[Resumen Examen 1 – Gestión de RRHH 3](#_Toc210070969)

[Importancia del Departamento de RRHH 3](#_Toc210070970)

[Funciones principales de RRHH: 3](#_Toc210070971)

[Responsabilidades Clave del Departamento de Recursos Humanos 3](#_Toc210070972)

[Gestión del conocimiento 4](#_Toc210070973)

[Modelos de gestión del conocimiento 4](#_Toc210070974)

[Gestión del Conocimiento en Organizaciones Intensivas en Conocimiento 4](#_Toc210070975)

[Condiciones Favorables 4](#_Toc210070976)

[Dificultades 5](#_Toc210070977)

[La sociedad del conocimiento 5](#_Toc210070978)

[Sociedad de la Información vs Sociedad del Conocimiento 6](#_Toc210070979)

[Tendencias de la Nueva Normalidad Laboral 6](#_Toc210070980)

[Planificación Estratégica 7](#_Toc210070981)

[Fases de la Planificación Estratégica 8](#_Toc210070982)

[Visión vs Misión 9](#_Toc210070983)

[¿Quién realiza la planificación estratégica? 11](#_Toc210070984)

[Propósito de la planificación estratégica 11](#_Toc210070985)

[Análisis FODA 11](#_Toc210070986)

[Fortalezas (internas, positivas) 11](#_Toc210070987)

[Debilidades (internas, negativas) 12](#_Toc210070988)

[Oportunidades (externas, positivas) 12](#_Toc210070989)

[Amenazas (externas, negativas) 12](#_Toc210070990)

[Habilidades Blandas 13](#_Toc210070991)

[Habilidades blandas importantes 13](#_Toc210070992)

[Las más buscadas 13](#_Toc210070993)

[Administración de Recursos Humanos ARH 14](#_Toc210070994)

[Características 14](#_Toc210070995)

[Centralización y Descentralización 16](#_Toc210070996)

[Responsabilidades de línea y función del staff 17](#_Toc210070997)

[ARH como proceso 18](#_Toc210070998)

[Políticas de RH 18](#_Toc210070999)

[Objetivos de ARH 19](#_Toc210071000)

[Dificultades básicas 19](#_Toc210071001)

[Rol del Gerente de RRHH 19](#_Toc210071002)

[Comunicación Humana 20](#_Toc210071003)

[Comunicación no verbal 22](#_Toc210071004)

[Comunicación en las organizaciones 23](#_Toc210071005)

[Estrategias de comunicación en equipo 24](#_Toc210071006)

[Tipos de comunicación en equipos 24](#_Toc210071007)

[Direcciones de la comunicación 24](#_Toc210071008)

[Proceso de selección 25](#_Toc210071009)

[Pruebas de capacidad 25](#_Toc210071010)

[Diseño de pruebas objetivas (pasos) 26](#_Toc210071011)

[Ítems posibles 26](#_Toc210071012)

[Pruebas psicométricas 26](#_Toc210071013)

[Proceso de selección 27](#_Toc210071014)

[Reclutamiento y Selección 4.0 28](#_Toc210071015)

[Herramientas Digitales 28](#_Toc210071016)

[Razones para usar herramientas digitales 28](#_Toc210071017)

[Evaluaciones 28](#_Toc210071018)

[Tipos de prueba 29](#_Toc210071019)

[Proceso de Selección de personal 30](#_Toc210071020)

[Etapas del proceso 30](#_Toc210071021)

[Perfil psicológico del postulante 32](#_Toc210071022)

[Cosas de Examen 33](#_Toc210071023)

[Examen 1 33](#_Toc210071024)

# Resumen Examen 1 – Gestión de RRHH

## Importancia del Departamento de RRHH

El recurso más valioso de una empresa: **las personas,** así que buscan su **bienestar, motivación y desarrollo de empleados**

### Funciones principales de RRHH:

1. **Clima laboral →** Crear un ambiente positivo y saludable
2. **Comunicación interna →** Facilitar el flujo de información y la cohesión de equipos
3. **Colaboración →** Impulsar la cooperación entre empleados y áreas
4. **Beneficios laborales →** Administrar beneficios y velar por los derechos del personal
5. **Satisfacción del empleado →** Medirla mediante encuestas, entrevistas o focus groups
6. **Áreas de mejora →** Detectar oportunidades para aumentar eficiencia y competitividad
7. **Salud y bienestar →** Diseñar políticas preventivas para el cuidado físico y mental
8. **Capacitación →** Promover formación continua y actualización de habilidades
9. **Selección de personal →** Atraer y contratar talentos alineados con la organización
10. **Cultura organizacional →** Transmitir y reforzar los valores de la empresa
11. **Desarrollo profesional →** Fomentar el crecimiento y la movilidad interna

### Responsabilidades Clave del Departamento de Recursos Humanos

1. **Planificación del personal** → Organizar la plantilla y ajustar la fuerza laboral según los objetivos estratégicos
2. **Selección y contratación** → Atraer y elegir candidatos adecuados a la cultura y necesidades de la empresa
3. **Desarrollo de carrera** → Diseñar planes de crecimiento interno para mejorar retención y satisfacción
4. **Evaluación del desempeño** → Medir el rendimiento de los empleados e identificar áreas de mejora
5. **Formación y capacitación** → Gestionar programas de aprendizaje y actualización de habilidades
6. **Gestión administrativa** → Manejar contratos, pagos, beneficios y documentación del personal
7. **Prevención de riesgos laborales** → Detectar riesgos y aplicar medidas de seguridad y salud
8. **Ambiente laboral** → Mantener un clima positivo, fomentar integración, trabajo en equipo y bienestar

## Gestión del conocimiento

### Modelos de gestión del conocimiento

El **modelo de proceso de creación del conocimiento** de Nonaka y Takeuchi trata de un ciclo de 4 fases

Diagrama, Texto

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

1. **Socialización** 🡪 Los empleados comparten experiencias e ideas para un conocimiento colectivo
2. **Externalización 🡪** El conocimiento tácito colectivo se transforma en conocimiento explicito
3. **Combinación 🡪** Intercambio de conocimiento explicito por documentos, informes, etc
4. **Interiorización 🡪** El conocimiento colectivo se transforma en conocimiento tácito individual

*Básicamente, tienen información, la comparten, la mezclan y la aprenden*

### Gestión del Conocimiento en Organizaciones Intensivas en Conocimiento

El conocimiento es un **recurso estratégico** en las empresas basadas en innovación e intelectualidad. Su gestión implica **crear, estructurar, compartir y aplicar** el **conocimiento** para **generar** **valor**

#### Condiciones Favorables

* **Agrupación por capacidades** → Reunir personas con alta capacidad intelectual e innovadora
* **Impulso a la creación** → Fomentar la generación y el uso del conocimiento nuevo
* **Cultura del conocimiento compartido** → Implementar políticas que motiven a compartir y difundir lo aprendido
* **Centralidad del conocimiento** → Hacer que la creación, estructuración, difusión y aplicación del conocimiento sean el eje de la organización

#### *Dificultades*

* **Riesgo en la innovación** → Todo proceso de experimentación implica posibilidad de fracaso
* **Valoración del trabajo intelectual** → Es difícil medir y asignar valor a actividades teóricas o de contenido intelectual
* **Retención del conocimiento** → Persistencia de la idea de que “el conocimiento es poder”, lo que dificulta compartirlo
* **Alineación estratégica** → No siempre es fácil alinear objetivos organizacionales con los de los empleados

## La sociedad del conocimiento

La **sociedad del conocimiento** apunta a **transformaciones** sociales, culturales y económicas en apoyo al desarrollo sustentable

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

### Sociedad de la Información vs Sociedad del Conocimiento

**Sociedad de la Información:**

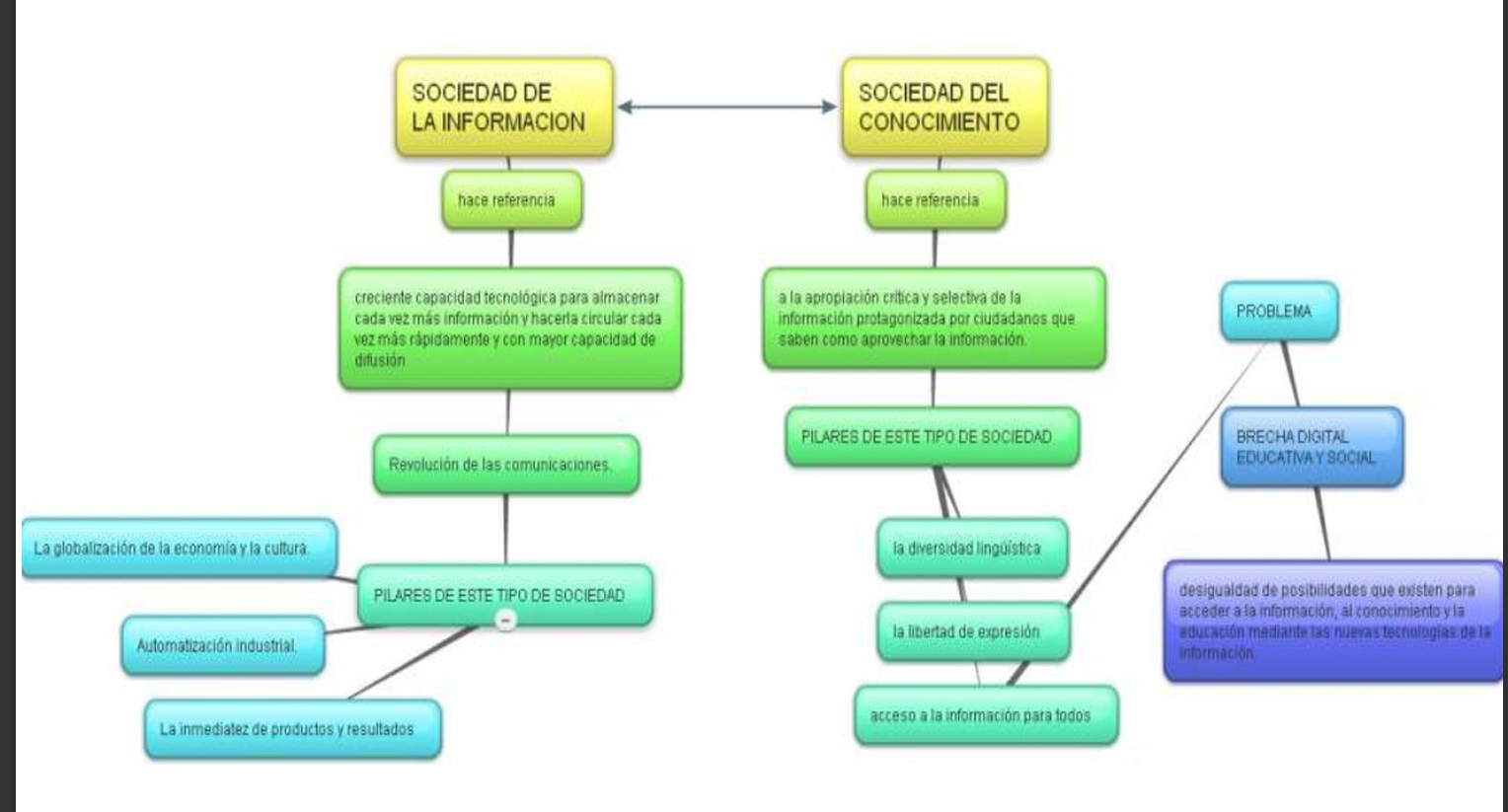
* **Centrada en la disponibilidad de datos, hechos y noticias.**
* **Internet y las TIC son claves para acceder, crear y difundir información.**

**Sociedad del Conocimiento:**

* **Va más allá: transforma la información en saber útil.**
* **Requiere competencias culturales, educativas y técnicas.**
* **No podría existir sin la sociedad de la información como base.**

### Tendencias de la Nueva Normalidad Laboral

1. **Home office permanente →** El trabajo remoto llegó para quedarse
2. **Digitalización generalizada →** Complementa al teletrabajo; todos los procesos tienden a digitalizarse
3. **Capacitación continua →** El aprendizaje constante reemplaza la lógica de tareas repetitivas
   1. **RRHH pasa de tareas administrativas a roles de coaching y fortalecimiento de equipo.**
4. **De horarios a objetivos →** Modelos híbridos que permiten mayor flexibilidad y adaptación a las necesidades del empleado
5. **Pantallas como centro laboral →**
   1. Entrevistas, onboarding y reuniones por videollamada.
   2. Material enviado a domicilio.
   3. Inclusión de espacios virtuales de ocio y convivencia.

****

## Planificación Estratégica

**Estrategia:** Es el **conjunto de decisiones ordenadas** que permiten alcanzar una posición fuerte de líder, estable en el tiempo. Y se refleja en la obtención de beneficios, económicos, sociales, etc. Querer **lograr objetivos**

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

### Fases de la Planificación Estratégica

1. **Definir Visión y Misión** → Clarificar hacia dónde va la empresa y por qué existe
2. **Análisis externo** → Estudiar el entorno, oportunidades y amenazas
3. **Análisis interno** → Evaluar recursos, capacidades y debilidades
4. **Diagnóstico y formulación de objetivos** → Con base en los análisis, definir metas claras
5. **Análisis estratégico** → Diseñar las estrategias para cumplir los objetivos
6. **Análisis competitivo** → Comparar la posición de la empresa frente a los competidores

## Visión vs Misión

Interfaz de usuario gráfica, Texto, Aplicación, Chat o mensaje de texto

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

* **Visión**
  + Define **qué queremos ser** a largo plazo
  + Mira **hacia afuera** (identidad y aspiraciones)
  + Rescata los valores y lo esencial de la empresa
* **Misión**
  + Define el **propósito y razón de ser** de la empresa
  + Mira **hacia adentro** (sentido organizacional)
  + Tiene horizonte de **mediano plazo**, destacando cambios necesarios

La **Misión** justifica la **existencia** **actual** de la empresa. La **Visión** marca la **dirección** **futura** y el ideal a largo plazo

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

### ¿Quién realiza la planificación estratégica?

* **Equipo de planificación** → formado por personas de la organización (jefaturas, direcciones)
* Es una **tarea colectiva**, con un líder que coordina
* Busca el **consenso**
* Se lleva a cabo en un **plazo determinado**, con reuniones programadas

### Propósito de la planificación estratégica

“**Determinar y comunicar, mediante objetivos y políticas, lo que se desea que sea la empresa.**”

Se apoya en dos pasos principales:

1. **Diagnóstico (FODA)** → análisis de situación actual (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
2. **Definición de misión y objetivos estratégicos** → guiar las acciones de la organización.

## Análisis FODA

El **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta para **diagnosticar la situación actual de la empresa** y definir estrategias alineadas con su **misión y visión**

### Fortalezas (internas, positivas)

Lo que la **empresa hace bien y puede aprovechar** para alcanzar su visión

* ¿Qué tenemos?
* ¿Qué hemos desarrollado?
* ¿Qué especialistas y recursos poseemos?
* ¿Qué impacto hemos logrado en el negocio?
* ¿Cuáles son nuestras mejores prácticas?

**Ejemplos:**

* Recursos disponibles (humanos, tecnológicos, financieros)
* Buen control de inventarios y tiempos de entrega
* Posición sólida en el mercado

### Debilidades (internas, negativas)

**Limitaciones** que dificultan el logro de objetivos y deben **corregirse**  
**Ejemplos:**

* Disminución en el índice de entregas a tiempo
* Pérdida de clientes
* Obsolescencia de servicios
* Reducción de calidad
* Costos de operación elevados
* Incapacidad para satisfacer la demanda

### Oportunidades (externas, positivas)

Factores del entorno que **la empresa puede aprovechar** para crecer y desarrollarse  
**Ejemplos:**

* Expansión de la cadena de valor
* Mejora en calidad de servicios
* Incremento presupuestal justificado
* Mejor administración de recursos
* Mayor impacto en la clientela

### Amenazas (externas, negativas)

Factores del entorno que **pueden afectar negativamente** y frente a los cuales hay que estar alerta  
**Ejemplos:**

* Competencia con servicios similares
* Cambios en la economía de la región
* Factores políticos, sociales o culturales desfavorables
* Influencias externas que modifiquen el consumo

## Habilidades Blandas

La **capacidad de relacionarse, comunicarse, trabajar en equipo y desempeñarse en determinado entorno laboral**

Son beneficios que trascienden en el perfil laboral

15% del desempeño laboral depende de lo técnico y competencias educativas

85% es la **actitud, determinación, asertividad, pensamiento crítico y resolución de conflictos**

### Habilidades blandas importantes

Tabla

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

### Las más buscadas

**Adaptabilidad y aprendizaje**

* **Adaptabilidad** → Ajustarse a cambios constantes y aprender continuamente.
* **Iniciativa – Proactividad** → Anticiparse a los problemas y proponer soluciones innovadoras.
* **Creatividad** → Generar ideas nuevas y ser receptivo al entorno.

**Gestión personal**

* **Organización** → Manejo eficiente del tiempo y tareas.
* **Puntualidad** → Cumplir plazos y compromisos.
* **Orientación al logro** → Dirigir esfuerzos hacia metas con rapidez y eficacia.

**Pensamiento y resolución**

* **Pensamiento crítico** → Analizar, evaluar y resolver problemas con agilidad.
* **Resolución de conflictos** → Buscar alternativas y elegir soluciones convenientes.
* **Negociación** → Persuadir, ser flexible y llegar a acuerdos.

**Relación con los demás**

* **Trabajo en equipo** → Colaborar y valorar diferentes puntos de vista.
* **Comunicación** → Expresarse de manera clara y efectiva en distintos medios (email, chat, reuniones).
* **Sociabilidad** → Ser respetuoso, amigable y generar buen clima de convivencia.
* **Tolerancia a las críticas** → Aceptar comentarios y usarlos para mejorar.
* **Positividad** → Mantener actitud optimista y contribuir a un ambiente laboral saludable.

**Liderazgo e influencia**

* **Liderazgo** → Motivar, inspirar e influir en el grupo, entendiendo a los demás.

## Administración de Recursos Humanos ARH

Consiste en **planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas para**:

* Mejorar desempeño del personal
* Ayudar a alcanzar objetivos individuales a través del trabajo
* Se aplica a todo tipo y tamaño de la organización

### Características

* **Interdisciplinarias:** Psicología, sociología, derechos laborales, etc.
* **Temas variados:** Selección, capacitación, salarios, motivación, leyes, accidentes, etc.
* **Enfoque endógeno y exógeno:**  Lo interno y externo

No tienen **una regla universal**, dependen de las situaciones y contextos. Son **flexibles y adaptables**

Tabla

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

Una captura de pantalla de un celular

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

Imagen que contiene Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

#### Centralización y Descentralización

* **Centralizada**: RH controla todo (Mas criterio y menos demora)

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

* **Descentralizada**: Cada planta decide (Rapidez local y menos criterio estándar)

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

#### Responsabilidades de línea y función del staff

* **Línea:** cada jefe administra su personal (Contrata, asciende, evalúa)
* **Staff:** El área de ARH asesora, capacita y provee datos y servicios (Es un apoyo)

### ARH como proceso

Cinco **procesos básicos** (**subsistemas** interdependientes):

1. **Provisión** → **atraer** y seleccionar personal
2. **Aplicación** → ubicar, planificar y **evaluar** desempeño
3. **Mantenimiento** → remuneración, beneficios, **motivación**, higiene, seguridad
4. **Desarrollo** → **capacitación**, planes de carrera, desarrollo del potencial humano
5. **Seguimiento y control** → **auditoría**, registros, evaluación y base de datos

Tabla

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

### Políticas de RH

* **Provisión**: reclutamiento, selección, integración
* **Aplicación**: requisitos de cargos, distribución, plan de carrera, evaluación
* **Mantenimiento**: salarios, beneficios, motivación, seguridad, relaciones sindicales
* **Desarrollo**: capacitación continua, planes de ascenso, cambio de comportamientos
* **Control**: bases de datos, auditoría permanente

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

### Objetivos de ARH

1. **Crear**, mantener y desarrollar **personas con habilidades**, motivación y satisfacción para cumplir los objetivos organizacionales
2. **Generar condiciones** organizacionales que permitan la satisfacción personal y laboral
3. Lograr **eficiencia y eficacia** con los recursos humanos disponibles

#### Dificultades básicas

* **ARH** **es** un área de **asesoría**, no de decisión final
* Maneja recursos **vivos, cambiantes y complejos** (personas)
* Dispersión del personal en distintas áreas bajo diferentes jefes
* No controla todas las variables que afectan eficiencia y eficacia
* Opera en entornos externos variables, sobre los que tiene poco control
* Diferencia de criterios y prejuicios (personal visto como “costo”)
* Difícil medir objetivamente el éxito de ARH
* A veces no recibe suficiente apoyo de la alta gerencia

## Rol del Gerente de RRHH

1. **Gestión estratégica del talento**
   * Alinear el talento humano con los objetivos del negocio
2. **Transformación digital & People Analytics**
   * Uso de herramientas digitales y análisis de datos para optimizar la gestión de personas
3. **Gestión del cambio y cultura organizacional**
   * Liderar procesos de cambio frente a la digitalización, globalización y nuevas formas de trabajo
   * Fomentar una cultura inclusiva, colaborativa e innovadora
4. **Bienestar y experiencia del empleado**
   * Programas de salud física, mental y emocional
   * Estrategias de *employee experience* para mejorar compromiso y reducir rotación
5. **Diversidad, equidad e inclusión (DEI)**
   * Crear entornos libres de sesgos y discriminación
   * Impulsar políticas que valoren la diversidad generacional, de género y cultural
6. **Nuevas formas de trabajo y flexibilidad**
   * Gestión de esquemas híbridos, teletrabajo y horarios flexibles
   * Cumplimiento normativo en contextos laborales cambiantes
7. **Cumplimiento normativo y ética**
   * Supervisar legislación laboral, seguridad e higiene
   * Promover ética y responsabilidad social

## Comunicación Humana

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

* Es **transaccional** (Involucra dos o más personas)

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

* **Imposibilidad de no comunicar**: Todo lo que hacemos comunica de alguna manera (palabras, mensajes, textos, posturas)
* **Contenido y relación:** Tiene un sentido a interpretar entre el emisor y receptor
  + **Denotativo:** Lo que se dice
  + **Meta comunicativo:** La relación entre los participantes (amistosa, conflictiva, jerárquica, etc.)
  + **Meta-Meta comunicativo**: Contexto donde ocurre
* **Comunicación digital y analógica**:
  + **Analógica**: No verbal, gestos, tonos, posturas
  + **Digital**: Verbal, basada en signos y lenguajes

### Comunicación no verbal

Logotipo, nombre de la empresa

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

1. **Proxémica (espacio):**

* **Íntima**: hasta 45 cm
* **Personal**: 45 cm – 1,20 m
* **Social**: 1,20 – 3,64 m
* **Pública**: más de 3,64 m

1. **Entorno:** un ambiente cálido y confortable favorece la interacción
2. **Apariencia y vestuario:** son carta de presentación
3. **Kinésica (lenguaje corporal):** gestos, posturas, expresiones faciales

* Sonrisa cordial
* Mirar a los ojos (sin exceso)
* Movimientos moderados
* Brazos cruzados = barrera
* Apretón de manos firme

Interfaz de usuario gráfica

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

### Comunicación en las organizaciones

La comunicación **es habilidad clave** para desarrollar todas las demás

* **Toma de decisiones:** requiere escucha y consenso
* **Resolución de conflictos:** comunicación clara y abierta
* **Trabajo en equipo:** confianza, interdependencia y creatividad
* **Liderazgo:** basado en comunicación constante

**El trabajo en equipo** es fundamental

### Estrategias de comunicación en equipo

* Escuchar antes de hablar (Comprender)
* Valorar los pequeños gestos
* Cumplir compromisos
* Aclarar expectativas
* Pedir disculpas cuando corresponda
* Buscar puntos en común
* Evitar prejuicios
* Aclarar conflictos desde la serenidad

### Tipos de comunicación en equipos

* **Defensiva:** debe evitarse, busca aceptación sin resolver
* **Empática:** busca causas reales y soluciones
* **Efectiva:** comprender primero, luego ser comprendido
* **Asertiva:** defender derechos sin dañar a otros
* **Sinérgica:** creatividad colectiva, entusiasmo y cooperación

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

### Direcciones de la comunicación

* **Descendente:** del equipo hacia fuera (órdenes, políticas, informes).
  + Riesgo: rumores → se previenen con información veraz y frecuente.
* **Ascendente:** el equipo recibe quejas, sugerencias, controla ejecución.
* **Horizontal:** entre miembros y áreas, la más utilizada en el trabajo cotidiano.

Forma, Flecha

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

## Proceso de selección

Papel del entrevistador: Es clave que **el entrevistado se sienta cómodo** y de la información buscada. Para eso debe tener **ausencia de prejuicios y disposición autocritica**

**Al terminar la entrevista** dar una señal de cierre clara e informar al entrevistado los pasos a seguir  
Una vez con eso se puede **evaluar al candidato**, usando notas o plantillas de evaluación, dando una decisión final: **aceptado o rechazado**

### Pruebas de capacidad

Según forma de aplicación:

* **Orales →** preguntas y respuestas verbales
* **Escritas →** respuestas por escrito
* **De realización →** ejecución práctica (ej.: mecanografía, fabricar pieza)

Según área de conocimiento:

* **Generales →** cultura o conocimientos amplios
* **Específicas →** técnicos del cargo

Según elaboración (escritas):

* **Tradicionales →** pocas preguntas, respuestas largas
  + Evalúan organización de ideas
  + **No deberían ser** Subjetivas, lentas de corregir, poco abaratabas
* **Objetivas →** muchas preguntas, respuestas cortas
  + Más rápidas, objetivas, comparables
  + **No deberían ser** Poco profundas, riesgo de azar, poca libertad
* **Mixtas →** combinan ambas

**Tabla

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.**

### Diseño de pruebas objetivas (pasos)

1. **Consultar especialistas**
2. **Definir objetivo y nivel de dificultad**
3. **Seleccionar áreas a evaluar**
4. **Detallar temas e ítems según tiempo e importancia**
5. **Elaborar ítems tipo test**
6. **Clasificarlos por dificultad**
7. **Preparar más ítems de los necesarios (para pruebas paralelas)**
8. **Definir extensión**
9. **Normas claras de aplicación**
10. **Presentación gráfica correcta y ordenada**

#### Ítems posibles

* **Alternativas simples (verdadero/falso) – poco recomendadas**
* **Completación (llenar espacios)**
* **Evocación (preguntas abiertas cortas)**
* **Apareamiento (asociar términos)**
* **Ordenación (secuencias cronológicas)**
* **Elección múltiple (3–5 opciones, una correcta)**

### Pruebas psicométricas

* **Evalúan aptitudes y capacidades bajo condiciones normativas**
* **Miden inteligencia, coordinación, actitudes, etc**
* **Diferencia:**
  + **Aptitud →** potencial innato (predisposición)
  + **Capacidad →** habilidad desarrollada mediante práctica

**Factores de Thurstone (habilidades primarias)**

1. **V →** Comprensión verbal
2. **W →** Fluidez verbal
3. **N →** Numérico
4. **S →** Relaciones espaciales
5. **M →** Memoria asociativa
6. **P →** Rapidezperceptual
7. **R →** Razonamiento

*Existe también el Factor G (inteligencia general)*

**Pruebas de personalidad**

* **Genéricas o psicodiagnósticos →** visión global de la personalidad
* **Específicas →** analizan rasgos concretos (equilibrio emocional, motivación, ansiedad, etc)

**Técnicas de simulación**

* **Ejemplo:** *psicodrama de Moreno → dramatización de roles individuales y grupales para observar comportamientos en un contexto realista.*

### Proceso de selección

Decidir las técnicas a aplicar:

1. **Selección en una sola etapa:** decisión con una prueba

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

1. **Selección secuencial en dos etapas:** decisión diferida tras segunda prueba

Un dibujo de una persona

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

1. **Selección secuencial en tres etapas:** decisión tras tres fases (ej. entrevistas + prueba técnica)

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

## Reclutamiento y Selección 4.0

El **68% de los reclutadores** cree que invertir en tecnología es clave para mejorar la contratación.  
El **70% consigue contrataciones exitosas** vía redes sociales, el **88% usa video-entrevistas** y el **73% emplea sistemas ATS**

#### Herramientas Digitales

* **Formularios virtuales**
  1. Simplifican la postulación y validación de datos
  2. Rankean candidatos automáticamente
  3. Ejemplos: *Evaluar, Hirevu, Test Gorila*
* **Evaluaciones digitales**
  1. Tests psicométricos, cognitivos y de competencias en línea
  2. Más ágiles, objetivas y costo-efectivas
* **Video-entrevistas**
  1. Entrevistas remotas, almacenadas en la nube
  2. Se pueden etiquetar respuestas, comparar candidatos y compartir feedback
  3. Ejemplo: *Smart Video*
* **Applicant Tracking Systems (ATS)**
  1. Centralizan la información de candidatos en una sola plataforma.
  2. Reducen el trabajo manual y permiten análisis predictivos
  3. Ejemplos: *Workable, Lever, Krowdy*

#### Razones para usar herramientas digitales

* **Automatización** → menos tareas manuales y mejor análisis de datos
* **Agilidad y accesibilidad** → ahorro de tiempo y dinero con entrevistas online
* **Tracking del progreso** → seguimiento preciso del proceso y candidatos
* **Mayor alcance de talento** → postulantes de todo el mundo a través de redes y formularios
* **Eficiencia y precisión** → IA para reclutamiento predictivo y dashboards claros
* **Centralización de información** → todos los datos en un mismo sistema

## Evaluaciones

**¿Por qué son necesarias?**

* El **46**% de los CV contienen alguna **media verdad**
* El **80**% contienen **falsedades**
* Las pruebas ayudan a conocer habilidades, actitudes y ajuste al puesto más allá del CV

**Permiten medir:**

* Actitud
* Carácter
* Motivación
* Experiencia
* Adaptación
* Inteligencia

### Tipos de prueba

**Test de personalidad**

* **Estudian** al **candidato** desde el punto de vista psicológico
* **Evalúan**: autocontrol, autonomía, dinamismo, liderazgo, sociabilidad, comunicación
* **Tipos:**
  + **Introspectivos:** cuestionarios **cerrados**, el candidato elige la respuesta más acorde
  + **Proyectivos:** situaciones **abiertas** → proyectan miedos, deseos y valores
* Útiles para saber si encaja en el equipo y la cultura empresarial

**Dinámicas de grupo**

* Se reúnen **varios candidatos**
* Se plantea una **situación concreta para resolver**
* Se mide:
  + Liderazgo
  + Trabajo en equipo
  + Rol que asume cada candidato
* Útiles para evaluar competencias sociales y colaborativas

**Pruebas de conocimiento**

* Evalúan **saber técnico y experiencia práctica**
* Ejemplo: programador → resolver un ejercicio en un lenguaje de programación solicitado
* Miden destreza y formación específica

**Pruebas psicotécnicas**

* También llamadas **test de inteligencia o aptitudes**.
* Se realizan con tiempo limitado.
* Evalúan: percepción, atención, memoria, rapidez mental, presión, aptitud espacial, coeficiente intelectual.
* Sirven para **puestos** que requieren **razonamiento** **lógico** y agilidad **mental**.

**Pruebas médicas**

* Voluntarias y solo cuando el puesto lo exige
* **Verifican aptitud física y psíquica para la tarea**
* **Ejemplos:** bombero, policía, militar
* **No deben vulnerar la intimidad del trabajador**

## Proceso de Selección de personal

Cuando una empresa decide seleccionar personal, puede delegar todo el proceso o solo algunas etapas a una consultora externa. Cuantos **más** **datos** se obtengan **del** **candidato**, **mayor** la **precisión** en la selección

El **proceso de selección** es dinámico y sigue un **orden lógico**: no se recomienda entrevistar antes de analizar el puesto ni administrar pruebas antes de la entrevista

### Etapas del proceso

Gráfico, Diagrama, Gráfico de cajas y bigotes

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

1. **Decodificar la demanda de la organización**

* Identificar quién solicita la incorporación, **qué** **se** **necesita**, cuándo y cómo
* Analizar la cultura, valores, estructura, organigrama y **misión de la empresa**
* **Entrevistar** al **gerente** o responsable para **conocer expectativas** explícitas e implícitas

1. **Análisis del puesto y definición del perfil**
   * **Elementos del puesto:**
   1. **Problemas para resolver** → nivel de complejidad
   2. **Tareas para realizar** → rutinas y destrezas necesarias
   3. **Rol para cubrir** → expectativas sociales e institucionales
   4. **Posición en la estructura formal** → jerarquía y dependencia
   5. **Características culturales** → valores, creencias, estilo de gestión
   * **Perfil del postulante:** incluir habilidades, conocimientos, experiencia, competencias técnicas y conductuales, potencial, rasgos de personalidad, disponibilidad horaria, edad, sexo, estado civil, etc
2. **Reclutamiento**

* Atracción a un grupo de candidatos potenciales
* Selectividad sobre cubrir requisitos mínimos para la posición requerida
* Es un proceso de **comunicación bidireccional**: la empresa evalúa candidatos y ellos evalúan la empresa.

1. **Preselección de CV**

* Comparar los CV con el perfil requerido
* Analizar contenido (experiencia, continuidad laboral, trayectoria ascendente) y forma (claridad, orden, concisión)

1. **Entrevista**
   * Puede incluir:
     1. **Pre-entrevista:** telefónica, chequeo inicial de información y condiciones
     2. **Entrevista técnica:** evaluar conocimientos, destrezas y habilidades
     3. **Entrevista profunda:** analizar historia, rasgos personales, estilo vincular, valores, proyectos y compatibilidad con el puesto
   * Función: corroborar CV, evaluar potencial y definir pruebas técnicas o psicotécnicas a administrar
   * El entrevistador debe facilitar la comunicación, garantizar confidencialidad y guiar al candidato
   * Información obtenida: verbal, postural, expresión, vocabulario, actitud ante situaciones
2. **Evaluaciones**
   * **Técnicas:** competencias del puesto (idiomas, diseño, maquinarias, etc.)
   * **Psicolaborales:** competencias conductuales, inteligencia, estilo cognitivo, trabajo en equipo, liderazgo, negociación, flexibilidad
   * **Estudio ambiental:** verificar adaptación a la cultura, antecedentes de idoneidad y confiabilidad
3. **Presentación de la terna finalista**
   * Se presentan 2 o 3 candidatos finalistas.
   * La **elección final** la hace quien solicita la incorporación, considerando compatibilidad subjetiva y profesional.

### Perfil psicológico del postulante

**1. Aspectos intelectuales**

1. Capacidad intelectual y tipo de inteligencia (teórica, práctica, creativa).
2. Eficiencia, calidad y cantidad de producción.
3. Juicio crítico, originalidad y pensamiento convencional.
4. Amplitud de intereses.
5. Aptitudes: planificar, organizar, coordinar, programar, concretar.
6. Atención, concentración, memoria, detallismo, coordinación viso motriz

**2. Estilo de gestión**

1. Tono afectivo general (espontáneo, reservado, auto afirmativo, etc.)
2. Autonomía en decisiones
3. Estilo de vínculos, control de impulsos afectivos
4. Capacidad para trabajar en relación de dependencia
5. Relaciones con pares, superiores y figuras de autoridad
6. Tipo de liderazgo
7. Automotivación
8. Trabajo en equipo
9. Orientación al cliente

## Elevator Pitch

Discurso en ascensor, que dura entre 30 segundos a 2 minutos. Es para **captar la atención y generar interés**

Se debe responder:

1. ¿**Quién sos?** Presentación transmitiendo confianza y convencimiento.
2. **¿Cuál es tu idea?** En qué consiste tu proyecto/producto, a qué público va dirigido y qué necesidad va a satisfacer.
3. **¿En qué te diferencias de los demás?** Qué tiene de atractivo tu proyecto/producto y cuáles son las razones por las que invertir en tu idea y no en otra.
4. **¿Cómo vas a llevarla a cabo?** La idea puede ser muy interesante, pero se debe que capaz de comunicar cómo se la hará rentable y qué elementos tiene para que sea un éxito

# Cosas de Examen

## Examen 1

1. LA INTEGRACION DE LAS PERSONAS INTENTANDO EXPLICAR QUE HARAN LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN ES UNA ACTIVIDAD COMPRENDIDA DENTRO DEL SUBSISTEMA DE:
   1. **PROVISION** *Es atraer*
   2. **APLICACIÓN**
   3. **MANTENIMIENTO** *Motivación*
   4. **DESARROLLO** *Capacitacion*
2. EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, PROCESO POR EL CUAL ATRAEMOS CANDIDATOS POTENCIALES A OCUPAR UNA VACANTE LABORAL PUEDE IMPLEMENTARSE DE FORMA INTERNA Y EXTERNA. ESTA CONFIGURACION DEPENDE DE SI LA BUSQUEDA ES INTERNA O EXTERNA AL PAIS.
   1. **VERDADERO**
   2. **FALSO** *es dentro de la empresa o fuera, pero no del pais*
3. EL ORDEN DE INSTANCIAS PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE SELECCIÓN NO ES SECUENCIAL. CON EL OBJETIVO DE RECAUDAR LOS DATOS SUFICIENTES, ES IGUAL DE RENTABLE PARA CUALQUIER ORGANIZACIÓN LA CONFIGURACION DE ESTE PROCESO QUE ESTOS CREAN CORRECTA.
   1. **VERDADERO**
   2. **FALSO**
4. LA PARTICULARIDAD DE UN TEST DE PERSONALIDAD PROYECTIVO RADICA EN QUE SE PLANTEAN SITUACIONES ABIERTAS Y SERA CL CANDIDATO EL QUE TENGA QUE REDACTAR CUAL ERIA LA MEJOR SOLUCION.
   1. **VERDADERO**
   2. **FALSO**
5. EN LAS EVALUACIONES, LAS PRUEBAS PSICOTECNICAS CONSISTEN EN PLANTEAR EJERCICIOS PARA EVALUAR LOS CONOCIMIENTOS, LA DESTREZA, LA FORMACIÓN Y LA EXPERIENCIA QUE TIENE EL CANDIDATO RESPECTO AL TRABAJO
   1. **VERDADERO**
   2. **FALSO** *La psicotécnica miden inteligencia, aptitudes, etc. La que describe es prueba de conocimiento*

EN EL SIGUIENTE CASO:

1. "LA EMPRESA "HZ" ESTABA BUSCANDO CONTRATAR A UN NUEVO GERENTE DE VENTAS PARA LIDERAR Y AUMENTAR EL RENDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO. SIN EMBARGO, EI ENCARGADO DEL PROCESO DE SELECCIÓN NO TUVO EN CUENTA LAS HABILIDADES Y LA EXPERIENCIA NECESARIAS PARA EL PUESTO. EN LUGAR DE LLEVAR A CABO UNA EVALUACIÓN EXHAUSTIVA DE tos CANDIDATOS, SE BASARON ÚNICAMENTE EN LAS HABILIDADES DE VENTAS PREVIAS SIN CONSIDERAR LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO O LAS HABILIDADES DE GESTIÓN. COMO RESULTADO, SE CONTRATÓ A UNA PERSONA QUE TENíA UNA LARGA TRAYECTORIA EN VENTAS, PERO CARECÍA DE LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA GESTIONAR Y MOTIVAR A UN EQUIPO. EI NUEVO GERENTE DE VENTAS NO TENíA CONOCIMIENTOS DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN, CARECíA DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EFECTIVA Y MOSTRABA UNA ACTITUD AUTORITARIA Y POCO COLABORATIVA."

¿QUE SUBSISTEMA SE ENCUENTRA EN CONFLICTO?

* 1. **SUBSISTEMA DE PROVISION** *Ya que no se trajo ni se selecciono por las habilidades necesarias del puesto*
  2. **SUBSISTEMA DE APLICACIÓN**
  3. **SUBSISTEMA DE CONTROL**
  4. **LAS TRES OPCIONES SON CORRECTAS**

1. […] TRABAJO. HAN NOTADO LA FALTA DE MEDIDAS ADECUADAS, COMO LA AUSENCIA DE EXTINTORES DE INCENDIO EN AREAS CLAVES, LA PRESENCIA CABLES SUELTOS Y EQUIPOS DEFECTUOSOS, FALTA DE SEÑALIZACION CLARA DE SALIDAS DE EMERGENCIA, AUSENCIA DE UN PLAN DE EVALUACION ACTUALIZADO. A PESAR DE LAS QUEJAS REITERADAS Y LAS SOLICITUDES DE MEJORA, LA EMPRESA HA IGNORADO ESTOS PROBLEMAS, ARGUMENTANDO FALTA DE PRESUPUESTO O FALTA DE TIEMPO PARA APROBARLAS, ESTO HA LLEVADO A UN CRECIENTE MALESTAR ENTRE LOS EMPLEADOS, QUIENES SE SIENTEN INSEGUROS Y PREOCUPADOS POR SU BIENESTAR FISICO EN EL TRABAJO. LA FALTA DE MEDIDAS DE SEGURIDAD TAMBIEN HA LLEVADO A INCIDENTES Y ACCIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO”  
   PODES CONCLUIR EN QUE ESTE CONFLICTO DEPENDE PURA Y EXCLUSIVAMENTE DEL SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RRHH
   1. **VERDADERO** *Ya que ese subsistema remunera, motiva y cuida la higiene y seguridad*
   2. **FALSO**

**JUSTIFIQUE SU ELECCION:**

**La falta de medidas de seguridad e higiene corresponde al subsistema de mantenimiento, que abarca bienestar, motivación y seguridad laboral**

1. INDIQUE 2 ESTRATEGIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO:
   1. **QUE TODOS LOS INTEGRANTES TENGAN LA MISMA EDAD.**
   2. **BUSCAR PUNTOS EN COMÚN ENTRE LOS MIEMBROS.**
   3. **COMPARTIR MOMENTOS DE OCIO CON LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.**
   4. **COMPROMETERSE CON AQUELLO QUE SE SABE QUE SE VA A PODER CUMPLIR.**
   5. **ESTAR DE ACUERDO CON TODO LO QUE SE DIGA.**
2. LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE DENTRO DE UN EQUIPO DE TRABAJO ES ÚTIL:
   1. **PARA EXTINGUIR UN RUMOR.**
   2. **COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL DENTRO DEL EQUIPO.**
   3. **PARA TRANSMITIR POLÍTICAS, ESTRATEGIAS, TÁCTICAS, ENTRE OTRAS.**
   4. **PARA TRANSMITIR QUEJAS, RECLAMOS, ENTRE OTROS.**

**Descendente:** del equipo hacia fuera (órdenes, políticas, informes)

**Ascendente:** el equipo recibe quejas, sugerencias, controla ejecución

**Horizontal:** entre miembros y áreas, la más utilizada en el trabajo cotidiano

1. INDIQUE DOS ASPECTOS QUE SE DEBEN EVITAR EN ENTREVISTAS O ATENCIÓN A CLIENTE:
   1. **MANTENER LOS BRAZOS CRUZADOS.**
   2. **MOVIMIENTOS CORPORALES NO EXCESIVOS.**
   3. **MIRAR A LOS OJOS SIN INTENSIDAD.**
   4. **SONREíR DE MANERA CORDIAL Y CONTROLADA.**
   5. **BALANCEO DEL CUERPO Y ALEJAMIENTO.**
2. ES IMPOSIBLE NO COMUNICAR YA QUE:
3. **LA COMUNICACIÓN ES SIEMPRE EFICAZ E INTENCIONAL.**
4. **LA COMUNICACIÓN DERIVA DEL COMPORTAMIENTO E INFLUYE SIEMPRE EN OTRO.**
5. **EN LA COMUNICACIÓN SIEMPRE HAY UN NIVEL DE CONTENIDO Y UN NIVEL DE RELACIÓN.**
6. **UN INDIVIDUO COMUNICA POR sí SOLO.**
7. **LA PROXÉMICA ES UN TIPO DE COMUNICACIÓN NO VERBAL QUE SE CENTRA EN:** 
   1. **ESTUDIO DEL ESPACIO EN LAS DIFERENTES CULTURAS.**
   2. **ESTUDIO DE LA DISTANCIA QUE LOS HABLANTES MANTIENEN EN LA COMUNICACIÓN VERBAL**
   3. **ESTUDIO DE LA DISTANCIA íNTlMA Y PERSONAL ENTRE LOS PARTICIPANTES DE UNA COMUNICACIÓN.**
   4. **ESTUDIO DE LA DISTANCIA SOCIAL Y PÚBLICA ENTRE LOS HABLANTES.**
   5. **TODAS SON CORRECTAS.**
   6. **TODAS SON INCORRECTAS.**
8. MARQUE UNA CARACTERíSTlCA QUE PERTENEZCA A LA COMUNICACIÓN EMPÁTICA:
   1. **BUSQUEDA DE ACEPTACIÓN**
   2. **B …..DAD CAMBIOS**
   3. **ESCUCHAR FISICA, INTELECTUAL Y EMOCIONALMENTE**
   4. **ESCUCHAR DESDE EL “NOSOTROS”**
   5. **SABER IDENTIFICAR NUESTROS COMPORTAMIENTOS**

* **Defensiva**: debe evitarse, busca aceptación sin resolver
* **Empática**: busca causas reales y soluciones
* **Efectiva**: comprender primero, luego ser comprendido
* **Asertiva**: defender derechos sin dañar a otros
* **Sinérgica**: creatividad colectiva, entusiasmo y cooperación

1. ¿CUALES SON LAS CAPACIDADES QUE DEFINEN UN ENTORNO LABORAL?
   1. **CAPACIDAD DE RELACIONARSE**
   2. **CAPACIDAD DE COMUNICARSE**
   3. **CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO**
   4. **CAPACIDAD DIGITAL** *Ni pincha ni corta*
   5. **CAPACIDAD DE SINERGIA** *No es necesaria*

Habilidades blandas – Pag 13 de este doc.

1. INDIQUE CARACTERÍSTICAS BLANDAS BUSCADAS
   1. **LIDERAZGO**
   2. **TOLERANCIA A LAS CRITICAS**
   3. **INNOVACION**
   4. **SOCIABILIDAD**
   5. **COLABORACIÓN**
   6. **FUERZA DE VOLUNTAD Y ESFUERZO**
2. SI EI DEL DESEMPEÑO LABORAL DE UN INDIVIDUO DEPENDE DEL CONOCIMIENTO, TÉCNICAS Y OTRAS COMPETENCIAS, EL 85% RESTANTE, A QUE LE ATAÑE SU DESEMPEÑO?

ENUMERE DOS:

* 1. **ACTITUD**
  2. **DETERMINACIÓN**
  3. **COMUNICACIÓN ASERTIVA**
  4. **PENSAMIENTO CRITICO**
  5. **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Habilidades blandas – Pag 13 de este doc.

1. PILARES DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO
   1. **ACCESO A LA INFORMACIÓN**
   2. **LIBERTAD DE EXPRESIÓN**
   3. **DIVERSIDAD LINGÜÍSTICA**
   4. **INTERNET Y SUS TECNOLOGÍAS**
   5. **GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA**
2. CUAL ES ÉL DIRECCIONAMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ENUMERAR DOS.
   1. **MISIÓN**
   2. **VISIÓN**
   3. **PROPÓSITO PRINCIPAL**
   4. **VALORES**
   5. **EXPECTATIVAS**

**Fases de la planificación estratégica - Pag 8 de este Doc.**

1. LA MISIÓN
   1. **MIRA HACIA ADENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**
   2. **DA SENTIDO A LA ORGANIZACIÓN**
   3. **SE ORIENTA A MUY LARGO PLAZO** *Es la visión*
   4. **MIRA HACIA AFUERA DE LA ORGANIZACIÓN** *Es la visión*
2. LA VISIÓN
   1. **PROPÓSITO DE LA EXISTENCIA DE LA EMPRESA** *Esa es la misión*
   2. **SON LOS VALORES DE LA EMPRESA** *Esa es la misión*
   3. **¿QUE QUEREMOS SER?** *Mira hacia afuera*
   4. **JUSTIFICA SU EXISTENCIA** *Es la misión*