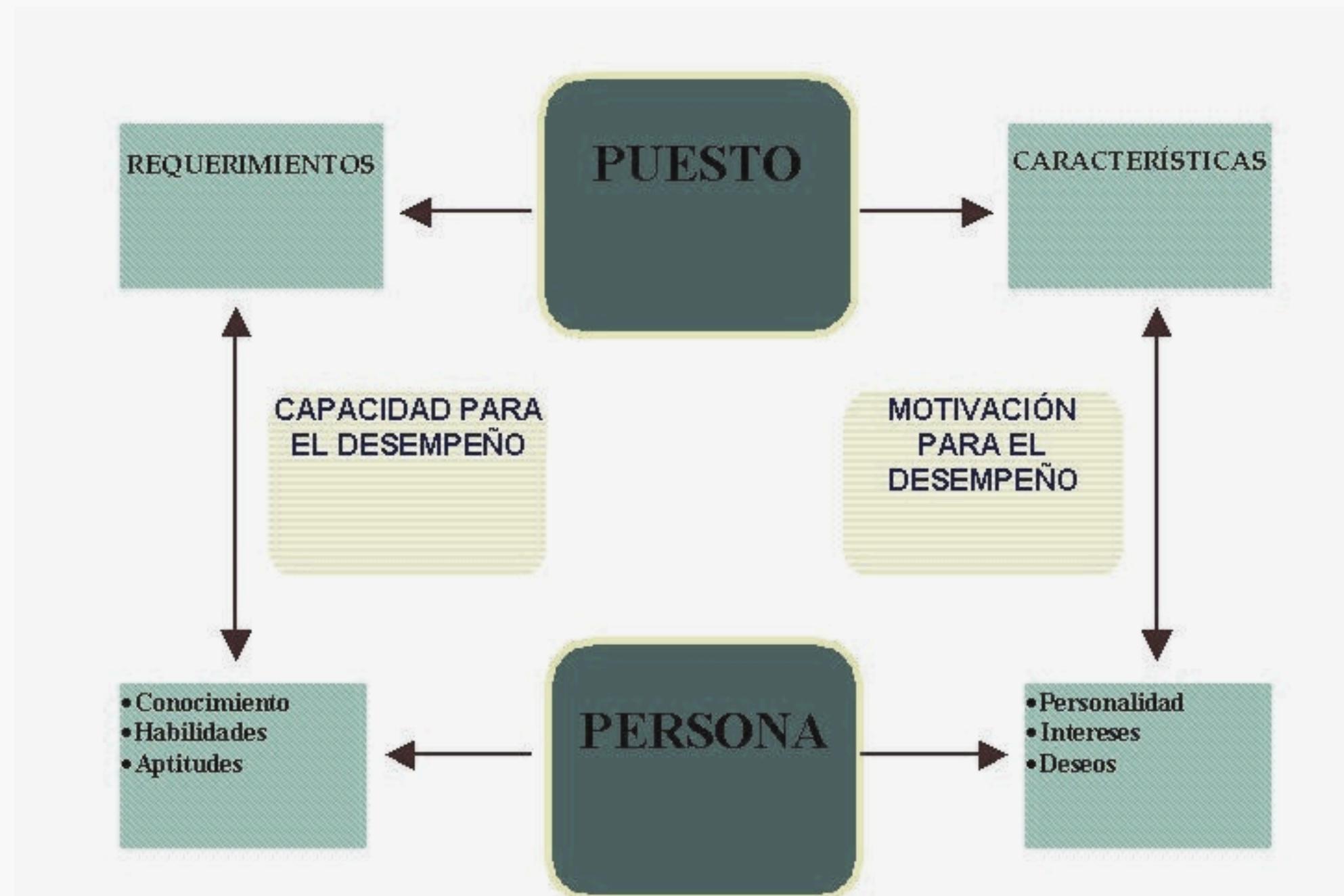
ORGANIGRAMA vs FLUJOGRAMA

Mientras un organigrama implica la distribución de cargos dentro de una organización, reflejando así las **dinámicas de responsabilidad**, un fluograma -o diagrama de flujo- es la representación gráfica de los **procesos o dinámicas de trabajo** que se dan en el interior de la organización. Ambos abordan de maneras diferentes las **relaciones** entre los componentes de la misma.



PUESTOS DE TRABAJO

El análisis de los puestos de trabajo dentro de una estructura organizacional permite no solo conocer las **habilidades necesarias** para un buen desempeño y establecer los **criterios de selección**. Permite, a su vez, establecer **planes de carrera** y reformular el organigrama, así como también **detectar las carencias** y las **necesidades de formación** tanto de colaboradores actuales como de postulantes.



Heneman, Schwab, Fossum y Dyer
(Gomez-Mejia, Balkin y Cardy, 1995: 201)

| | |
|---|--|
| Nombre del Puesto: | GERENTE GENERAL |
| Objetivo del puesto: | Planear, coordinar, dirigir y supervisar las áreas de producción y bodega, todo ello para asegurar la eficiencia de las operaciones con el fin de cumplir los objetivos de la empresa de maximizar sus ganancias y hacer crecer la empresa. |
| Principales funciones del puesto: | <ul style="list-style-type: none"> • Administrar los recursos humanos financieros, y materiales de la empresa. • Regular las políticas de crédito a clientes y proveedores. • Realizar negociaciones de venta y comercialización del producto. • Asegurar la fabricación de productos elaborados bajo estándares de calidad. |
| Relaciones de Trabajo: | <u>Interno:</u> Todo el Personal <u>Externo:</u> Proveedores, clientes y Distribuidores. |
| Género: | Indiferente |
| Nivel académico requerido: | Graduado Universitario |
| Experiencia profesional: | Minima de 2 años en cargos gerenciales y administrativos. |
| Destrezas Técnicas y/o conocimientos especiales: | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones • Capacidad de trabajo en equipo • Conocimiento en técnicas de negociación. • Conocimiento en la administración y gerencia. |
| Características personales: | <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Líder • Capacidad de trabajar bajo presión • Organizado • Con iniciativa |

LIDERAZGO

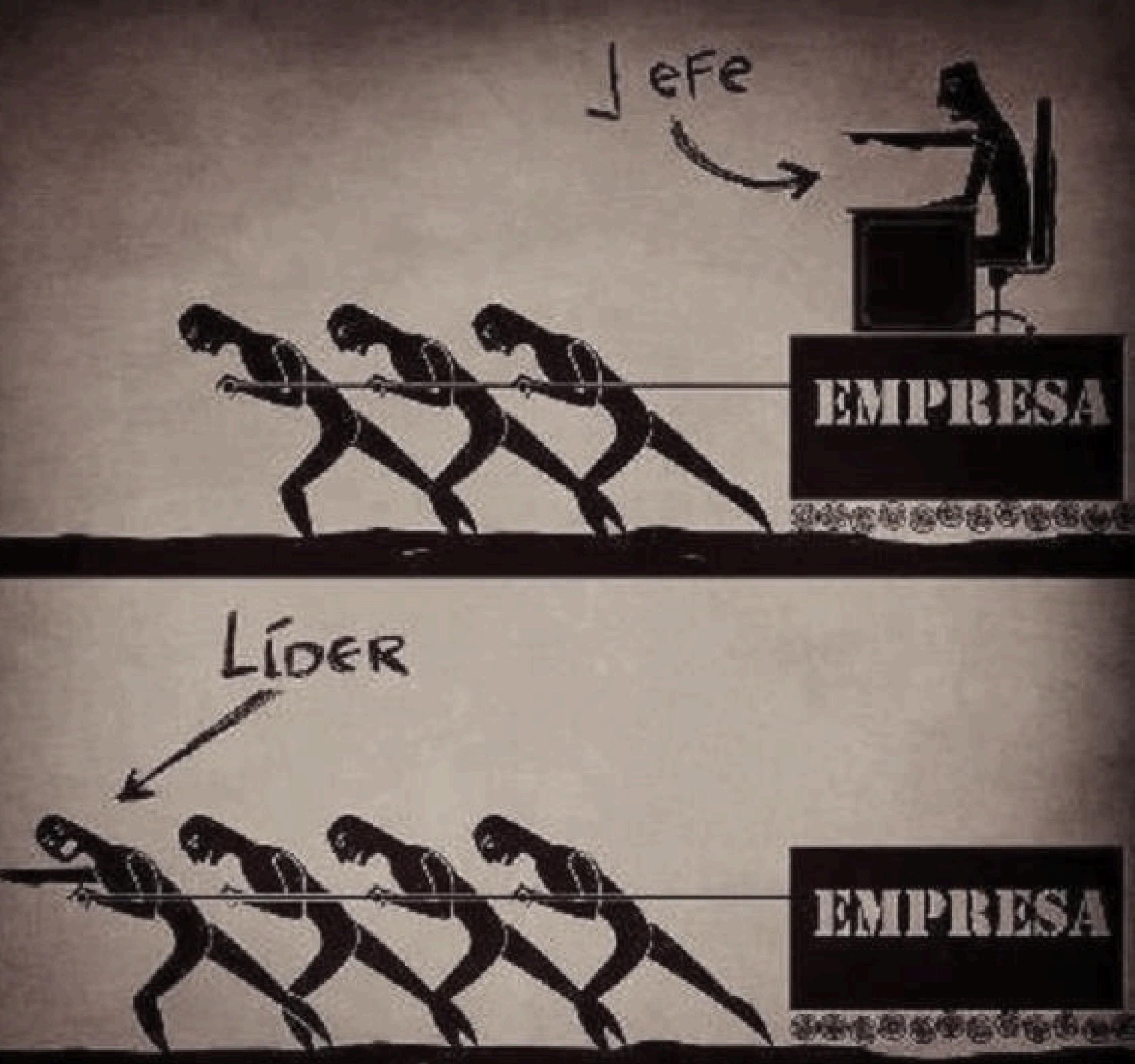
Desde un abordaje centrado en el capital humano podríamos definir la dirección como un **servicio** que un líder brinda a un colaborador. Y, en tal sentido, concluir que **no existe un único estilo de liderazgo posible**, sino un **estilo óptimo para cada persona y situación**.

Para Paul Hersey y Kenneth Blanchard, las características de cada colaborador son diferentes y cambiantes, por lo que requieren **estilos de conducción capaces de adaptarse** a ellos. En esa consideración, que podríamos llamar dinámica, entra en juego la idea de que si una situación cambia, es el líder quien debe cambiar junto a ella para asegurar el desarrollo de los procesos asociados.



Solía pensarse que conceptos como **tarea** y **relación** eran diametralmente opuestos, que un líder centrado en la tarea era un líder autoritario (**jefe**), mientras que uno centrado en la relación con sus colaboradores era un líder democrático. Hoy se comprende que no hay tal cosa como un estilo único. El líder debe **comprender la situación en la que está el colaborador en relación a su tarea** y desarrollar su acción de acuerdo a los requerimientos de ésta.

Un aspecto clave a tener en cuenta es la pregunta sobre **cuál es la tarea** en juego y el resultado buscado. El otro es el concepto de **madurez** (más allá de la responsabilidad) del colaborador.





MOTIVACIÓN

¿Está compenetrado el individuo/grupo con las tareas a realizar?

¿Está capacitado el individuo/grupo para fijar metas altas pero realistas? (SMART, Módulo 3)

RESPONSABILIDAD

¿Tiene alguna responsabilidad sobre la tarea?

¿Tiene disposición para asumirla?

¿Muestra habilidad para asumirla? (FODA, Módulo 3)

EXPERIENCIA

¿Está capacitado el individuo/grupo para llevar a cabo la tarea?

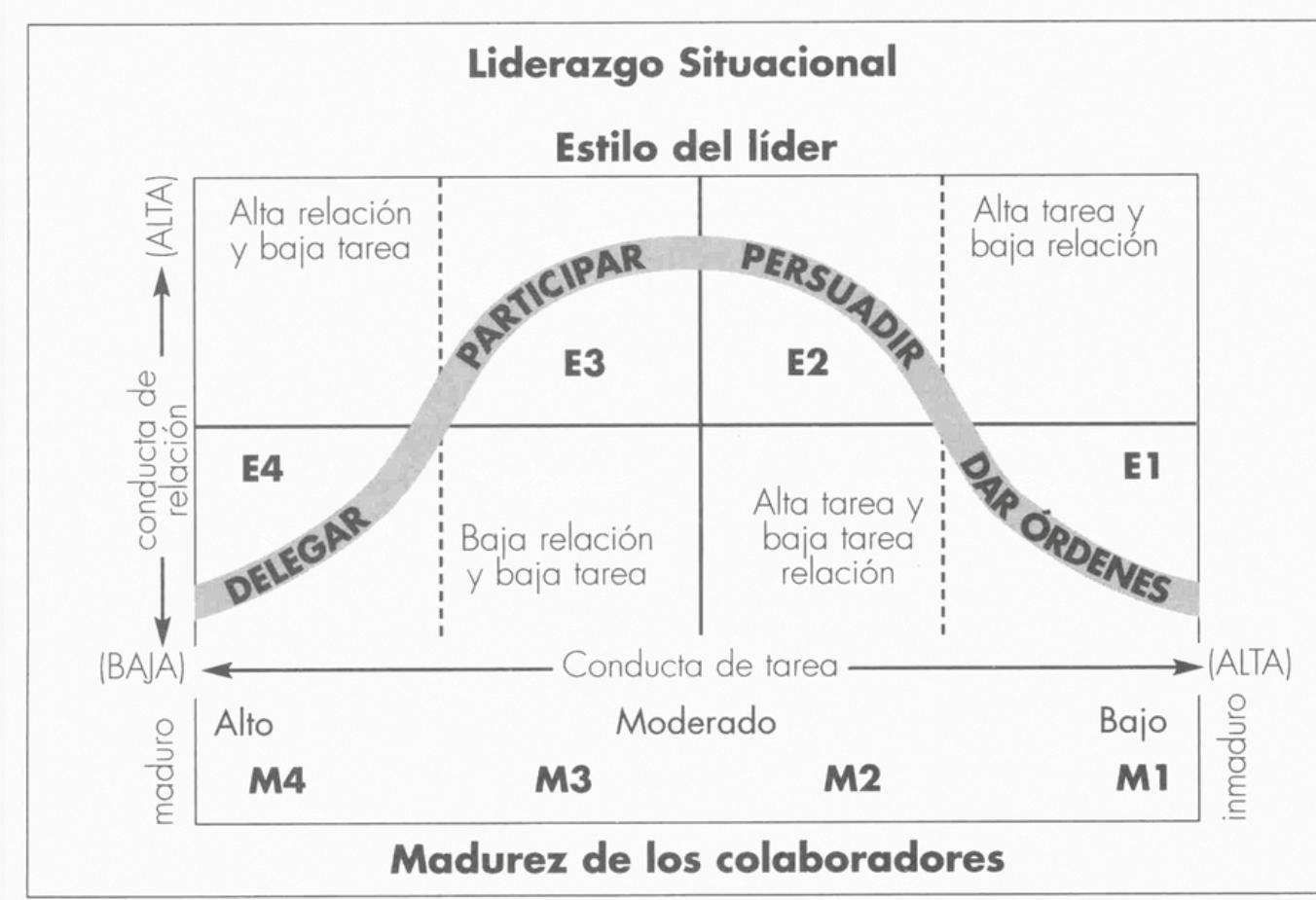
¿Tiene el individuo/grupo la experiencia necesaria para llevar a cabo la tarea?



HAL LABORATORY, INC.

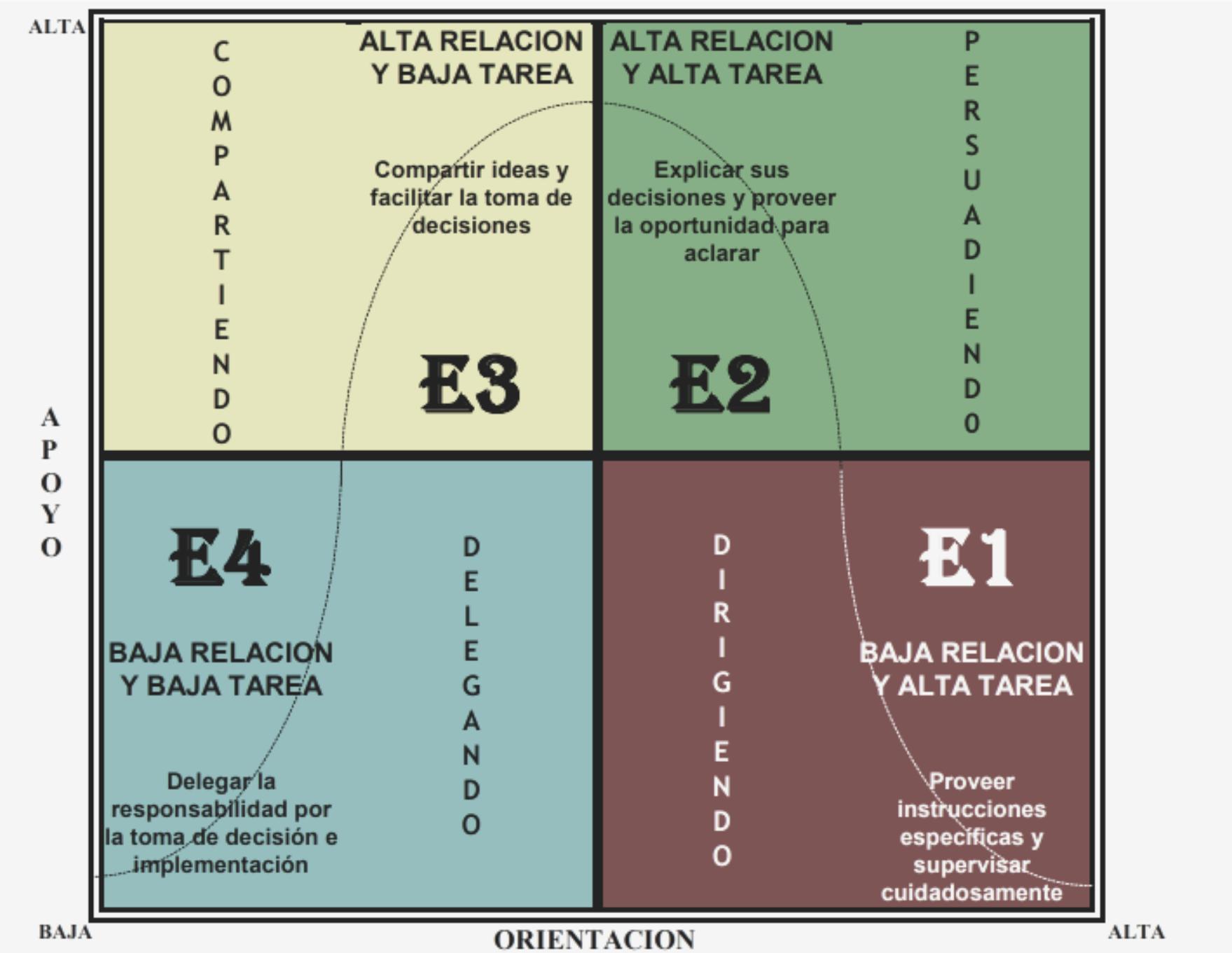
S I N C E 1 9 8 0

Liderazgo situacional de estilo **directivo**, **persuasivo**, **participativo** o de **delegación** en función de la **actividad del líder** en relación al colaborador como **persona** (comunicación bilateral, escucha, apoyo, consejo), y la actividad del líder en relación a la **tarea** (qué, cuándo, dónde y cómo hacer la tarea).



4 lecciones de liderazgo de **Satoru Iwata**:

ensuciarse las manos, atender a las tendencias del sector, transmitir en forma clara y transparente, tanto a clientes como trabajadores (Nintendo Direct) y asumir la culpa cuando corresponde.



MOTIVACIÓN

Recordemos la conceptualización de diferentes tipos de Motivación, también de carácter dinámico: una **extrínseca**, basada en recompensas, una **intrínseca**, centrada en la satisfacción que se busca obtener durante el transcurso de la proceso, y una **contributiva**, basada en el aporte que generamos para un tercero.

Por otro lado, la **Pirámide de Maslow** - una teoría motivacional que explica las necesidades humanas a través de una jerarquía en forma piramidal-, recuerda que a medida que el ser humano va satisfaciendo sus necesidades básicas, van desarrollando nuevas necesidades y deseos que lo acercan al desarrollo potencial de sus capacidades.

Necesidad de Autorrealización

Desarrollo potencial.



Necesidad de Autoestima

Reconocimiento, confianza, respeto, éxito.



Necesidades sociales

Desarrollo afectivo, asociación, aceptación, afecto, intimidad sexual.



Necesidad de seguridad

Necesidad de sentirse seguro y protegido: Vivienda, empleo.



Necesidades fisiológicas o básicas

Alimentación, mantenimiento de salud, respiración, descanso, sexo.



Herramientas de reclutamiento

ENTREVISTA

Entrevista virtual, entrevista por competencias, entrevista psicotécnica, cuestionarios

ASSESSMENT

Evaluación Situacional. Discusión en grupo, juego de roles, ejercicios de análisis y estudio de casos, entrevistas simuladas.

TRYOUTS

Puesta a prueba de las capacidades tanto deportivas como comunicacionales de, por lo general, un deportista. Suele realizarse en entornos controlados, aunque a diferencia de la entrevista simulada, no busca recrear las condiciones del entorno sino enfrentar al entrevistado a las mismas de manera directa.

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

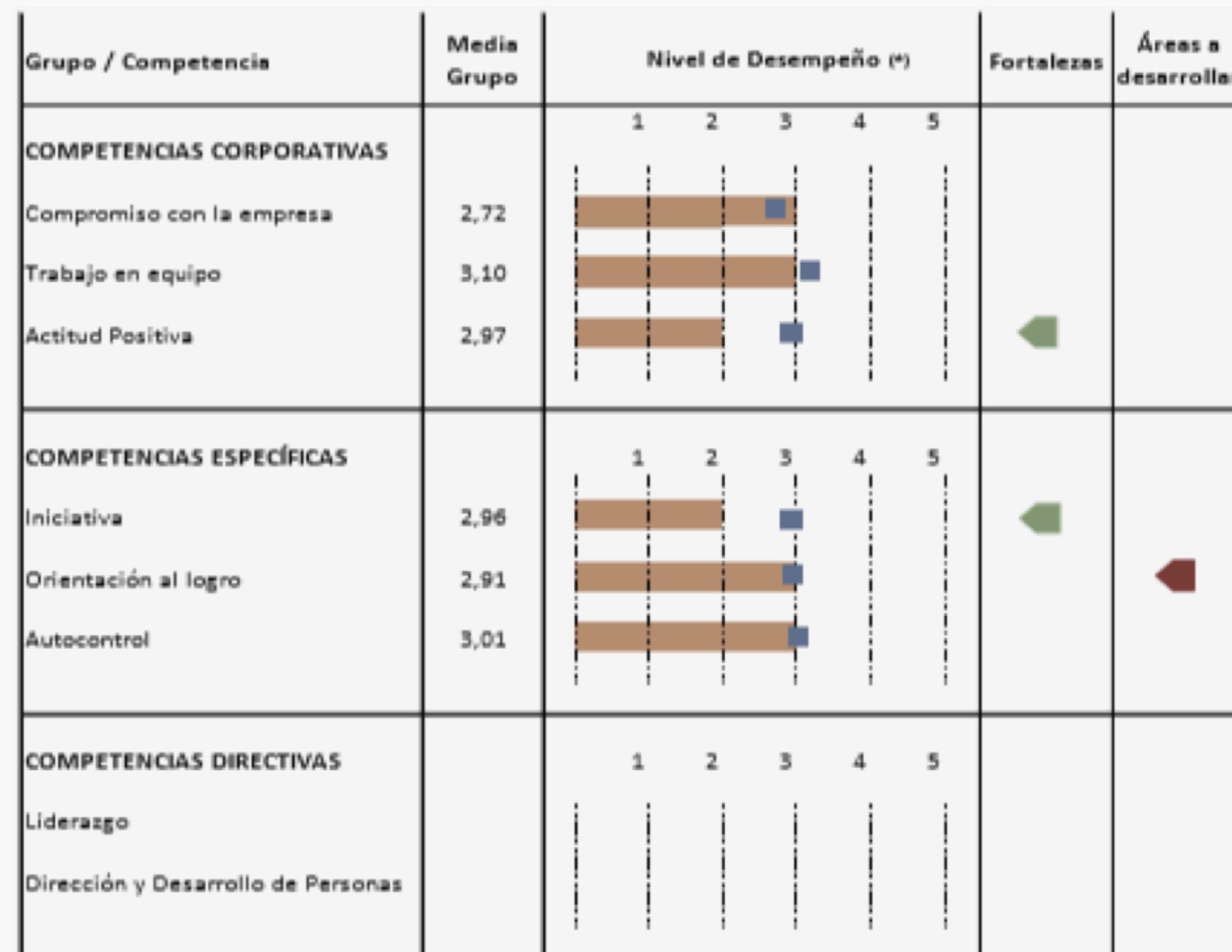
Entrevistas estructuradas alrededor de la conceptualización de **competencias personales** del entrevistado más allá de las habilidades técnicas, pensadas principalmente para definir el perfil del candidato y **detectar coincidencias con los valores y la cultura de la organización**. El **modelo STAR**, por ejemplo, busca abordar factores fundamentales como la situación, tarea, acción y resultado haciendo especial énfasis en la búsqueda de capacidades o **habilidades "blandas"** como la adaptabilidad, el trabajo en equipo, la iniciativa o el liderazgo.



ASSESSMENT

Dinámicas grupales utilizadas para tratar de detectar el potencial que no se ve escrito en el CV y centradas en la identificación y evaluación de las competencias profesionales a través del diseño y realización de **pruebas situacionales**.

Se caracteriza por la utilización de **ejercicios lúdicos de simulación**, discusiones de casos y juegos de roles en las que se reproducen las tareas propias del puesto a cubrir, sumado al registro y la ponderación del comportamiento de los participantes en interacción con otros mediante la técnica de observación directa.



(*) siendo 1 el nivel más alto

 Nivel evaluado

 Fortaleza

 Área de Mejora