



Tecnicatura Universitaria
en Programación

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Unidad Temática N°1:
Administración de Recursos Humanos

Material Teórico
1° Año – 2° Cuatrimestre



Índice

Referentes de la Administración de Recursos Humanos	2
Pirámide de Maslow o Jerarquía de las necesidades humanas	5
Desafíos de la Administración de Recursos Humanos.....	7
10 desafíos clave para Recursos Humanos en 2018.....	7
Principio de Peter.....	11
¿Qué significa Selección de Personal?.....	12
Problemas relativos a la definición del perfil	13
Problemas relativos a la atracción de candidatos	14
Descripción de Puestos.....	14
Diccionario de Verbos para Descripción de Puestos	15
Destrezas Generales	17
Destrezas Específicas.....	18
Concepto de Selección	19
El Proceso de Selección, sus Etapas	20
La Entrevista de Selección	22
Preparación de la Entrevista	23
Clima de la Entrevista	23
Momentos de la Entrevista.....	24
Distintos tipos de Preguntas	24
Guía de Preguntas	25
¿Qué debe Evitar durante la Entrevista?	25
Capacitación	26
¿Cómo aprenden los adultos en un contexto laboral?	27
El Rol del Instructor.....	27
Estilos de Aprendizaje.....	27
Ciclo de Aprendizaje de Kolb	29
El Diseño Facilitador de Aprendizaje	29
Liderazgo	32
Bibliografía.....	37

UNIDAD 1: Administración de Recursos Humanos

En este trabajo se pretende abordar la gestión de los Recursos Humanos y sus desafíos en las organizaciones empresariales, con el convencimiento de que el principal activo de las empresas es su personal.

Para ello se revisarán algunos de los conceptos bases y a los referentes que han marcado en gran medida la historia y la actualidad.

Referentes de la Administración de Recursos Humanos

Frederick Herzberg (1923 – 2000) Psicólogo, autor de la Teoría de los 2 Factores (1959).

Nuestra sociedad occidental industrializada ha realizado un considerable aporte con respecto a las necesidades fisiológicas y de seguridad, pero la mayoría de los lugares de trabajo ofrecen escasas oportunidades de recibir estima; experimentar pertenencia y autoexpresión.

Frederick Herzberg concibe su teoría a partir del análisis de hechos ocurridos en la vida de ingenieros y contadores, análisis que posteriormente se extendió a otros grupos.

En su trabajo establece dos clases de necesidades diferentes en el ser humano.

La Primera clase surge de la naturaleza animal del hombre, la tendencia heredada y todas las adquiridas, que están condicionadas por las necesidades biológicas básicas, ej.: comer.

La Segunda clase de necesidades se relaciona con una característica esencialmente humana: la aptitud de realizar, y a través de la realización, de experimentar desarrollo psicológico.

Surge así un esquema de factores, algunos satisfactorios para el hombre en el trabajo y otros no satisfactorios.

Los factores **satisfactorios** o motivadores son:

- Logro
- Reconocimiento
- El trabajo en sí
- Responsabilidad
- Progreso
- Crecimiento

Los factores **no satisfactorios** de higiene son:

- Política y administración de la compañía
- Supervisión
- Condiciones de trabajo
- Relaciones Interpersonales (son supervisores, subordinados o pares)
- Salario
- Status
- Seguridad en el empleo
- Vida personal

Los factores no satisfactorios o de higiene son necesidades cuya importancia se conoce sólo cuando faltan.

Ejemplo: Un buen ambiente físico de trabajo se da por sentado y no produce en el individuo ninguna satisfacción personal, en cambio un mal ambiente de trabajo es causa de **no satisfacción**.

La experiencia indica que hay que tener en cuenta que, cuando la mayoría de los factores de higiene se hallan cumplidos, el mayor desafío es ofrecer autorrealización a los empleados motivados por el logro.

Aparece entonces la necesidad de enriquecimiento de la tarea, el enriquecimiento del trabajo busca brindar oportunidades para el desarrollo psicológico del empleado. Entonces concluimos que esta teoría promueve a enriquecer el trabajo para el personal, actuando sobre los factores motivantes.

No siempre es posible enriquecer los trabajos, ya sea por las condiciones de la empresa o la naturaleza misma de la tarea, pero si se destinara al enriquecimiento de tareas una pequeña parte de los esfuerzos dedicados a la higiene, se obtendría un alto beneficio en satisfacción humana y por ende en ganancia económica.

Douglas Mc Gregor (1906 – 1964), Economista, autor de la Teoría X e Y

El lado humano de las organizaciones (1960)

Este autor sostiene que para dirigir hay que tener una serie de creencias acerca del ser humano. Si vemos a la gente como haragana, la forma de lograr que las personas rindan en el trabajo será a través de amenazas o sobornos. Si vemos que funcionan mejor cuando se ven comprometidas con la tarea es razonable ofrecerle estas oportunidades.

Mc Gregor nos presenta dos enfoques teóricos:

- **La Teoría X** es la forma tradicional y convencional de ver al hombre en la organización. Plantea que el trabajo es para el individuo, de por sí desagradable, que no quiere tener responsabilidades y prefiere ser dirigido. La mayoría tiene poca capacidad creativa para resolver problemas y todos deben ser controlados y obligados a lograr los objetivos de la organización.
- **La Teoría Y** se basa en investigaciones sobre el comportamiento, el hombre necesita del trabajo, el autocontrol es indispensable para lograr metas, encontramos capacidad creativa distribuida entre la población y en la vida contemporánea las potencialidades intelectuales de la persona promedio se utilizan sólo parcialmente.

Analizando ahora los planteos expuestos, vemos que a menudo las metas humanas y las de las organizaciones son opuestas. La empresa desea una disciplina que los empleados ven como poco razonable, en la medida que desean mayor autonomía y flexibilidad.

El hombre desea relacionarse con otros (trabajar en equipo) y emprender una tarea satisfactoria.

El trabajo es una actividad social que cumple dos funciones principales:

1. Producir los bienes que la sociedad necesita.
2. Integrar al hombre en los sistemas de relaciones que constituyen la sociedad.

Por lo tanto, es indiscutible que es una parte esencial de la vida humana, puesto que es el aspecto de la vida que define el lugar que el hombre ocupa en la sociedad y de este modo lo vincula con ella.

Cuando hombres y mujeres no gustan de su trabajo es probable que las fallas se encuentren en el trabajador y las condiciones psicológicas y sociales del trabajo, aunque siempre debemos relevar y analizar los múltiples factores que atraviesan al trabajador y a su entorno laboral-familiar-social para poder hacer una valoración ajustada al caso en particular.

Las recompensas que obtienen los hombres de su trabajo son sociales, tales como: respeto, aceptación o la propia realización.

Pueden ser indicadores de la situación del trabajador la adaptabilidad, la motivación, los accidentes, el ausentismo y la apatía entre otros.

El punto crucial es el talento y el entusiasmo inutilizados y la gente que se vuelve apática, pierde su motivación o se torna incomprensiblemente agresiva como respuesta a su frustración.

Y es aquí donde se pone de manifiesto nuestro Rol de Administradores de Recursos Humanos, donde tales cuestiones nos convocan a:

- Ser Receptivos
- Estar en una posición de Alerta Constante
- Investigar necesidades, situaciones, alternativas de soluciones
- Ejercitar nuestra Creatividad
- Prevenir conflictos futuros
- Propiciar un Clima Laboral óptimo
- Ofrecer herramientas
- Pensar futuros escenarios, etc.

Abraham Maslow (1908 – 1970) Psicólogo, autor de Una teoría sobre la motivación humana (1943).

Pirámide de Maslow o Jerarquía de las necesidades humanas

Desde la base hacia arriba encontramos:

1. Físicas o fisiológicas:
 - Vestido
 - Alimento
 - Descanso
 - Techo
2. Seguridad:
 - Contra el peligro
 - Enfermedad
 - Privación
 - Presión externa
3. Sociales:
 - Pertenencia
 - Ser aceptado por los pares
 - Poder asociarse y agruparse
4. Del Ego:
 - Autoestima: Confianza en sí mismo – Independencia – Éxito – Competencia
 - Reputación: Prestigio – Reconocimiento de méritos – Aprecio – Respeto
5. Autorrealización: Autodesarrollo continuado – Realización de las propias potencialidades – Posibilidad de Crear

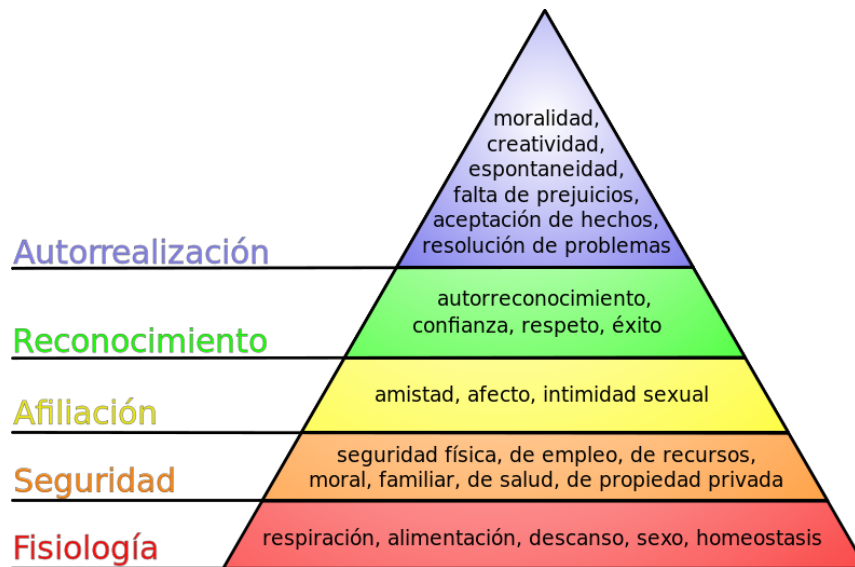


Imagen 1: Recuperado de Psicología y mente

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), Ingeniero mecánico y Economista. Autor de Principios de la Administración Científica (1911).

De su trabajo de investigación, fuertemente orientado a la organización industrial, surge la división sistemática de tareas, la producción en serie, la línea de montaje.

Se ocupa del trabajo y la manera de obtener mayor eficacia en tiempos (cronometrando los mismos) y optimizando los métodos.

Beneficios de este sistema:

- Bajó los costos
- Agilizó los tiempos de producción
- Aumentó la eficiencia
- Especializó al trabajador en el conocimiento técnico

Aspectos limitantes de este modelo:

- La baja de los costos de producción conlleva una disminución de los salarios
- La división progresiva de las tareas significó una simplificación en las tareas, lo que implicó una descualificación de los trabajadores (al ser las tareas cada vez más simples se les paga menos).
- Monopolio del conocimiento, es decir, el conocimiento que otrora estaba en poder de los trabajadores, queda ahora en poder de los ingenieros (o científicos)

- Necesidad de mantener niveles de supervisión continuos, que controlen tiempos y procesos
- Implicancias sociales negativas, ya que el poder del conocimiento y el poder económico se reducen a un grupo.

Desafíos de la Administración de Recursos Humanos

10 desafíos clave para Recursos Humanos en 2018

(Fuente: <https://www.apertura.com/management/10-desafios-clave-para-Recursos-Humanosen-2018-20180323-0002.html>)

En un entorno de negocios y mercados cada vez más competitivos, las personas son el activo diferencial para lograr que las cosas sucedan y es allí donde Recursos Humanos aparece en el centro de la escena.

Aquellas organizaciones que buscan alcanzar Resultados Extraordinarios, Sustentables y Equilibrados (RESE) tienen claro que RR.HH. ha dejado de ser una mera oficina de control de ausentismo y liquidación de sueldos, para convertirse en un área clave de las organizaciones”, señala Miguel Terlizzi, Director General de HuCap. “Es muy frecuente que el potencial del capital humano de las organizaciones se vea disminuido por estructuras, modelos de gestión y culturas que en la práctica desalientan a que la gente entregue lo mejor de sí y sienta, además de pertenencia e identificación por la compañía, pasión por lo que hace. Por tal motivo, destaco estos 10 desafíos clave para el área de RR.HH en este 2018”, comenta Terlizzi.

1. “La importancia de la marca empleadora digital”:

Para las nuevas generaciones lo digital es el principal y natural medio donde comunicarse por lo que las organizaciones deberán trabajar una estrategia de marca especializada en los medios de comunicación digitales. También cuidar la presencia online de la empresa, ofreciendo contenido de valor y desarrollar una estrategia de branding que permita atraer al mejor talento. Este desarrollo de competencias digitales ya es una realidad y el departamento de Recursos Humanos es el primero que se debe adaptar y crear engagement, permitiendo que los trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa y la sientan como un lugar atractivo para trabajar.

2. “Análisis de Datos en el Área de Recursos Humanos”:

Para que RR.HH. vuelva a estar dentro del equipo decisorio de las organizaciones será indispensable que potencie el análisis sistémico de grandes volúmenes de datos para la toma de decisiones. Tener en claro y manejar cifras y datos concretos de la Gestión del Capital Humano, ayudará a colaborar en la toma de decisiones de una manera estratégica para la compañía y es una forma de posicionar al área y contribuir en los diferentes proyectos para lograr un buen funcionamiento del negocio.

Traducir en números e indicadores concretos las contribuciones y aportes de la gestión del capital humano de forma tal de orientar la gestión a resultados que se puedan medir y en consecuencia establecer planes de acción para mejoras y desvíos será la clave, ya que como dice el axioma de la calidad: “Lo que no se puede definir, no se puede medir, lo que no se puede medir, no se puede mejorar, y lo que no se puede mejorar, eventualmente se deteriora.”

3. “Disminuir las tareas operativas”:

En la última década y cada vez más la tendencia se acelera, Recursos Humanos ha pasado de ser una mera oficina de control de ausentismo, sanciones y liquidación de sueldos a convertirse en un área en donde comienza a gestionarse y a ponerse a los colaboradores en el centro de atención del éxito del negocio, generando y administrando herramientas que, adicionando a la gestión tradicional, mejoran y equilibran los resultados positivos de las personas dentro de las organizaciones: gestión de desempeño, esquemas de políticas de compensaciones diseñadas a la medida de los negocios y de los mercados, prácticas de medición de clima y ámbito laboral, entre otras.

Se deberá hacer foco en optimizar las funciones administrativas, potenciando el funcionamiento del área y para ello habrá que tener en cuenta y hacer uso principalmente de la tecnología (para ganar rentabilidad y productividad) y del análisis de datos del área de RR.HH.

4. “Las APP’s como un aliado estratégico”

Las personas, cada vez pasan más tiempo utilizando el teléfono móvil y los smartphones se han convertido en objetos imprescindibles de la vida cotidiana. Esto se debe principalmente a la cantidad de prestaciones nuevas que van surgiendo día a día en el mundo de las APP’s. Resultará clave utilizar esta herramienta para aumentar la experiencia tanto de los clientes como de los colaboradores, mejorando el engagement en las organizaciones.

Un conjunto de nuevos programas y aplicaciones móviles está adelantando el futuro del sector, desde contratar nuevos empleados, gestionar los existentes o para guiar a los trabajadores en su carrera profesional. Estos programas auguran unos recursos humanos donde la tecnología estará cada vez más presente en la gestión, la toma de decisiones y la formación. Un ejemplo es la gamification, que busca la capacitación corporativa a través de videojuegos, permitiendo practicar habilidades como el liderazgo, la atención al cliente, la negociación, la productividad o la gestión del tiempo.

5. “Cimientos fundacionales sólidos e innovadores”:

La misión, visión de futuro, valores y cultura, deben ser innovadores, y la visión apasionada de que sí se pueden lograr resultados extraordinarios, sustentables y equilibrados.

6. “Gestionar la diversidad”:

Aceptar lo distinto. Tolerar lo diferente. Entender que las personas valen por sus competencias laborales y no por otros atributos que hacen a sus esferas privadas.

7. “Foco en el Liderazgo”:

El siglo XXI requiere de líderes y personas que tengan conciencia de que solo los conocimientos técnicos o profesionales no son garantía de resultados. Resultados diferentes, requieren acciones diferentes que provendrán de personas que aprendan a pensar y pensarse de maneras diferentes. Este aprendizaje habla de una transformación personal.

8. “Nuevas formas de trabajo”:

Personas teletrabajando parcialmente y en casos específicos de manera full time, prácticas que favorecerán cada vez más el work life balance y estructuras de trabajo más flexibles en cuanto a su conformación y participación. Puestos nuevos que las empresas requieren para dar respuesta a sus necesidades, impulsadas fundamentalmente como resultado de los avances del proceso tecnológico.

9. “Sinergia entre las diferentes generaciones”:

La interacción y dinámica entre las diversas generaciones que actualmente conviven dentro de una organización (Tradicionalistas -ya casi inactivos en el mercado laboral- Baby Boomer -Nacidos entre 1946 a 1964- Generación X -

Nacidos entre 1961 y 1981- Millenials - Nacidos entre 1982 y 1996- o incluso los recién incorporados al mercado, los “Z”) debería ser visto como algo positivo desde el punto de vista de que cada una, caracterizada y desarrollada en contextos históricos, económicos, tecnológicos muy diferentes, dan lugar a la diversidad y aportes heterogéneos, pero en la práctica es muy común que esta sea una de las principales razones de los conflictos que se generan.

Una de las formas para aprovechar dicha diversidad es la generación de Equipos por proyectos y multidisciplinarios que incluyan a miembros de todas las generaciones. Es muy importante reconocer el talento y la formación de las nuevas generaciones, pero también darle reconocimiento a la experiencia y conocimiento de las generaciones Tradicionalistas o Baby Boomer. La formación continua es otra de las herramientas que permitirá potenciar y aprovechar al máximo esta diversidad, pero uno de los aspectos clave, está relacionado con los estilos de liderazgo que se apliquen en cada una de ellas.

10. Desarrollo de Planes de Carrera Atractivos:

Frente a un escenario donde comienzan a darse señales de mayor movimiento y rotación, a las valoradas prácticas de Work Life Balance, resulta clave el desarrollo de planes de carrera y capacitación continua que resulten atractivos y permitan a aquellos colaboradores claves sentir que la compañía continúa apostando a su desarrollo personal y profesional; Siendo que surge del relevamiento de nuestro último Estudio de Compensaciones, Beneficios y Tendencias en el que participaron más de 160 empresas de primer línea, que un 59% de las empresas participantes, no cuentan con planes de carrera formalizados.

Resultará clave asegurar la transparencia en las oportunidades y vacantes que se presenten dentro de la organización, dar control al empleado de su carrera y desarrollar aquellas habilidades y competencias que les permita a los colaboradores sentirse motivados y a las organizaciones planificar la sucesión de su talento.

Un Administrador de Recursos Humanos se convierte en un **Socio Estratégico** cuando:

- Participa en el **proceso de definición** de la estrategia
- Lleva la estrategia a la **acción**
- Diseña prácticas de Recursos Humanos que se **alinean** con la estrategia.

Mitos en relación a los Administradores de Recursos Humanos: (&)

- A la gente de Recursos Humanos le gusta la gente
- Es cuestión de práctica
- Se deben dominar los aspectos “blandos”
- Hay que centrarse en los costos
- Se debe velar por el cumplimiento de las normas
- Aplicar las “modas”

(&) *Dave Ulrich “Recursos Humanos Champions”*

Principio de Peter

Teniendo en cuenta que estamos hablando de organizaciones jerarquizadas:

“Cada empleado tiende a alcanzar el nivel de su incompetencia”

“Cada puesto tiende a ser ocupado por una persona incompetente para ejercerlo”

“El trabajo es realizado por aquellos empleados que no han alcanzado todavía su nivel de incompetencia”

Laurence J. Peter, “The Peter Principle” 1969. Catedrático proveniente de la Ciencias de la Educación.

Ejemplo Número 3, tomado de su libro:

E. Diestro es un aprendiz de mecánico trabajador e inteligente en un taller de coches. Demuestra un gran perfeccionismo y talento para detectar averías complejas y repararlas, por lo que es ascendido a mecánico especialista, desempeñando una gran labor.

En su segundo ascenso, Diestro se convierte en Encargado, donde su mayor cualidad se convierte en su mayor defecto: por mucho trabajo que haya, él siempre se distrae reparando cualquier cosa. Raras veces se lo encuentra en su puesto, y se dedica a meterse en el trabajo de los otros, que se quedan mirando mientras él se queda solucionando alguna avería. El taller se convierte en un caos y siempre se encuentra desbordado de trabajo.

Ejemplo local y actual de la experiencia en una empresa de insumos varios
(el nombre de la persona ha sido cambiado para preservar su identidad):

Matías, empleado de esta Pyme casi desde la formación de la empresa (aproximadamente unos diez años de antigüedad), tiene un elevado nivel conocimiento técnico para la producción, reparación e instalación hospitalaria de

high technology. Este empleado es de suma confianza para sus dueños y para sus compañeros de labor, asimismo resulta un respaldo fundamental de los profesionales médicos y equipos de salud que necesitan operar esta tecnología. Consultan a Matías los dueños de la empresa para la toma de algunas decisiones, sus compañeros en relación al conocimiento específico, los empleados que ingresan son capacitados por él y también es requerido por los clientes de distintas instituciones de salud.

En función de lo anteriormente descripto, los dueños deciden ascender a Matías como Líder Técnico y también como Supervisor de Ventas. Al poco tiempo Matías comenzó a cambiar su humor ya que no podía relacionarse con sus compañeros de la misma forma que antes, ahora él era el jefe y recibía reclamos de parte de sus excompañeros, pasaba gran parte de la jornada atendiendo cuestiones de sus subordinados, que relajaron sus productividad aprovechando la falta de liderazgo de Matías que no podía poner orden a las pautas de trabajo; le costaba tener que dar órdenes y le molestaba profundamente no poder dedicarse a lo puramente técnico. Comenzó a llegar a su casa muy desmotivado, también tuvo algunos episodios de salud que nunca antes había tenido, lo que le llevó a tener que faltar algunos días al trabajo, situación que lo hacía sentir mucho peor. Ninguno de sus superiores pudo detectar y corregir esta situación, y al cabo de pocos meses Matías decidió renunciar a este empleo.

¿Qué significa Selección de Personal?

Texto de Álvaro de Ansorena Cao, 15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Editorial Paidós.

Es una tarea que puede ser descrita de forma sencilla y directa como *aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos – a los que denominamos “candidatos” – que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto o características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.*

El objetivo fundamental que persigue cualquier método de “selección” es, precisamente, eliminar o minimizar las dificultades que presenta el proceso y responder, de forma positiva, a estas preguntas. Veamos ahora algunas de ellas.

Problemas relativos a la definición del perfil

Como primera dificultad es la definición precisa de un perfil o conjunto de características y requerimientos que debería cumplir, en la medida de lo posible, el candidato idóneo para el puesto.

Si la iniciativa de la Selección surge de una persona específica, no es infrecuente encontrar serias dificultades para definir con rigor lo que está buscando realmente.

Si, por el contrario, la necesidad se deriva de la creación de una posición nueva o de una tarea emergente, la función se puede complicar incluso más debido a la falta de experiencia y de puntos de referencia previos.

En ambos casos, es fácil encontrarse ante “clientes” (internos o externos) que se sitúan en alguna teoría específica sobre cómo debería ser el candidato para el puesto. Veamos si reconoces algunas de las siguientes:

- **Cliente de la Teoría Ingenua:** Se trata de un demandante de candidatos que, a priori, no sabe lo que necesita. Se trata de clientes con poca o ninguna experiencia en la selección, que confían ciegamente en el seleccionador, sin caer en la cuenta que tal confianza no puede basarse en un conocimiento mágico de lo que se busca en realidad. Suelen recurrir a expresiones como “buen trabajador”, “alguien que eche una mano”, “que no se asuste del trabajo”. Los clientes de este tipo requieren una guía muy firme de parte del profesional, en la labor exploratoria inicial y el éxito en la tarea va a depender de en gran medida de la habilidad que el seleccionador tenga para estructurar en forma sistemática y parsimoniosa la investigación inicial sobre el puesto, aún a pesar de las muestras de impaciencia del cliente y de sus muchas perplejidades ante las preguntas del profesional.
- **Cliente de la Teoría Cerrada:** En este caso, inverso al anterior, el cliente “sabe” - o cree saber- muy bien cuál es el tipo de persona que necesita, y tiene una teoría muy definida de lo que está buscando. Fundamenta sobre experiencias previas o sobre su “intuición y buen olfato empresarial” las facultades y competencias de “su” candidato ideal y se resiste de forma más o menos abierta, a las sugerencias del seleccionador.
- **Cliente de la Teoría Errónea:** El Cliente que actúa de esta forma suele tener una teoría más o menos cerrada pero muy sofisticada sobre las características del perfil que se requiere...El único problema es que se equivoca en su contenido. Como consecuencia, cada vez que el profesional lo contradice, se refuerza cada vez más en su postura, y descalifica progresivamente al seleccionador que, finalmente, no tiene más remedio que ceder ante la presión del cliente o renunciar al proceso.
- **Cliente con la Teoría Superman:** Es casi siempre el más peligroso e irreductible, ya que piensa (y lo cree sinceramente) que el ideal de persona

para desempeñar el puesto es aquella que reúna todo tipo de competencias y de características en su más alto grado y con la expresión más articulada y completa de dominio de cada una de ellas. Como es natural, este tipo de cliente no calcula las implicancias sociales de un “supercandidato” que reuniese tales virtudes, el desequilibrio comparativo que provocaría con los demás miembros de la organización, y el coste de atraer y (¡y retener!) a este tipo de persona.

Problemas relativos a la atracción de candidatos

El segundo bloque de dificultades con el que debe enfrentarse el seleccionador suele estar relacionado con la atracción de los candidatos hacia los procesos de selección.

Las variables que intervienen de forma más significativa en el hecho de que se produzca una situación u otra están más o menos identificadas y pueden predecirse de manera que tanto el cliente como el seleccionador puedan, de antemano, tomar medidas eficaces que prevengan desviaciones. Algunas de estas variables son:

- Sector y tipo de actividad
- Prestigio de la organización ofertante
- Situación económica general del país
- Ámbito de la selección
- Rango de edad, procedencia y experiencia de los candidatos potenciales
- Modalidad y momento de la convocatoria de candidatos
- Condiciones de trabajo publicadas
- Método de Selección
- Prestigio del Seleccionador

Descripción de Puestos

¿Qué es?

Es un proceso que permite identificar la situación y la incidencia real del puesto en la organización. Define el contenido específico del mismo.

¿Para qué sirve?

Para una Organización más eficaz:

- Asignación de Responsabilidades
- Claridad en la definición de los resultados del puesto
- Facilita la fijación y el seguimiento de objetivos

- Mejor comunicación jefe/colaborador
- Definición del perfil necesario para ocupar cada puesto de trabajo
- Detectar superposición de tareas

Para una Planificación de Recursos Humanos:

- Herramienta de reclutamiento y selección
- Herramienta para la evaluación de desempeño
- Planificar las necesidades de capacitación
- Posibilita el análisis organizacional
- Permite evaluar puestos de trabajo y poseer un registro para la comparación del mercado
- Elaborar planes de sucesión
- Realizar planes de carrera
- Hacer encuestas de mercado

¿Cómo organizamos la información?

La metodología de Descripción de Puestos ordena la información partiendo de los siguientes principios:

- Identificar el contenido del puesto en un momento determinado.
- Armonizar las distintas fuentes de información
- Absoluta objetividad en la redacción. Ausencia de todo tipo de juicio de valor, cualquiera que sea su naturaleza
- Redacción sintética y clara
- Homogeneidad de estilo en el formato y en el contenido
- Eliminación de las características personales de los ocupantes
- Integración del puesto en la organización
- Perdurabilidad en el tiempo

Diccionario de Verbos para Descripción de Puestos

Aconsejar

Acordar

Actualizar

Actuar

Acumular

Administrar

Alcanzar

Analizar

Asesorar
Asistir
Auditar
Autorizar
Brindar
Calcular
Controlar
Coordinar
Cuestionar
Delegar
Derivar
Distribuir
Disminuir
Entregar
Entrenar
Enviar
Establecer
Formular
Firmar
Generar
Guiar
Implementar
Informar
Mantener
Monitorear
Operar
Participar
Preparar
Realizar
Recabar
Representar
Valorar
Visar

Destrezas Generales

1. **Actitud de servicio para la atención de clientes internos y externos:** actitud permanente de conocer las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma de plantear su actividad.
2. **Autonomía:** accionar proactivo, llevando a cabo las propias funciones de manera independiente de acuerdo a la demanda. Habilidad para responder ejecutivamente ante desviaciones y dificultades evitando el agravamiento del problema.
3. **Capacidad para Organizar el Trabajo:** capacidad para estructurar y coordinar los recursos, establecer y planificar pautas de trabajo. Implica lograr el propio cometido utilizando sólo el tiempo necesario.
4. **Comunicación:** habilidad para intervenir con fluidez y claridad en el diálogo, transmitir ideas claramente, escuchar y chequear la comprensión. Capacidad de síntesis, buena dicción y claridad.
5. **Flexibilidad:** capacidad de cambiar el comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada, sumada a la capacidad para adaptar creencias y formas de interpretar la realidad y para la revisión crítica.
6. **Habilidad para trabajar bajo presión:** habilidad para seguir actuando con eficacia, bajo presión de tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición, la diversidad y/o la monotonía. Habilidad para sostener un plan aún en condiciones de alta exigencia y en situaciones cambiantes.
7. **Iniciativa:** capacidad para proponer y concretar ideas aún en situaciones en que no se visualizan problemas. Capacidad para anticiparse, promoviendo mejoras.
8. **Orientado a la actualización permanente:** predisposición para mantener actualizado el nivel de conocimiento requerido para optimizar su tarea, la del equipo a su cargo y responder a las demandas del contexto.
9. **Pertenencia:** actitud de compromiso con los intereses y objetivos del grupo y de la empresa.
10. **Presentación:** muestra una adecuada capacidad para adaptarse a los requerimientos formales de la empresa en relación a la presencia personal y la forma de introducirse en los ambientes y situaciones sociales, con la deseabilidad social de su comportamiento y con la conveniencia de sus formas de conducta para el entorno social en que se desarrolla.

11. **Relaciones Interpersonales:** actitud dirigida a lograr un buen clima de trabajo y contribuir a la armonía en la forma de relacionarse. Habilidad para despertar confianza y aceptación de los demás.
12. **Trabajo en equipo:** actitud para participar activamente en la consecución de una meta que no está directamente relacionado con el interés propio.

Destrezas Específicas

1. **Aptitud para el Trabajo por Metas y Objetivos:** habilidad para conseguir retos y desafíos profesionales, aplicando de forma auto dirigida la originalidad de los planteamientos para alcanzar la meta.
2. **Capacidad Analítica:** capacidad para relacionar y comparar datos significativos, identificar y descomponer un problema en sus partes integrantes de manera lógica sistemática y revisar situaciones aplicando criterios propios.
3. **Capacidad de Asumir Riesgos:** disposición racional para asumir desafíos que impliquen un riesgo probable.
4. **Capacidad de Concentración:** habilidad para focalizar y mantener la atención orientando la capacidad intelectual hacia un objetivo determinado.
5. **Capacidad de Delegar:** capacidad para lograr los objetivos establecidos a través de los colaboradores, mediante la asignación de las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo más adecuado.
6. **Capacidad de Implementación:** capacidad para concretar ideas en acciones y/o poner en práctica políticas organizacionales.
7. **Capacidad para Toma de Decisiones:** capacidad para asumir una postura no obstante la presión y llevarla a cabo de manera responsable, en el tiempo justo, con un análisis adecuado de riesgos y beneficios. Capacidad para proyectar resultados.
8. **Capacidad Empresarial:** habilidad para proyectar una imagen de confianza y establecer una amplia red de contactos a fin de lograr nuevos negocios a nivel empresarial.
9. **Capacidad para Resolver Problemas:** eficacia y agilidad para diagnosticar problemas, identificar causas y proponer soluciones a los problemas detectados, emprendiendo las acciones correctivas necesarias.
10. **Creatividad e Innovación:** capacidad para descubrir y proponer alternativas imaginativas para el mejoramiento de procesos y metodologías.
11. **Desarrollo de Colaboradores:** capacidad para analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de perfeccionamiento relacionadas con el puesto actual o futuro.
12. **Empatía:** actitud para saber captar necesidades, emociones e ideas de los otros, tomando en cuenta sus puntos de vista, preguntando y escuchando para orientar la propia conducta en base a ese conocimiento.

13. **Habilidad Negociadora:** habilidad para identificar las posiciones (propia y ajena) de una negociación, intercambiando concesiones y logrando acuerdos para proteger intereses propios y conservar el vínculo con aquellos a quienes mueven intereses contrarios.
14. **Habilidad para la Venta:** capacidad para indagar necesidades y modos de conducirse de un cliente, interpretando sus expectativas y orientando las decisiones del mismo.
15. **Liderazgo:** habilidad para lograr un alto compromiso con la tarea en su equipo de trabajo, dirigiendo y apoyando en la consecución de los objetivos. Capacidad para superar los obstáculos que se presentan al equipo brindando soluciones pertinentes, y para adelantarse al grupo en la propuesta de proyectos.
16. **Pensamiento Estratégico:** capacidad para formular estrategias y planes a fin de aportar cambios y/o mejoras asociadas a escenarios futuros.
17. **Responsabilidad Organizacional:** capacidad de visualizar la repercusión que tienen en el medio y largo plazo, las propias acciones y decisiones sobre el cliente y el conjunto de organizaciones. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre partes muy lejanas de la organización.
18. **Sentido Comercial:** habilidad para reconocer oportunidades de nuevos y buenos negocios, evaluando acertadamente los riesgos en cada caso. Implementar acciones pertinentes para llevarlos a cabo.
19. **Visión Sistémica:** aptitud basada en la visión de conjunto que permita percibir y representar mentalmente la totalidad de acciones y recursos que requiere el negocio. Capacidad para desarrollar modelos que comprendan la totalidad sin perder de vista la complejidad. Habilidad para interpretar un fenómeno dentro de un proceso dinámico.

Concepto de Selección

El éxito de una organización se debe en gran parte a la calidad de su gente, es por ello, que el proceso de selección adquiere particular relevancia.

En este sentido es fundamental incorporar a la gente adecuada, en el lugar correcto y en el momento oportuno. En este aspecto, gente adecuada se refiere no solo a aquella que cumple con los aspectos técnicos del puesto, sino la que mejor se adapta a las competencias y valores definidos por la empresa.

Este proceso requiere la participación tanto del área de RR.HH. como la de la supervisión (del sector que se trate), ya que este trabajo en equipo asegura, por un lado, el ajuste del perfil a los requerimientos de la organización, y por el otro, el compromiso de la conducción con los nuevos integrantes de la empresa.

Entonces, concluimos que “Selección” significa la obtención de la gente que más se ajusta al perfil buscado, adecuada a la estrategia actual y futura de una empresa.

El Proceso de Selección, sus Etapas

El Proceso de Selección, desde el punto de vista de una organización reconoce básicamente las siguientes Etapas:

1. **Identificación de la Necesidad**
2. **Descripción del Puesto**
3. **Perfil del Puesto**
4. **Búsqueda Interna o Externa (Reclutamiento)**
5. **Preselección de C.V. o Recopilación de Antecedentes**
6. **Entrevista de Selección**
7. **Entrevista de la Línea**
8. **Estudios Complementarios – Condiciones de Contratación**
9. **Toma de decisiones**
10. **Firma de condiciones de contratación, incorporación e inducción**
11. **Cierre de los Candidatos No Seleccionados**

Veamos en detalle cada una de las Etapas:

1. **Identificación de la Necesidad:** implica la detección de la existencia, tanto actual como futura o planeada de una posición a cubrir.
2. **Descripción del Puesto:** Supone el conocimiento profundo de la esencia del puesto y las tareas más importantes a realizar. Existen herramientas, desde las más sofisticadas a las más rudimentarias, para precisar con claridad cuáles son las funciones y responsabilidades a cubrir, sin las cuales se corren grandes riesgos de equivocarse en la búsqueda.
3. **Perfil del Puesto:** Se refiere a las habilidades, conocimientos y actitudes o, resumidamente competencias, que se requieren para desempeñarse exitosamente en el cargo. Supone, identificar, no sólo las competencias, sino también el alcance de cada una. Por competencias entendemos aquellas habilidades técnicas y profesionales, interpersonales y conceptuales que caracterizan a los individuos.
4. **Búsqueda Interna o Externa (Reclutamiento):** Puede que en la organización que Uds. estén trabajando la primera alternativa sea la Búsqueda Interna. Es decir, en todos los casos, a iguales méritos y en la medida que los candidatos satisfagan las necesidades de conocimiento y habilidades requeridas, se les da preferencia al postulante interno. La

explicación para esto es la siguiente: no hacerlo implica para la organización, privarse de una de las herramientas más efectivas en términos de reconocimiento. Por otro lado implica afectar emocionalmente a los empleados con todas las consecuencias que esto representa: desmotivación, pérdida de personas que ocupan puestos claves, entre otras. Seleccionar personal externo a la organización debiera realizarse sólo si, concluido un análisis exhaustivo, no encontramos dentro de la empresa el perfil buscado.

5. **Preselección de C.V. o Recopilación de Antecedentes:** luego de realizar la convocatoria, tanto interna como externa, se llevará a cabo una primera preselección. Esta parte del proceso tiene por objetivo separar a aquellos candidatos que desde los aspectos más formales cumplan con los requisitos establecidos. Se puede considerar como parámetro la remuneración pretendida por el candidato y la remuneración designada por la empresa para ese puesto. Otro factor para hacer la preselección es ampliar los datos del C.V. que no se hallen claramente especificados por medio de entrevistas telefónicas, por ejemplo: nivel de idioma, si se requiere que la persona sea bilingüe.
6. **Entrevista de Selección:** una vez finalizada la preselección, normalmente se inician un serie de entrevistas (de índole individual o grupal, pueden ser presenciales o a través de video llamadas o telefónicas, se pueden desarrollar en el idioma nativo del entrevistado o en el idioma requerido para el puesto.) que tienen como propósito analizar con mayor profundidad los datos anteriormente relevados, evaluarlos y producir un pronóstico, con todas las limitaciones que supone realizar un pronóstico sobre el comportamiento futuro de una persona.
7. **Entrevista de la Línea:** en esta etapa el supervisor inmediato es el responsable de entrevistar a los finalistas preseleccionados en la etapa anterior. Esta instancia implica especialmente la indagación de aquellos aspectos relacionados con las competencias técnicas y profesionales que resultan básicas para la realización de las tareas definidas en el perfil del puesto y los conocimientos buscados.
8. **Estudios complementarios – Condiciones de Contratación:** en esta etapa se realizan las evaluaciones psicológicas, médicas y revisión de datos legales a los candidatos preseleccionados.
9. **Toma de decisiones:** recordemos que es el momento culminante y que implica haber evaluado los pros y los contras, de parte de la empresa contratante y asimismo de la persona que puede decidir aceptar o declinar la

propuesta (o realizar una contrapropuesta en algunas de las condiciones de contratación o metodología de trabajo por ejemplo).

10. **Firma de condiciones de contratación, incorporación e inducción:** aquí se formalizan los contratos. Asimismo, el proceso de incorporación e inducción puede determinar el éxito y también el fracaso. En general, en este momento, y en los momentos de cambio, es donde los individuos necesitan mayor guía. Un proceso de Inducción a la persona ingresante, planificado y ordenado, sin duda potencia y acelera los resultados que ésta pueda obtener.
11. **Cierre de los candidatos No Seleccionados:** implica realizar una comunicación, ya sea en forma escrita o verbal, a las personas que la empresa ha decidido no incorporar. En relación a esta última etapa, no todas las empresas tienen como política llevarla a cabo. En función del tiempo, la disponibilidad brindados por cada candidato y por las expectativas que se generan en cada uno de ellos por la obtención del puesto, es recomendable tener un último contacto con ellos para transmitirle la decisión de la empresa.

La Entrevista de Selección

La Entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es el instrumento que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación del candidato.

¿Cuál es el **Objetivo** de la Entrevista de Selección?

El Objetivo es evaluar el grado de adecuación de los candidatos con el perfil del cargo requerido y la cultura de la empresa.

Apunta a encontrar a la persona adecuada en función del perfil definido. Un candidato no es “bueno” o “malo”, sino que se ajusta más o menos a lo que se necesita.

Se evalúan competencias laborales, su adecuación al puesto y a la empresa. Es importante destacar que NO se evalúan estructuras de personalidad ni características íntimas de las personas.

IMPORTANTE: todos los datos recabados deberán guardar estricta confidencialidad y sólo ser puestos a disposición del proceso de selección, quedando excluido cualquier otro fin y/o personas que no pertenezcan a la toma de decisiones de dicho proceso de selección.-

Preparación de la Entrevista

La Planificación de la Entrevista es fundamental para poder cumplir con los objetivos de la misma

1. Antes de recibir a los candidatos es importante que usted revise la descripción y el perfil del cargo y los antecedentes del postulante.
2. Realice una lista de los temas que no debe dejar de indagar, los que sean de vital importancia para poder realizar una evaluación concreta de cada candidato con respecto al requerimiento del puesto.
3. Destine el tiempo suficiente para la entrevista. Tenga en cuenta que la entrevista puede resultar más larga de lo que usted planificó, es importante que este factor no genere malestar durante la entrevista, ni que el tiempo resulte insuficiente para la indagación de todos los datos que necesita.
4. Prepare un ambiente apropiado. El espacio debe poseer privacidad para que el postulante pueda expresarse con libertad.

Clima de la Entrevista

Ya que es un espacio interpersonal por excelencia, tanto candidatos como entrevistadores contribuyen al desarrollo del encuentro. Uno de los factores esenciales para llevar adelante una exitosa entrevista es crear un clima agradable, para ello le sugerimos lo siguiente:

- Realice la entrevista en un espacio privado.
- Sea puntual
- Busque personalmente al candidato en la recepción
- Evite interrupciones, desvíe los teléfonos.
- Invítele un café.

Es muy importante tener presente que en todos los casos debe ser amable y responder de modo tal de calmar las habituales ansiedades que inevitablemente siente todo aquél que participa en un proceso de selección. Tenga en cuenta que deberá lograr que el entrevistado se sienta lo suficientemente cómodo de manera tal que le cuente todo lo que usted necesita saber para realizar una ajustada evaluación.

Generar un clima agradable, no implica dejar de decir los aspectos desfavorables o incómodos del trabajo, es decir, se debe incluir también o sincerar las condiciones del puesto que no son por lo general esperadas por los entrevistados, tales como por ejemplo, condiciones estrictas de trabajo, horarios prolongados, viajar largas distancias, trabajar bajo ciertas condiciones de presión.

Momentos de la Entrevista

Apertura: encuadre la situación

- Preséntese y tranquilice al candidato
- Enuncie claramente el objetivo de la entrevista y el tiempo aproximado de duración
- Explique la forma en que se desarrollará la entrevista

Desarrollo:

- Indague sobre los aspectos que resulten relevantes
- Describa las características del puesto
- Exponga las ventajas que ofrece la organización
- Permita que el candidato le realice preguntas a usted para despejar inquietudes

Cierre:

Es conveniente concluir la entrevista informando al candidato como seguirá el proceso de selección y plazo estimado en que recibirá noticias de la empresa. Cierre la reunión agradeciendo la participación del candidato.

¿Cómo formular las preguntas?

La manera de preguntar puede incidir sensiblemente en las respuestas que se reciban. El saber escuchar es una de las habilidades fundamentales que debe desarrollar el entrevistador.

- Trate de formular las preguntas de manera que puedan comprenderse fácilmente.
- Efectúe una sola pregunta a la vez.
- Evite que las preguntas condicionen las respuestas.
- Formule preguntas que NO induzcan a eludir la respuesta ni a adoptar una actitud negativa.

Distintos tipos de Preguntas

Preguntas Cerradas: son aquellas que se pueden contestar con una sola palabra, por lo general, sí o no, de la respuesta suele surgir otra pregunta.

Preguntas de Sondeo: son preguntas tales como ¿por qué?, ¿qué sucedió luego?

Preguntas hipotéticas: se le suele preguntar al entrevistado una situación hipotética que se relaciona con el puesto para conocer como la resolvería. Ejemplo: ¿qué haría usted si...? ¿Cómo resolvería usted...?

Preguntas abiertas: estas preguntas inducen al entrevistado a explayarse sobre un tema y permiten obtener mucha información: modalidad de expresión, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, expresión corporal. Ejemplo: Cuénteme sobre su experiencia en...

Guía de Preguntas

Si bien las preguntas variarán de acuerdo al puesto requerido y al entrevistado en particular, aquí le presentamos una serie de preguntas que pueden servir para confeccionar su propio cuestionario:

- Cuénteme alguna situación laboral que le haya resultado altamente competitiva.
- Si usted tuviera que elegir un aspecto o rasgo suyo en el trabajo que quisiera mejorar, ¿cuál elegiría?, ¿cómo haría para mejorarlo?
- ¿Qué es lo que más le atrae en el momento de elegir un empleo?
- Cuénteme cuáles considera son sus Fortalezas y sus Aspectos a Desarrollar
- Cuénteme como es usted
- Si usted tuviera que dar prioridad, de 1 a 3 los siguientes ítems, ¿cómo lo haría?
 - Beneficios
 - Un buen equipo de trabajo
 - Proyecto de desarrollo

¿Qué debe Evitar durante la Entrevista?

- Hablar de usted mismo
- Demostrar su superioridad en la situación
- Demostrar acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga.
- Comparar al candidato con otro entrevistado o con el actual ocupante del puesto a cubrir
- Interrumpir al candidato sin razón
- Usar terminología que el candidato no pueda entender
- Hablar de cosas irrelevantes

¿Qué voy a obtener concretamente como resultado del proceso de selección?

-Descripción del Perfil natural o espontáneo del comportamiento de la persona, se obtendrá un panorama relacionado a cómo esta persona responde en el ámbito de trabajo. (Fuente: www.pdainternacional.net)

-Descripción del Perfil adaptado, lo que significa, que ante situaciones que exijan una respuesta mayor o diversa de la persona en algunas destrezas, hasta qué límites podrá hacerlo, es decir, hasta dónde podrá exigir llevar su perfil natural o espontáneo. (Fuente: www.pdainternacional.net)

-Estilo Gerencial, describe la forma en que naturalmente la persona se desenvuelve ante la necesidad o responsabilidad de tener que gerenciar a otros.

-Estilo de Ventas, aquí tendremos una descripción del estilo que desarrolla en las etapas del proceso de ventas, cómo realiza las presentaciones, como enfrenta objeciones, así como el seguimiento y mantenimiento de clientes.

-Puntos fuertes y aspectos a desarrollar (a través del desglose de Competencias Generales y Específicas)

-Tendencias de comportamiento.

- Preparar un Plan de Desarrollo de la persona, conociendo las Competencias Generales y Específicas que deban reforzarse y otros aspectos de Capacitación teórico – prácticos requeridos.-

Capacitación

¿Qué se requiere de una capacitación?

- ❖ Que lo que se enseñe sea lo que se **necesita**.
- ❖ Que lo que se enseñe se **aprenda**.
- ❖ Que lo que se aprenda se **transfiera** a la tarea.
- ❖ Que **perdure** en el tiempo.

¿Cómo aprenden los adultos en un contexto laboral?

- Reflexionando sobre sus tareas.
- Siendo protagonistas
- Intercambiando puntos de vista, conociendo otras visiones y opiniones y preguntándose ... ¿Por qué no?
- Equivocándose y pensando por qué se cometió ese error
- Se aprende mejor:
 - Disfrutando
 - Identificando situaciones análogas
 - Practicando

Los adultos son protagonistas del proceso de aprendizaje si se sienten:

- Motivados, No Forzados
- Capaces, No descalificados
- Útiles, No utilizados
- Considerados, No juzgados

El Rol del Instructor

Quienes Aprenden	Quienes Enseñan
Siempre saben algo	Deben averiguar qué y cuánto es
Sólo aprenden en un marco general de sentido	Deberán relacionar lógicamente lo nuevo a partir de lo conocido
Son protagonistas	Deberán facilitar procesos de reflexión, análisis y síntesis. Brindar herramientas para la acción.
Sienten motivación si perciben motivación con sus intereses	Deberán evitar en enfoque meramente teórico
Necesitan lograr metas	Deberán plantear objetivos, hitos y hacer visibles los avances
Sienten necesidad de autodirigirse	Deberán plantear interrogantes

Tabla 1: Elaboración propia

Estilos de Aprendizaje

Activista

- Prefiere aprender con la práctica
- Tiende a confiar en la intuición más que en la lógica
- Se respalda en los análisis de otras personas

- Le gusta aplicar lo aprendido a situaciones de la vida real
- Posible tendencia a no ver más allá del proyecto del momento.

Reflexivo

- Tiende a actuar con cautela y pensando con cuidado
- Le gusta reunir y analizar la mayor cantidad de información, desde la mayor cantidad de ángulos posibles
- Prefiere observar antes de actuar
- Disfruta de utilizar su imaginación para la resolución de problemas
- Es muy sensible en lo que hace a la parte emocional durante el proceso de aprendizaje
- Mantiene un bajo perfil en las discusiones, y prefiere escuchar y observar a los demás, procurando discernir hacia donde se dirige el debate.

Teórico

- Conciso y lógico
- Le atraen las ideas y los conceptos abstractos más que las cuestiones relacionadas con las empresas
- Disfruta del análisis y la integración de las ideas para elaborar teorías complejas pero coherentes
- Es un tanto perfeccionista y procura crear sistemas prolijos y racionales
- Se siente más cómodo trabajando con modelos teóricos, presupuestos y principios básicos. Tiende a mostrarse distante y objetivo
- Le molesta la ambigüedad o la subjetividad, y no se muestra tolerante con la incertidumbre y el pensamiento lateral

Pragmático

- Demuestra entusiasmo en poner en práctica nuevas teorías y técnicas
- Prefiere avanzar, actuar con rapidez y confianza con las ideas que le gustan
- Se siente frustrado cuando en las discusiones los participantes andan con rodeos, cavilan en exceso o no redondean las ideas
- Es eminentemente práctico, disfruta de los desafíos y de resolver los problemas. Su punto de vista es "Si funciona, es bueno"

Ciclo de Aprendizaje de Kolb

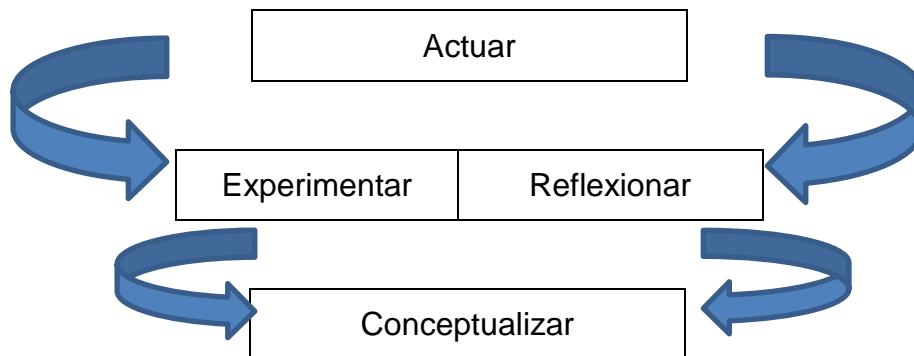


Gráfico 1: Elaboración propia

- **David Kolb**, nacido en 1939, americano, psicólogo y teórico de la Educación, cuyos intereses y publicaciones se enfocan en el modelo de aprendizaje basado en las experiencias.

El estilo de aprendizaje puede definirse como la forma acostumbrada o característica mediante la cual la persona aborda la tarea de aprender. Cada individuo tiene un estilo de aprendizaje propio que hay que descubrir, ya que esto nos permitirá:

- Mejorar actitudes hacia el aprendizaje
- Incrementar la productividad
- Mejorar académicamente
- Mayor creatividad



**No importa por dónde se entre al Ciclo,
lo importante es que todos los pasos se cumplan.**

El Diseño Facilitador de Aprendizaje

Elementos del Sistema de Aprendizaje - Diseño

- ¿Para qué?
- ¿Con qué?
- ¿Para quién?
- ¿Con que resultados?

- ¿Cuándo?
- ¿Con que duración?
- ¿Cómo?
- ¿Qué?

Objetivos

- Un Objetivo enuncia cambios esperados al concluir la actividad de capacitación
- Los cambios que se persiguen, se relacionan siempre con el desempeño laboral
- Expresarlos en términos de conductas observables
- Acotarlos en función de los tiempos, los participantes y la complejidad de los contenidos
- Presentarlos al principio de la Actividad y reiterarlos

Objetivos de la Capacitación

- Informar: Proveer información relevante
- Sensibilizar: Ayuda a: Cambiar de posición o creencias, tomar una decisión, revisar actitudes, empezar a conversar de un tema
- Brindar Herramientas: Proveer metodología, utilización de tecnología, adquirir nuevas prácticas.

Refiriéndonos a los Objetivos...

El gato no hacía más que sonreír cuando vio a Alicia. Parecía bonachón, pero tenía las uñas muy largas y muchos dientes..., así que convenía tratarlo con respeto.

-Minino de Cheshire – le empezó a hablar con cierta timidez-, pues no tenía idea si le gustaría o no el nombrecito. Como vio que la sonrisa se hizo aún más amplia, Alicia pensó: “¡Vamos, hasta ahora parece que está contento!”

-Y se animó a seguir: ¿quieres decirme por favor, qué camino debo tomar desde aquí?

-Eso depende en gran medida de a dónde quieras ir? – Contestó el gato con lógica aplastante.

-No me importa mucho a dónde!!!- dijo Alicia-.

-En ese caso no importa para nada en qué dirección camines- dijo el Gato-.

De “Alicia en el País de las Maravillas” de Lewis Carroll.

Destinatarios – Aspectos a Relevar

- ¿Conocen el tema?
- ¿Qué disposición tienen para aprender?
- ¿Qué formación y experiencia tienen?
- ¿Han recibido capacitación antes?
- ¿Se conocen entre ellos?
- ¿Qué nivel tienen en la organización?
- ¿Qué edades tienen?
- ¿Es un grupo homogéneo o heterogéneo?

Contenidos – La Estructura

Cualquier contenido, para poder ser aprendido debe tener una estructura clara y visible, tanto para quién lo enseña, como para quién lo aprende.

Algunas pautas de organización son:

- De un marco general, a una situación particular.
- De lo conocido a lo desconocido.
- De lo más simple a lo más complejo.
- De un tema a otro, siempre por alguna razón lógica y visualizando esos nexos o hilo conductor.
- De lo más habitual a lo menos habitual.



Me lo contaron y lo olvidé...

Lo ví y lo recordé...

¡Lo hice y lo aprendí!

Confucio

Recordemos...

La Capacitación es un ESPACIO DE OPORTUNIDADES



Liderazgo

Resumiendo lo trabajado en la clase anterior, en el caso práctico de la película “Coach Carter”, vamos a detallar algunas de las características del Liderazgo, según nos lo describe el libro “Conducir gente es tan difícil como arrear gatos”.

Las Diez Características de los Líderes Dinámicos (material extraído de “Conducir gente es tan difícil como arrear gatos” Warren Bennis. 2000. Ediciones Granica.

Los líderes dinámicos poseen algunos rasgos de personalidad distintivos que les dan el poder y la pasión para tener éxito.

...”nuestro estudio identificó cuatro aptitudes comunes a todos los líderes: el manejo de la **atención, del significado, de la confianza y de sí mismo**”...

Rasgos de la personalidad comunes:

1. El conocimiento de sí mismo
2. La apertura al feedback
3. Están ansiosos por aprender y mejorar
4. Son curiosos y arriesgados
5. Se concentran en el trabajo
6. Aprenden de la adversidad
7. Equilibran la tradición y el cambio
8. Poseen un estilo abierto
9. Trabajan bien con sistemas
10. Sirven como modelos y mentores

El liderazgo consiste en innovar e iniciar. El management consiste en copiar y administrar el status quo. El liderazgo es creativo, adaptativo y ágil. El liderazgo mira al horizonte, no sólo al resultado neto. Un líder hace lo debido, lo cual implica una meta, una dirección, un objetivo, una visión, un sueño, una trayectoria, un curso. (...) El management consiste en eficiencia. El liderazgo consiste en eficacia. El management estriba en cómo hacer las cosas; el liderazgo en qué cosas y por qué. El management concierne a los sistemas, los controles, los procedimientos, las políticas y las estructuras. El liderazgo tiene que ver con la confianza que genere en el personal.

Las seis cosas que crea un líder:

1. **Un líder crea una visión precisa:** si Ud. pretende liderar al personal, primero tiene que conseguir que acepte una visión compartida y luego traducir esa visión en acción. Los líderes conducen a las personas hacia un nuevo destino, y atraen a otras personas comprometiéndolas en su visión. Los líderes inspiran y capacitan al personal; ellos, más que apremiar, influyen. Este estilo influyente atrae e induce al personal a comprometerse en la visión y los motiva a identificarse con la tarea y con la meta, en lugar de premiarlos o castigarlos.
2. **Un líder crea un clima de confianza:** para lograr esto, premie a las personas por disenter, recompense la innovación y tolere el fracaso. No despidas al personal porque cometa un error. Pero recuerde: la confianza no proviene de una técnica particular, si no de la personalidad del líder. Para crear confianza, Ud. necesita tres cosas: competencia, congruencia y constancia.
3. **Un líder crea un propósito:** se comienza con una visión. Desarrolla la confianza y luego crea un propósito. Un líder crea un propósito al generar un ambiente donde se le recuerda al personal lo que es importante. El líder contribuye a definir la misión de la organización y los modelos de conducta que conducirán a la organización hacia esas metas.
4. **Un líder genera éxito:** a menudo del fracaso, (los errores). Los líderes exitosos perciben y manejan el “fracaso” de diferentes maneras. Para la mayoría de la gente, la palabra “fracaso” connota algo que es terminal e inerte. Pero los líderes aprovechan el error. La mayoría de las personas a quienes entrevisté esperaban errores porque pensaban que alguien que no comete un error no se ha estado esforzando lo suficiente. Todos los líderes exitosos que conocí aprendieron a aceptar el error y aprender de él. Y los verdaderos líderes transmiten el mensaje; explican a los que lideran que no hubo ningún fracaso, solamente errores que nos dan una información y nos dicen que hacer a continuación.
5. **Un líder crea un ambiente propicio y alentador:** el liderazgo eficaz alienta a la fuerza laboral. Una fuerza laboral motivada significa trabajadores comprometidos, que sienten que están aprendiendo y que son competentes. Tienen un sentido del vínculo humano, un sentido de la comunidad, un sentido del propósito de su trabajo. Incluso las personas que no simpatizan entre sí suelen compartir el sentido de comunidad. Los buenos líderes hacen sentir a las personas que ellas están en el centro de las cosas, no en la periferia.
6. **Un líder crea sistemas y organizaciones planas, flexibles, adaptativas y descentralizadas:** las burocracias no crean líderes. Crean managers, y burócratas. Crean individuos inflexibles y estrictos, no adaptables. Las burocracias se sostienen solamente en tiempos de estabilidad, cuando el ambiente es apacible. Son muy ineficaces en momentos de cambio. Las

burocracias suelen suprimir el liderazgo real porque los verdaderos líderes desequilibran los sistemas; crean desorden e inestabilidad, e incluso caos. Los verdaderos líderes alteran el propio sistema en el cual se basan las burocracias. Ahora las compañías están siendo evaluadas de acuerdo a su habilidad para operar en el contexto de un mundo de intervalo cero entre causa y efecto. Manejar el cambio va a ser el desafío fundamental del liderazgo. Necesitamos un liderazgo poderoso en las organizaciones, basado en un sistema o modelo jerárquico aplanado; un modelo más descentralizado donde las palabras clave son conocimiento, creación y capacitación. Las organizaciones que operan con el modelo de la burocracia – basado en las palabras control, orden y predicción – no van a lograrlo.

Outsourcing: es la subcontratación, externalización o tercerización es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato.

Outplacement o Recolocación: es una práctica que va en aumento, y una nueva especialidad para muchos consultores y empresas especializadas en RR.HH., es el conjunto de técnicas para reubicar trabajadores, cuando por fusiones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal. Se trata de contenerlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni en su vida familiar. Es que muchas veces se ha observado que los desvinculados comprenden perfectamente las razones por las que se prescinde de ellos, pero quedan resentidos al notar un manejo desprolijo o poco amable de la situación. Se trata de reorientar positivamente a los ejecutivos que se desvinculan, redefiniéndoles su horizonte profesional y generándoles una visión optimista sobre su propio futuro mediante una serie de herramientas adaptables a cada caso individual, y ayudar en el diseño de estrategias para alcanzar nuevos objetivos laborales.

Implica toda una reeducación del ejecutivo, actualizándolo sobre las realidades del mercado y como su perfil puede ser recibido en sus redes de contactos que le ayuden a construir con un entrenamiento específico.

Uno de los objetivos desde el punto de vista de la empresa que contrata servicios de Outplacement es reducir conflictos emocionales, y que el colaborador desvinculado se sienta gratificado por el interés que se muestra por él, percibiendo la nueva situación, no como algo ríspido, sino como un nuevo desafío profesional, mediante una reformulación de su marketing personal.

Normalmente se identifican varias etapas en estos procesos. La primera es una evaluación de las capacidades, conocimientos, experiencias y aptitudes de quien será desvinculado, y como puede potenciar al máximo sus calidades profesionales. Luego, en función de los resultados de la primera etapa, se colabora con la persona a desvincularse, en buscar ofertas de empleo para funciones similares a las que estaba realizando, luego se estudian posibilidades ante un cambio de tareas, para después considerar una total ruptura de sus hábitos laborales, mixturando las situaciones. Por último, se lo orienta para el caso que deba emprender un proyecto en forma autónoma. Además, se lo asiste facilitándole herramientas físicas, como pueden ser acceso a computadores, cuentas de e-mail, documentación, bases de datos, etc.

También se incluyen ejercicios para mejorar la comunicación y un seguimiento del empleado de hasta un año a partir de que consigue reinsertarse en otra organización, para verificar su grado de integración al nuevo entorno.

En resumen, se trata de enfrentar una situación que suele ser traumática y transformarla en una fuente de oportunidades, considerando que el despido muchas veces puede transformarse en un impulso para que algunas personas mejoren en su desempeño profesional, obligándolos a tomar la dirección de su propio destino profesional y alejándolos del conformismo que siempre genera la rutina.

Incluso, la reciente popularidad de estos servicios se va extendiendo a todos los estamentos empresariales, dejando de ser sólo un privilegio de los altos ejecutivos.

De este modo, se han visto muy reducidos, en cuanto a tiempo, los procesos de búsqueda de empleo, promediando entre cinco y seis meses, contra un año o más que se empleaba antes, lo cual resulta beneficioso para la empresa que se desprende de los trabajadores, ya que es menor la tensión entre el personal y el tiempo que los desvinculados le dedican a conseguir nuevo empleo, desde que toman conocimiento de la situación. Y ciertamente eso es muy bueno para el futuro del empleado, ya que en general, los empresarios no suelen ver bien a quienes han pasado largos períodos de inactividad.

En cuanto a la financiación de del proceso de Outplacement, la empresa que prescinde empleados es la que se hace cargo de la cuenta, que generalmente se calcula en base a la remuneración bruta anual de los empleados desvinculados, oscilando siempre entre un 16 y un 20% de la misma.

Varios consultores destacan que esto ayuda a que la empresa tenga una imagen mucho mejor en su comunidad de negocios y se ocupan de la redacción de cartas de agradecimiento y presentación destinadas a impresionar muy favorablemente a posibles nuevos empleadores de cada trabajador.

Ejemplo de Consultora que trabaja este proceso: <http://www.moa-bpi.com/>
(Madrid – España)

Material extraído de: LosRecursosHumanos.com

Bibliografía

Ansorena Cao, A (s/d). 15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Editorial Paidós.

Apertura (2018). 10 desafíos clave para Recursos Humanos en 2018. Disponible en: <https://www.apertura.com/management/10-desafios-clave-para-Recursos-Humanosen-2018-20180323-0002.html>

Herzberg F (1923 – 2000) Psicólogo, autor de la Teoría de los 2 Factores (1959).

Kolb D, nacido en 1939, americano, psicólogo y teórico de la Educación, cuyos intereses y publicaciones se enfocan en el modelo de aprendizaje basado en las experiencias.

Laurence J, “The Peter Principle” 1969. Catedrático proveniente de la Ciencias de la Educación.

Maslow A (1908 – 1970) Psicólogo, autor de Una teoría sobre la motivación humana (1943).

Mc Gregor D (1906 – 1964), Economista, autor de la Teoría X e Y. El lado humano de las organizaciones (1960).

Taylor F (1856 – 1915), Ingeniero mecánico y Economista. Autor de Principios de la Administración Científica (1911).

Ulrich D “Recursos Humanos Champions”.

Atribución-NoComercial-SinDerivadas



Se permite descargar esta obra y compartirla, siempre y cuando no sea modificado y/o alterarse su contenido, ni se comercializarse. Referenciarlo de

la siguiente manera:

Universidad Tecnológica Nacional Regional Córdoba. Material para la Tecnicatura en Programación Semipresencial de Córdoba. Argentina.