

# Prácticas y Procesos en Recursos Humanos

Ing. Gabriel Piñeiro  
gp03@cema.edu.ar

## ***Misión del Area de RRHH***

- Gerenciar los recursos humanos. En tanto asumimos que son el activo más importante, resultan un factor clave de éxito
- Las políticas y programas de Recursos Humanos, contribuyen al logro de las estrategias y objetivos de la empresa
- Gerenciar la cultura, reforzando y adecuando los valores para que sean aceptados por todos y observados en la práctica
- Integrar a todos los miembros de la organización, para asegurar su participación en el logro del propósito común

# ***Rol de Recursos Humanos***

- Ya no es un área administrativa
- No a las funciones tradicionales
- Orientación a la estrategia de negocios
- Enfocado en la gente

# ***Adm.de Personal Vs. Recursos Humanos***

## **A de P**

- Liquidación de Sueldos y Jornales
- Back Office
- Cumplimiento Regulaciones
- Enfoque Administrativo

## **RRHH**

- RRLL + CVL + DRH+ ARH
- Front Office
- Perfil futuro de RRHH
- Socio Estratégico

# ***Rol del Gerente***

TRANSFORMACIONAL

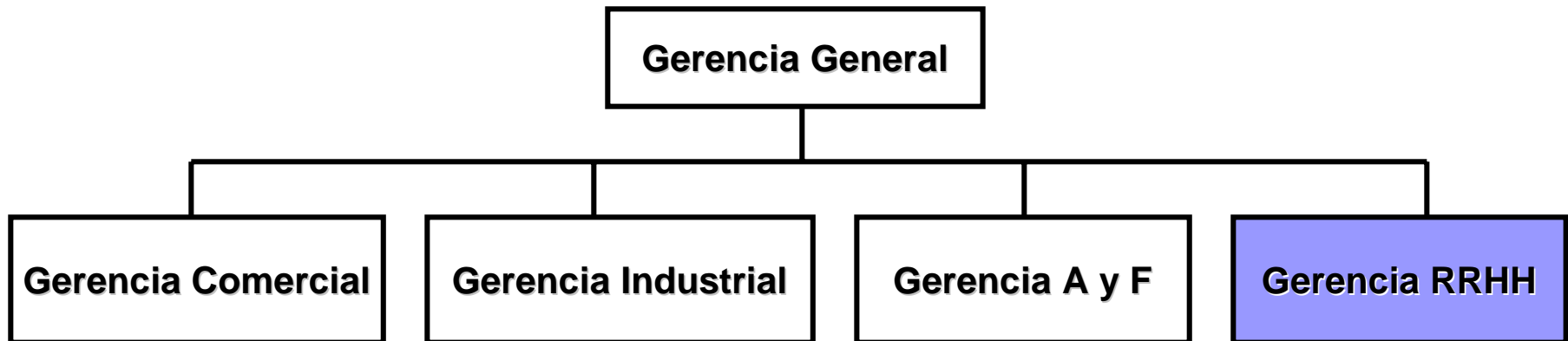
VISIONARIO

- Papel de la línea, rol del área de RRHH
- Lo que no se puede delegar
- Relación con Dirección Estratégica de RRHH.
- Cómo volverse Consultor Interno

## ***Gestión de RRHH al inicio del Siglo XXI***

- 1950: Liquidación de sueldos + A de P = CPN o idóneos
- 1970: Manejo de conflictos = Abogados
- 1990: Productividad y eficiencia = Lic. en Adm/Ing.
- Siglo XXI: Gestión estratégica = Master en RRHH

# ***Ubicación de RRHH***





## ***Distintos enfoques de gestión***

- Políticas de premios y castigos
- Factores de éxito
- Mercado laboral disponible
- Liderazgo y empowerment
- Valor que se da a los RRHH



# ***RRHH y Estrategia Organizacional***

- En qué medida los RRHH están en condiciones de cumplir con los objetivos
- Aprovechar fortalezas, corregir debilidades
- RRHH. No Personal
- Su rol en el sistema organización. Relación con la línea
- Obligaciones compartidas
- Su rol en la motivación de los RRHH
- Deseabilidad y facilidad percibidas. Balance
- Comportamiento y productividad. Sistema de motivación
- Rol de la línea en la motivación

# ***Planeamiento***

- Base de datos: filiación, posición e historia ocupacional, evolución remuneraciones, total employ cost
- Análisis de datos: clases por categoría, edad, sexo, sección, ocupación, etc.
- Indicador de rotación:  $(\text{cantidad de egresos} / \text{promedio anual}) * 100$
- Proyección demanda: estimación de necesidades de acuerdo a planes
- Proyección oferta: estimación de la oferta interna y externa
- Determinar requerimientos: identificar necesidades y excesos futuros
- Acciones: planes de reclutamiento/expulsión

# ***Gestión del Desempeño***

- La construcción del desempeño
- Seguimiento
- El análisis y evaluación
- Fortalezas y debilidades
- Coaching
- Mejoramiento del desempeño
- Análisis de potencial

# ***Administración de Remuneraciones***

*Estructura que atraiga, retenga y motive*

- Competitividad externa
- Equidad interna
- Compatible con el desempeño
- Algunos problemas:
  - a) *Factores que afectan los niveles de pago*
  - b ) *Cómo obtener información confiable del mercado*
  - c ) *Cómo evaluar los cargos para obtener una estructura competitiva*
  - d ) *Los diferentes sistemas de pago que se pueden operar*
  - e ) *Mantenimiento de una estructura salarial consistente y económica*

# ***Desarrollo***

- Entrenamiento: para adquirir habilidades
- Desarrollo: para modificar actitudes y crecer en competencias
- Algunos problemas clave:

*Costo o inversión*

*Presupuesto y evaluación*

*Cómo aprende la gente*

*Entrenamiento sistemático*

*Identificación de necesidades*

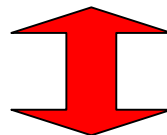
*Planeación de los programas*

*Técnicas más adecuadas*

# Estrategia de RRHH

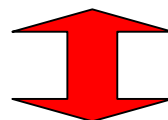


# CONTEXTO POLITICO, SOCIAL, ECONOMICO Y CULTURAL



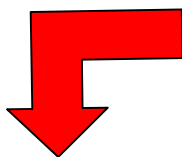
## VISION, MISION, CULTURA Y VALORES

Nivel Filosófico  
- Político  
Empresa



## ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

Nivel  
Estratégico  
Táctico  
Empresa



### Políticas de Recursos Humanos

- Afirman Cultura y Valores

- Definen tipo de relación laboral

- Resuelven conflicto gente/empresa



### Estrategias de Recursos Humanos

- Alínean gente con objetivos

- Base de competitividad



### Administración de Personal

- Brinda soporte Legal, administrativo, contable y organizacional

# RRHH e Inteligencia estratégica

**Inteligencia:** proceso mediante el cual una masa de información en bruto se transforma en inteligible y permite su empleo, a través de su evaluación, correlación, integración y difusión.

**Inteligencia estratégica:** permite concebir los posibles contextos futuros y planear las acciones correlativas que resultan eficaces en el marco de tales contextos.

**Inteligencia = Recursos humanos**

- **Estrategia de RRHH:** advertir anticipadamente sobre los hechos que pueden influir en el comportamiento de la gente y como prevenir esa influencia.



# Determinación de las capacidades de la empresa en el largo plazo

- Ajuste entre las capacidades que se poseen y las requeridas
- Modelo de desarrollo a largo plazo

Obtener: recursos adecuados en cantidad y calidad

Capacitar: los recursos existentes

Remunerar: adecuadamente

Retener: planes de desarrollo y carrera

Flexibilizar: como responder a cambios previsibles o a contingencias sorpresivas

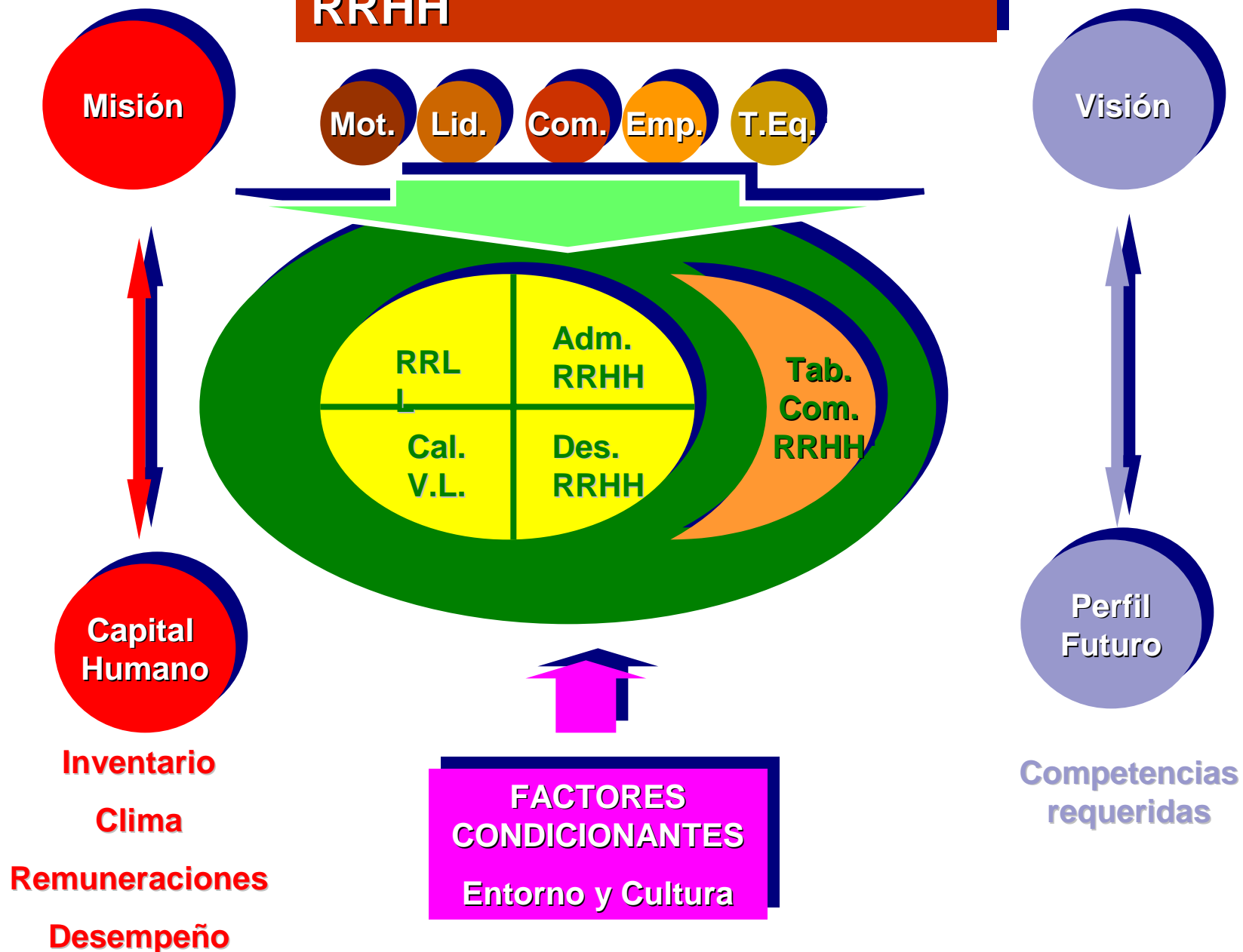
Adaptar: la organización a los requerimientos que emanan del contexto

# Estrategia específica de RRHH

## Opciones estratégicas

- Formar recursos humanos o captarlos
- Compensar: fijo, variable, resultados, antigüedad, etc
- Personal propio, contratado o de terceros
- Relaciones laborales basadas en una buena relación con los sindicatos o ignorando los mismos

# PLAN ESTRATEGICO DE RRHH



# ¿Qué es la cultura?

## Origen de la Palabra



Del francés: “**culture**”  
(cultivar, cuidado y desarrollo de la tierra)

## Significado Actual



El término, se refiere a la cultura nacional, como así también a otros factores: la formación, el medio social y de trabajo, la función...



Grupos que tienen modos de vida y concepciones diferentes de interpretar y enfrentar los problemas

# ¿Qué es la cultura?

## **LA CULTURA ES:**

....La programación colectiva de las mentalidades de las personas en un medio determinado

Permite a los miembros de una comunidad, grupo o categoría de personas, diferenciarse de otros

No es una característica de los individuos; agrupa a un conjunto de personas condicionadas por la misma educación y las mismas experiencias

***Hofstede***

# ¿Qué es la cultura?

## CONCEPTO GLOBAL, YA QUE ES

### Aprendida

No es genética ni biológica

### Compartida

No es exclusiva de los individuos

### Transgeneracional

Su desarrollo es acumulativo y transmitido de una generación a la otra

### Simbólica

Utiliza símbolos, signos y metáforas para representar cosas

### Sistémica

Un cambio en una característica provoca cambios en otras

### Adaptativa

Basada en la capacidad de cambio de los seres humanos

# La cultura

EMOCIONES Y  
SENTIMIENTOS  
COMPARTIDOS

PRACTICAS Y  
CONDUCTAS  
COMPARTIDAS

SIMBOLOS  
HEROES Y LEYENDAS

RITOS Y  
LITURGIA

VALORES

CULTURA  
INFORMAL

- Decisiones
- Comportamiento real
- Críticas

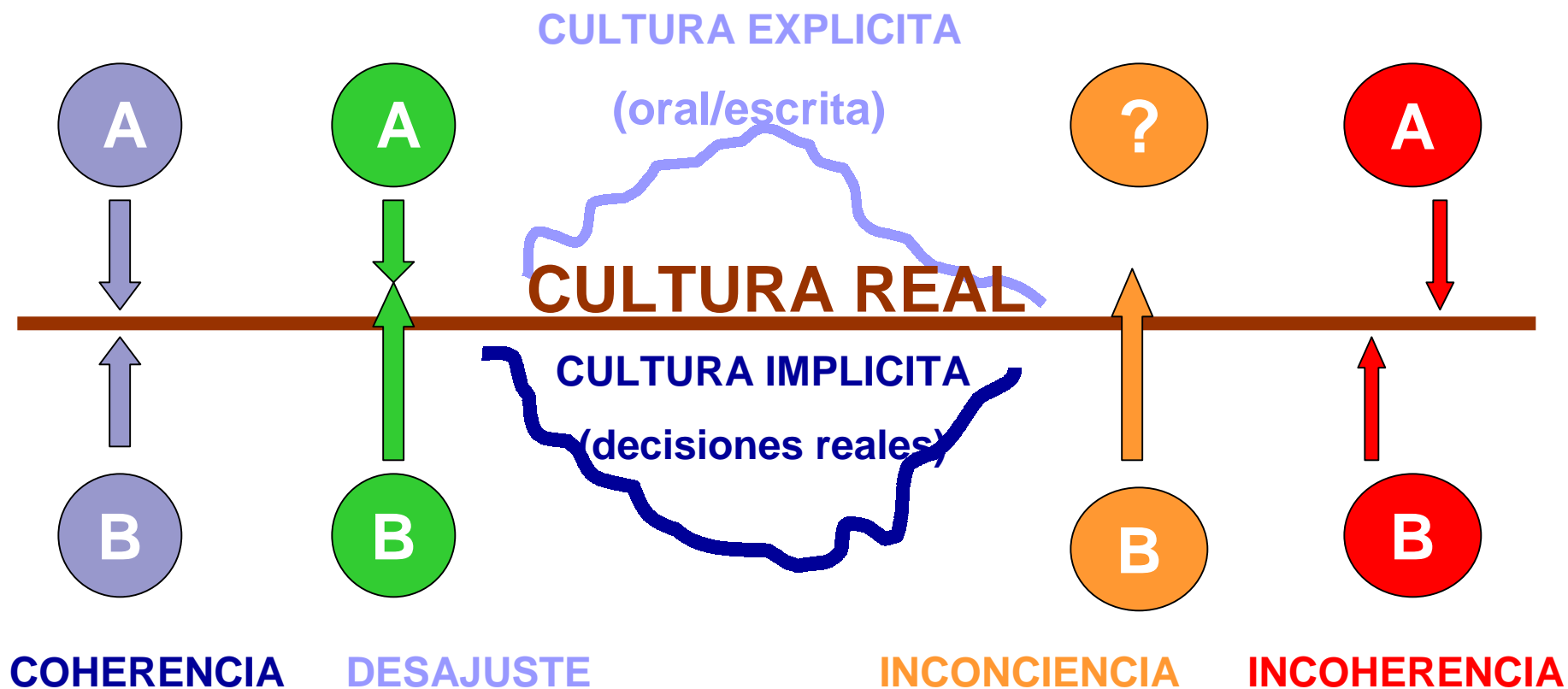
CULTURA  
FORMAL

- Pautas
- Normas
- Criterios
- Comunicaciones escritas
- Discurso

OBJETOS  
COMPARTIDOS

LENGUAJE  
COMPARTIDO

# La cultura



- Manipulada
- Ignorante



# Las 5 dimensiones de la cultura

1

**Relación  
respecto al  
poder**

2

**Actitud frente a la  
incertidumbre**

3

**Masculinidad/  
Femineidad**

4

**Individualismo/  
Colectivismo**

5

**Orientación a largo  
plazo/ Orientación a  
corto plazo**

*Hofstede*

# Las 5 dimensiones de la cultura

## 1. RELACION DE PODER

Muestra en qué medida una sociedad acepta que el poder en en las organizaciones, los grupos y las instituciones, sea distribuido de manera no igualitaria

*Hofstede*

# Cultura y Poder

## Poder Organizacional

### Centralizado

### Descentralizado

#### **ELITE**

#### **MERITOCRACIA**

#### Respaldo

#### Desaliento

#### Respaldo

#### Desaliento

### Equitativa

- Autoridad
- Recompensa por Perform.
- Trabajo en Equipo
- Participación
- Compromiso
- Afiliación

- Recompensa por Perform.
- Trabajo en Equipo
- Participación
- Compromiso y Afiliación
- Autoridad

### Igualitaria

#### **LIDERAZGO**

#### **COLEGIADO**

#### Respaldo

#### Desaliento

#### Respaldo

#### Desaliento

- Autoridad
- Trabajo en Equipo
- Compromiso y Afiliación
- Participación
- Recompensa por Perform.

- Trabajo en Equipo
- Participación
- Compromiso
- Afiliación
- Autoridad
- Recompensa por Perform.

# Las 5 dimensiones de la cultura

## 2. ACTITUD FRENTE A LA INCERTIDUMBRE

La actitud frente a la incertidumbre muestra en qué medida una sociedad se siente amenazada por las situaciones inciertas y ambiguas, y busca evitar estas situaciones asegurando una mayor estabilidad de la carrera

*Hofstede*

# Las 5 dimensiones de la cultura

## 3. MASCULINIDAD - FEMINEIDAD

La MASCULINIDAD muestra en qué medida los valores dominantes en una sociedad son la asertividad, el dinero, los bienes, etc.

La FEMINEIDAD muestra en qué medida los valores dominantes en una sociedad son la atención de los otros, la calidad de vida, etc.

*Hofstede*

# **Las 5 dimensiones de la cultura**

## **4. INDIVIDUALISMO - COLECTIVISMO**

El INDIVIDUALISMO implica un cuadro social caracterizado por lazos débiles en el cual cada uno debe preocuparse principalmente de sí mismo y de sus familiares próximos

El COLECTIVISMO implica un cuadro social caracterizado por lazos fuertes, en el que la gente hace una distinción entre “pertenecientes al grupo” y “extraños al grupo”. La comunidad es la que debe preocuparse de sus integrantes

***Hofstede***

# **Las 5 dimensiones de la cultura**

## **5. LARGO PLAZO VS. CORTO PLAZO**

Una sociedad ORIENTADA A LARGO PLAZO  
exhibe una postura pragmática y enfocada en el  
futuro

Una sociedad ORIENTADA A CORTO PLAZO  
refleja una actitud mas normativa, dependiente de  
cierta perspectiva histórica

***Hofstede***



# **CULTURA ORGANIZACIONAL**

## **CONCEPTO**

CONJUNTO DE CREENCIAS, VALORES, SUPUESTOS Y CONDUCTAS COMPARTIDOS Y TRANSMITIDOS EN UNA ORGANIZACION, QUE SON ADQUIRIDOS A LO LARGO DEL TIEMPO Y QUE HAN RESULTADO EXITOSOS PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.





## **CARACTERÍSTICAS**

- ➡ **Adhesivo social que mantiene unidos a los integrantes**
- ➡ **Reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización.**
- ➡ **Normas de conducta aceptadas por los miembros de una organización.**
- ➡ **Transmisión de persona a persona en el proceso de socialización.**



## ¿CÓMO SE MANIFIEST A?

- Cosas compartidas (objetos)
- Dichos compartidos (palabras)
- Hechos compartidos (conductas)
- Sentimientos compartidos (emociones)

# F U N C I O N E S

- **Proporciona a sus miembros identidad organizativa**
- **Facilita el compromiso colectivo**
- **Fomenta la estabilidad del sistema social**
- **Configura la conducta al ayudar a sus miembros a comprender su medio ambiente**

## FUERZA

las culturas fuertes crean adhesión al objetivo, motivación del personal y la estructura necesaria para mejorar el rendimiento

## ADAPTATIVO

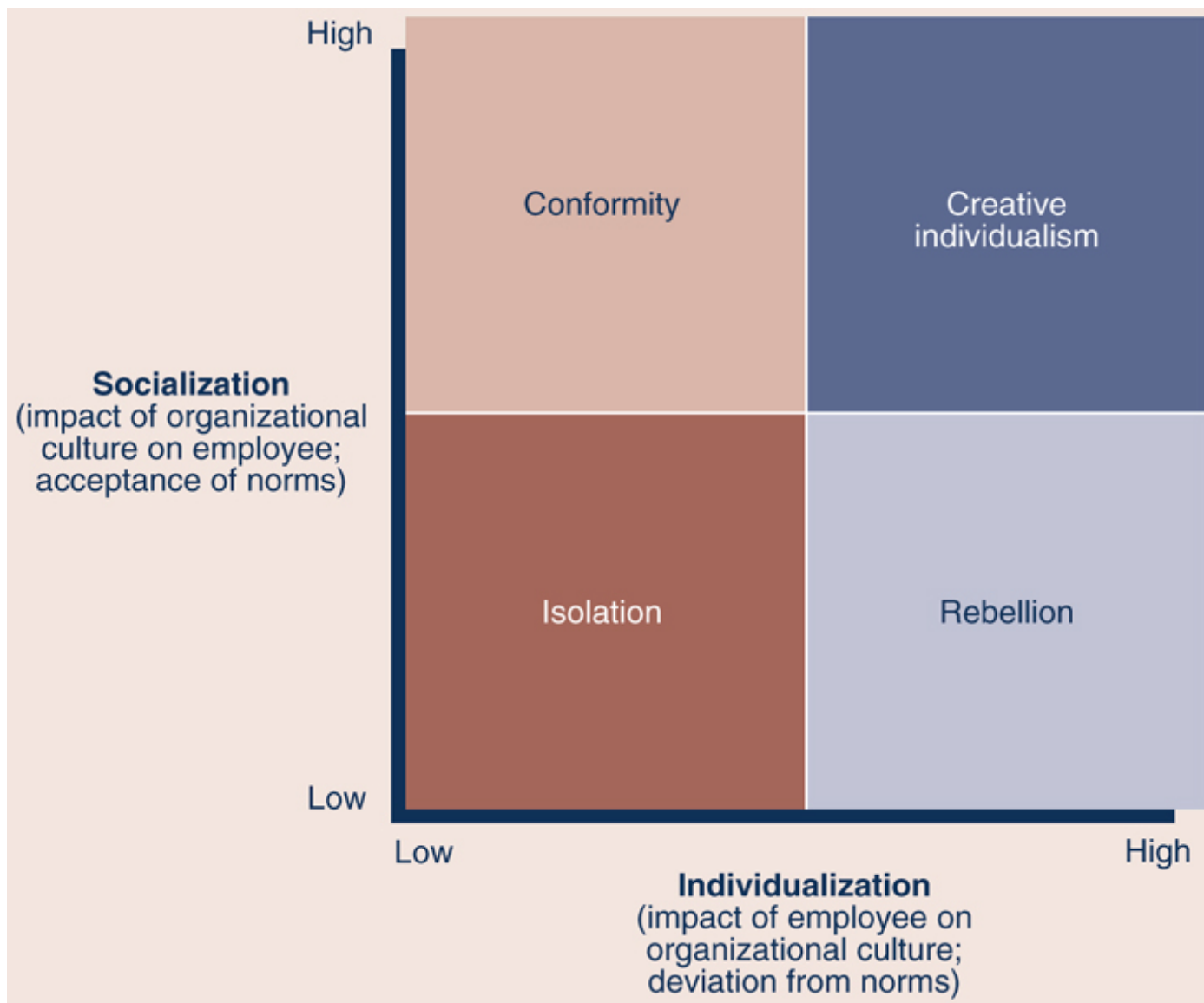
las buenas culturas ayudan a las empresas a anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno

## ENFOQUES

## ADECUATIVO

no existe una cultura “mejor”. Una cultura solo facilitará el rendimiento económico si es capaz de ajustarse a su contexto.

# Socialización ne Individualización



# **CULTURA ORGANIZACIONAL**

**CUANDO LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL CAMBIA, LA CULTURA QUE ANTES HABIA SIDO UN APOYO, PUEDE CONVERTIRSE EN UN OBSTACULO.**

**EL INTERCAMBIO, LA CONFRONTACION Y LA COMPRENSION MUTUA DE NUESTROS SUPUESTOS Y CREENCIAS ES UNA ESTRATEGIA PODEROSA PARA CREAR ORGANIZACIONES MAS EFECTIVAS**



**POR ESO EL GERENCIAMIENTO EFECTIVO DE LA CULTURA CORPORATIVA ES UN ELEMENTO ESENCIAL EN LA IMPLANTACION DE UNA DECISION ESTRATEGICA.**





## ***La demanda de Capital Humano en el escenario actual***

-  ***Las competencias que se exigen  
a los profesionales hoy.***

# **ALGUNAS EXPECTATIVAS**

- ☐ Sé qué se espera de mí en el trabajo.
- ☐ Tengo el material y el equipo que necesito para hacer mi labor correctamente.
- ☐ En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que sé hacer mejor cada día.
- ☐ En los últimos siete días, he sido reconocido o elogiado por hacer bien mi trabajo.
  - ☐ Mi supervisor, u otra persona, me cuida como persona.
  - ☐ Hay alguien en el trabajo que planea mi desarrollo.
- ☐ En los últimos seis meses, alguien me ha hablado de mi progreso.
  - ☐ En el trabajo, mi opinión cuenta.
- ☐ La misión de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante.
- ☐ A mis compañeros se les pide realizar trabajos de calidad.
  - ☐ Tengo a mi mejor amigo en el trabajo.
- ☐ Este último año, he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer



# LOGICA DEL VALOR

- ✚ *El valor se define más por el destinatario que por el emisor*
- ✚ *Crear valor es desarrollar competencias para la ejecución*



- ✚ *Si los empleados tienen empowerment, el cliente volverá a comprar*
- ✚ *Incorporar gente en la cual los clientes perciban valor agregado*
- ✚ *Por ende los inversores se beneficiarán*

# UNA TEORIA EMERGENTE DE ORGANIZACION

ESTRATEGIA	TEORIA DE LA ORGANIZACION	CUALIDAD	DESARROLLO DE LA ORGANIZACION/CAMBIO	RECURSOS HUMANOS	DISCIPLINAS
<b>COMPETENCIA CENTRAL (Core)</b>  ¿Cuáles son las competencias centrales necesarias para lograr nuestra estrategia?	<b>TIPOS DE ORGANIZACIÓN</b>  ¿Qué tipos de organizaciones Existen: mecánica, participativa, adhocracia, etc.?	<b>PROCESOS</b>  ¿Qué procesos deben ser gerenciados para asegurar la calidad (Ej. Orden de envío, interfase con del cliente)?	<b>CULTURA</b>  ¿Qué cultura necesitamos para lograr nuestros objetivos estratégicos?	<b>SISTEMAS DE TRABAJO DE DESEMPEÑO ALTO</b>  ¿Cómo unir nuestras prácticas de HR para crear sistemas de trabajo para desempeño alto?	<b>FACTORES DE EXITO CRITICOS</b>  ¿Cuáles disciplinas o factores de éxito crítico necesitamos para triunfar?
<b>MENSAJE NO ENTREGADO</b> <b>VER LA ORGANIZACIÓN COMO UN PAQUETE DE CAPACIDADES.....</b> <b>SUPERAR LOS LÍMITES</b>					

# **NUEVAS COMPETENCIAS**

- + Obtención de resultados con pocos recursos**
- + Tomar decisiones ante incertidumbre, presión, angustia y falta de información**
- + Liderazgo y credibilidad personal**
- + Conocimiento y visión estratégica del negocio**
- + Orientación al aprendizaje y a la mejora continua**
- + Flexibilidad y adaptabilidad**
- + Tolerancia a la frustración**
- + Desarrollo de personas**
- + Visión estratégica global del negocio**

# CONCLUSIONES

- + Crisis = Oportunidad***
- + Asumir el rol, no transferir responsabilidades***
- + Mente abierta para aprender y decisión para aplicar***
- + Se puede contener si se tiene el empowerment, la información y el liderazgo para hacerlo***
- + Es una responsabilidad intransferible del gerente***

# CAPACIDADES CRÍTICAS COMUNES

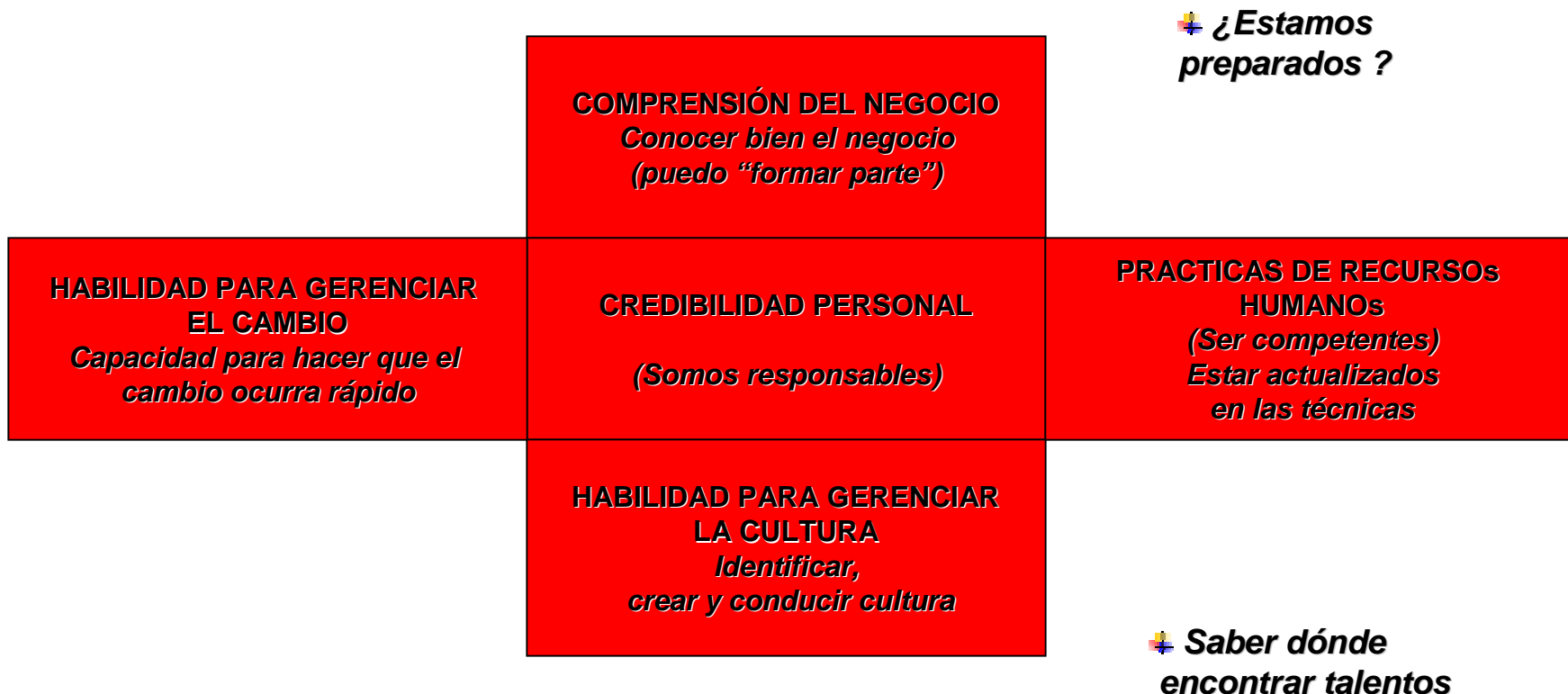
*Cómo obtener talentos*

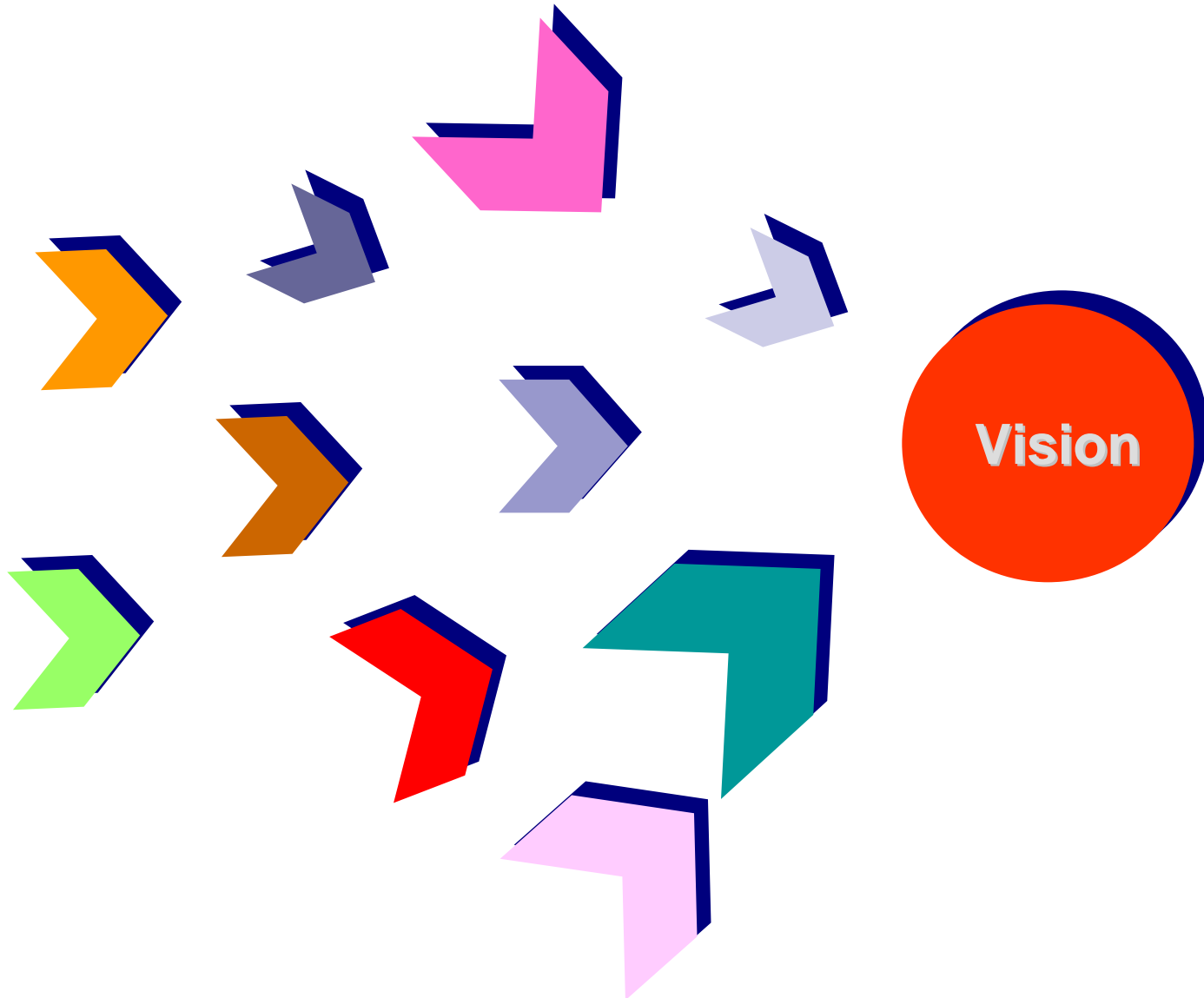
- 🖨 Recruiting
- 🖨 Formándolos
- 🖨 Pedir prestado (trnasferir)
- 🖨 Sacar los no talentosos
- 🖨 Mantener los mejores talentos (fidelizarlos)
- 🖨 Construir talentos y mentalidad compartida



a) *Compartir la Visión. Compromiso con la Misión. Conocer las Estrategias*  
b) *¿Qué se necesitará, cuánto durará. Los RRHH son arquitectos del talento*  
c) *Velocidad del cambio (Para lograr ventaja competitiva)*  
*Hay que renovar rápidamente. Crear aprendizaje. Los RRHH ayudarán en esto.*  
d) *¿Estamos formando líderes exitosos?*  
*Seguimos con falta de Líderes. Necesitamos líderes que hagan que los empleados obtengan resultados.*  
e) *Organizaciones que aprenden. Intangibles e impredecibles.*

# COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS







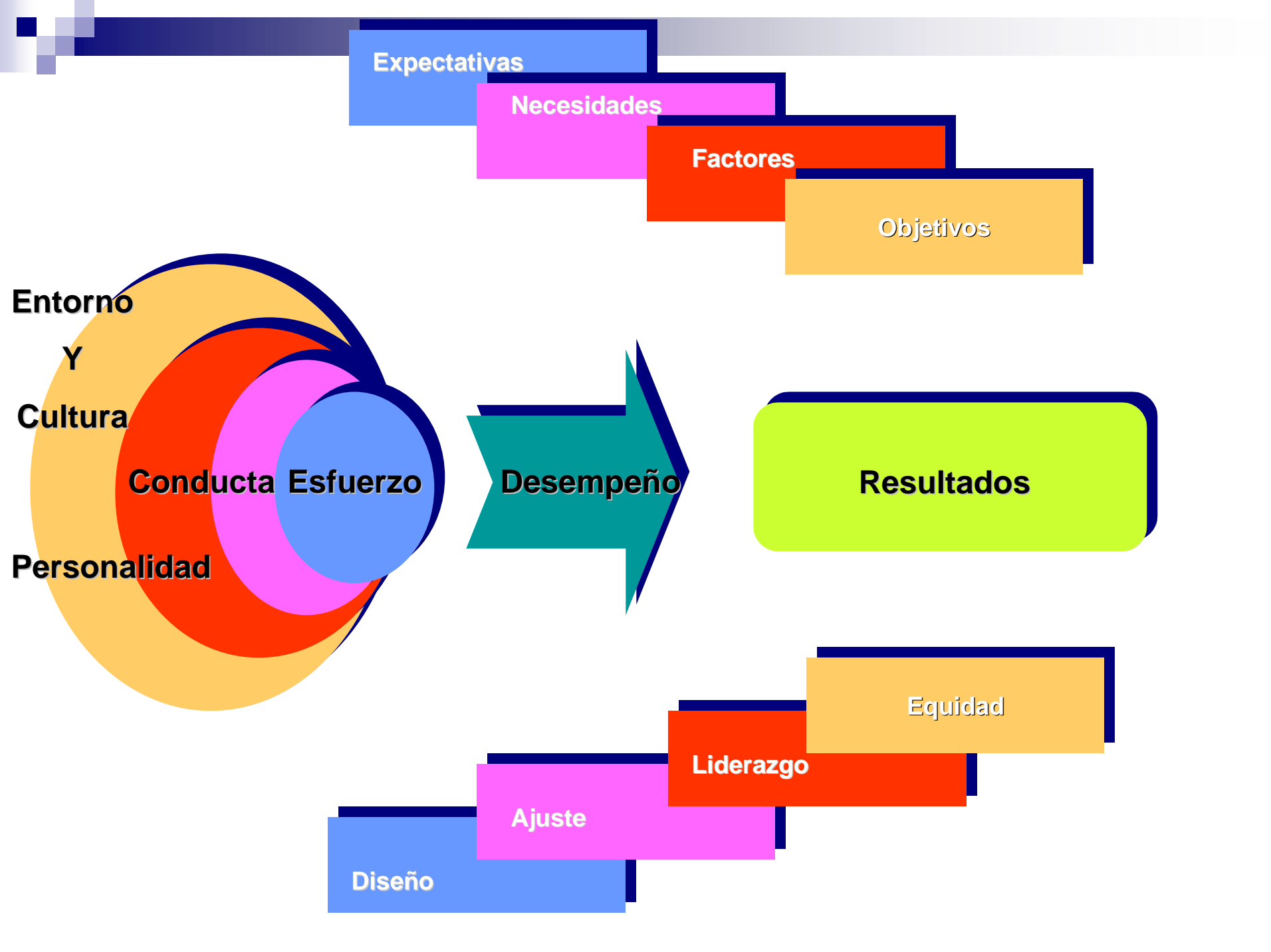
**ESPIRITUAL**

**SEGURIDAD**

**LIBERTAD**

**MATERIAL**





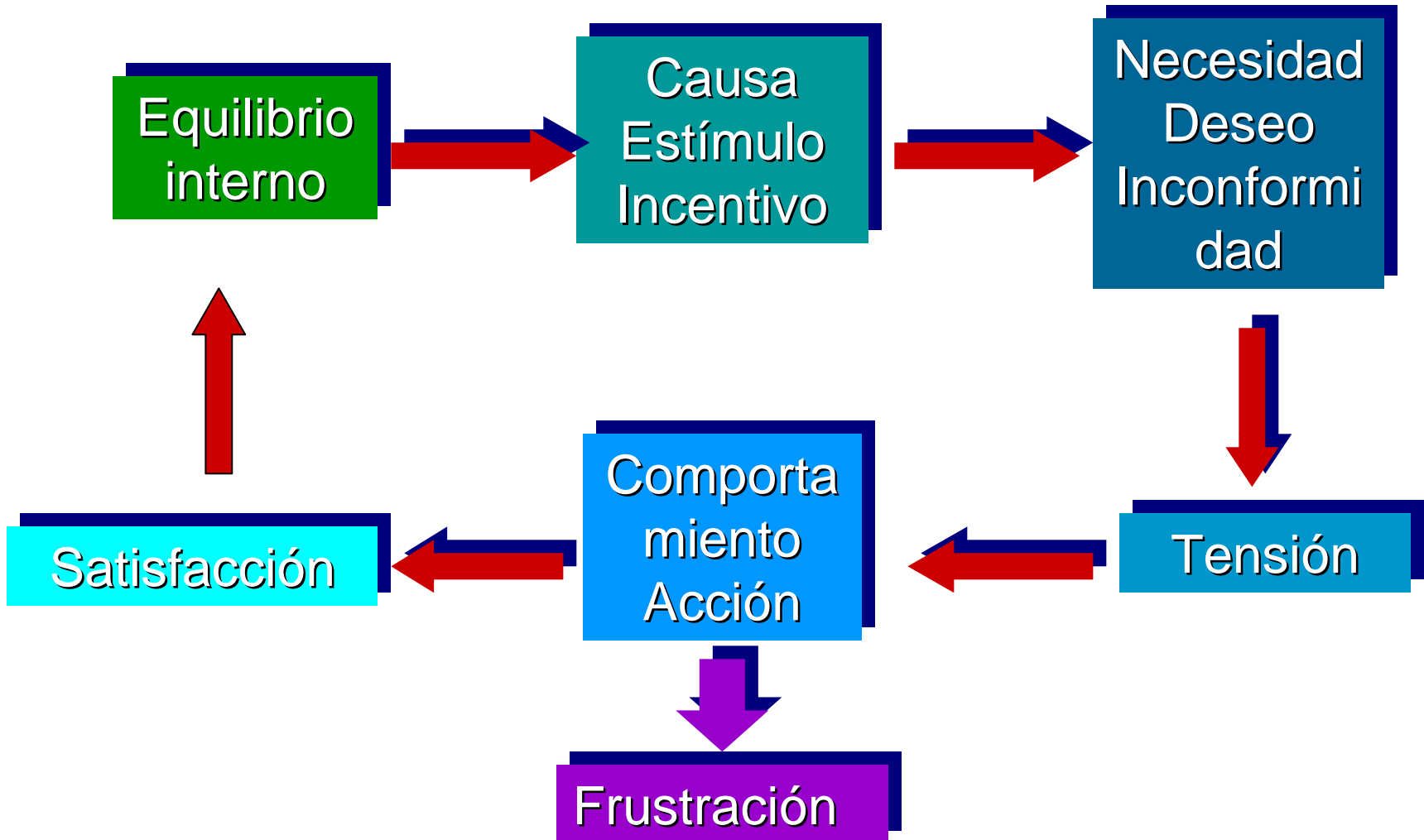
# Motivación

- + **Motivo** es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera.
- + El impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo o generado internamente.
- + Las necesidades, los valores y la capacidad individual para alcanzar los objetivos varían de un individuo a otro y con el tiempo.

**El comportamiento es:**

- + Causado
- + Motivado
- + Orientado hacia objetivos implícitos o explícitos.

# Ciclo Motivacional



# Impulsos motivacionales

(McClelland)

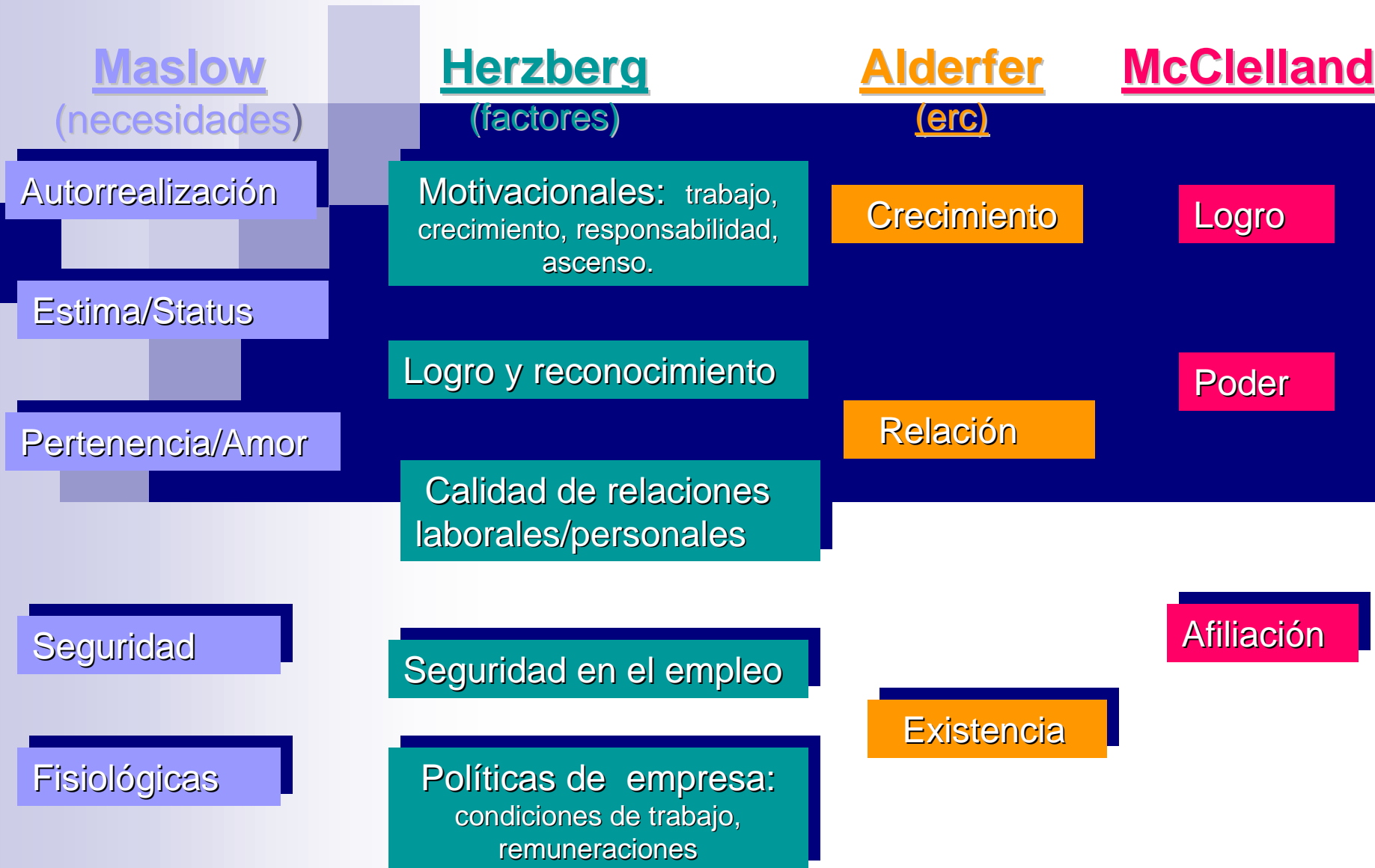
✚ **Logro:** Alcanzar metas - Avanzar

✚ **Afiliación:** Pertenecer - Relaciones eficaces con otros

✚ **Competencia:** Éxito - Mostrar las propias habilidades

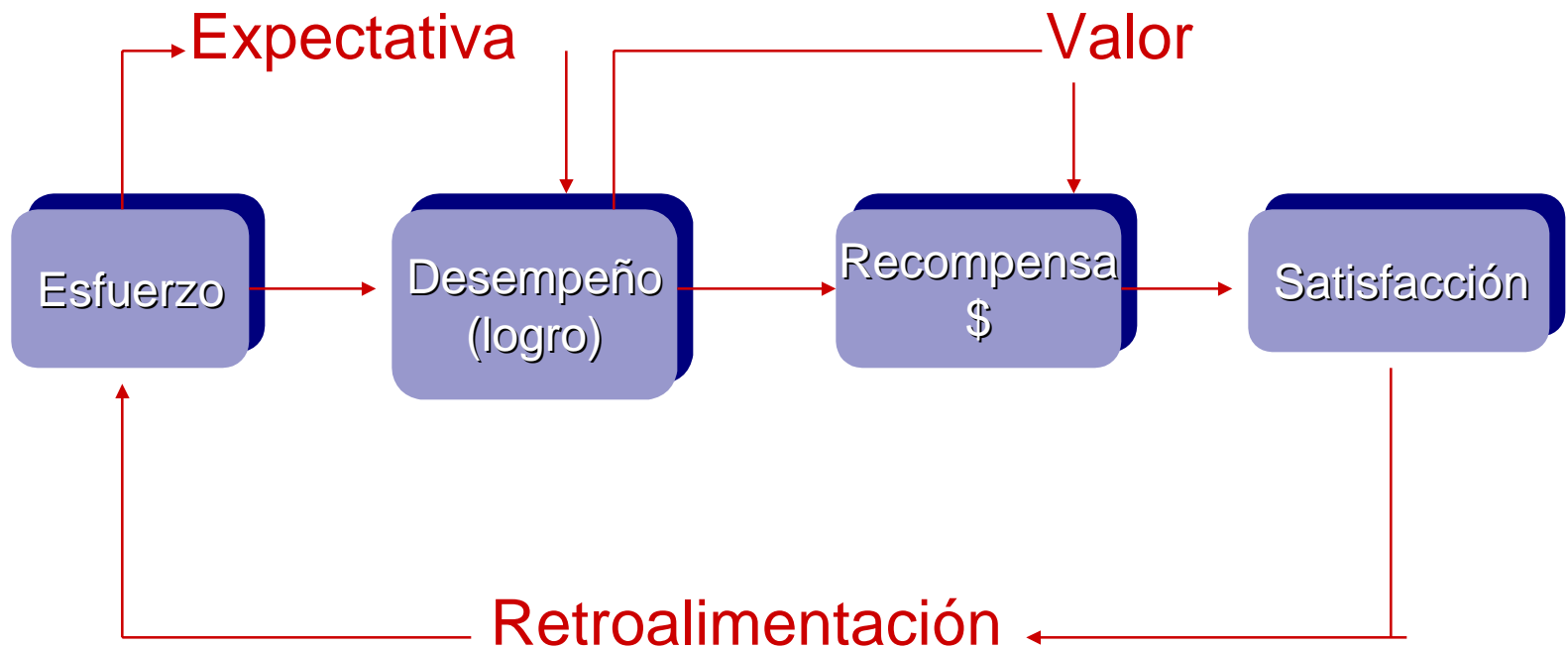
✚ **Poder:** Aumentar la influencia sobre situaciones y personas

# Teorías de necesidades



# Expectativas

Vroom - Porter - Lawler



# D.P.O.

- ✚ Sistema de gestión que incorpora la participación en la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y feedback.
- ✚ Los programas de **DPO** aumentan la productividad y la satisfacción de los empleados cuando existe un fuerte compromiso de la alta dirección en su puesta en práctica.

# Objetivos

Consensuados

Agregan Valor

Aceptados

Medibles

**OBJETIVOS**

Desafiantes

Monitoreados

Claros

Específicos



# Equidad

- ✚ Sostiene que la motivación es una función de la equidad en los intercambios sociales
- ✚ Se define como un modelo de motivación que explica las razones por las que las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad en los intercambios sociales y en las relaciones mutuas.

# Remuneración

- ✚ Valor motivacional
- ✚ No importa el valor absoluto
- ✚ Comparación
  - ➡ equidad interna
  - ➡ competitividad externa

# Incentivos

## Individuales

- ✚ Jornales
- ✚ Vendedores
- ✚ Ejecutivos

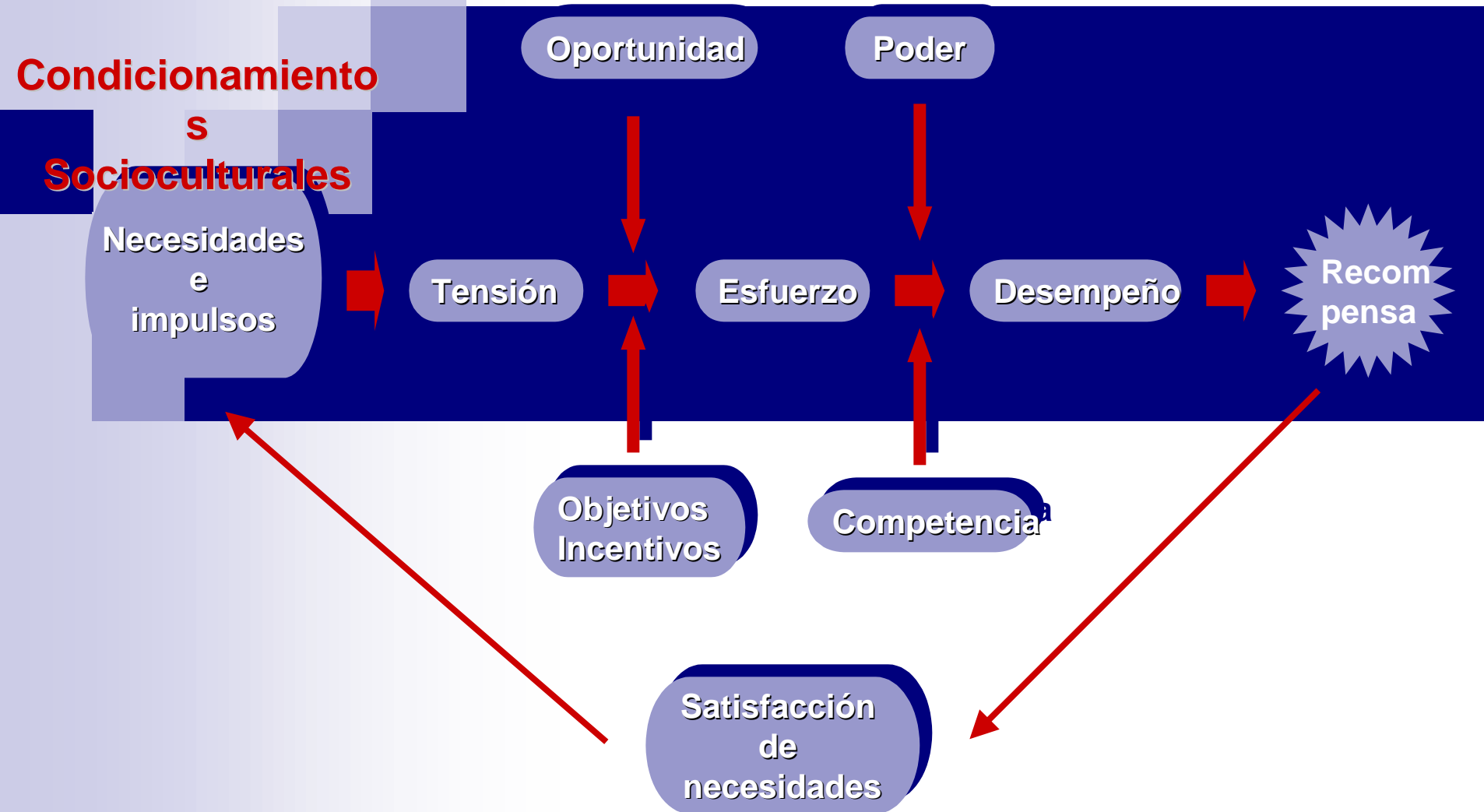
## Grupales

- ✚ Productividad
- ✚ Profit Sharing
- ✚ Gain Sharing

## Ventajas:

- ✚ Esfuerzo ➡ Desempeño ➡ Meta
- ✚ Costo variable
- ✚ Estimula a quienes generan logro

# Modelo complejo



# Aplicaciones y Programas

## Dirección por objetivos

- ✚ Misión y Valores
- ✚ Objetivos de la organización
- ✚ Objetivos del área
- ✚ Objetivos del grupo
- ✚ Objetivos individuales

## Modificación de la Conducta

- ✚ Identificar comportamientos relacionados
- ✚ Medirlos
- ✚ Identificar las desviaciones
- ✚ Estrategia de intervención
- ✚ Evaluar mejora

## Involucración del Personal

- ✚ Participación y compromiso
- ✚ Administración participativa
- ✚ Participación representativa
- ✚ Círculos de calidad
- ✚ Participación accionaria

## Pago Variable

- ✚ Destajo
- ✚ Premios e incentivos
- ✚ Comisiones
- ✚ Reparto de utilidades
- ✚ Participación en las ganancias

## Pago por competencias

- ✚ Flexibilidad por habilidades intercambiables
- ✚ Mejorar las capacidades
- ✚ Adquirir nuevas competencias
- ✚ Desafío adicional de logro
- ✚ Mejora comunicación y trabajo en equipo

# LIDERAZGO - ENFOQUES

**“HE TOMADO SOBRE MIS  
ESPALDAS EL DESAFIO DE  
MEJORAR SOLO A UNA  
PERSONA.”**

**“ESA PERSONA SOY YO  
MISMO Y SE CUAN DIFICIL  
ES CONSEGUIRLO”.**

**MAHATMA GHANDI**



**“UN LIDER ES A LA VEZ  
UN ENERGIZADOR  
Y UN MOTIVADOR,  
ALGUIEN QUE INSPIRA,  
ESTIMULA Y  
ORIENTA A LOS DEMAS.”**

**“QUE GENERA LA MAGIA  
QUE HACE DESEAR  
A CADA UNO  
HACER ALGO EXTRA”**

**PETER DRUCKER**

# ¿PODER O LIDERAZGO?

## *PODER*

DISPONER DE  
RECURSOS  
PARA QUE OTRA  
PERSONA HAGA  
ALGO QUE DE  
OTRA MANERA  
NO HABRIA  
HECHO.

## *LIDERAZGO*

INFLUENCIAR A  
OTROS PARA  
QUE SE  
EMPEÑEN  
VOLUNTARIA-  
MENTE EN EL  
LOGRO DE  
ALGUN  
OBJETIVO.



## **PROBLEMAS**

1. Identificación
2. Alcance
3. Contexto Cultural
4. Tarea
5. Etapas de desarrollo de la relación
6. Diagnóstico para el análisis



## 1. Identificación:






*En una organización hay muchos niveles: propietario, gerente, administrador, supervisor, técnico, analista, secretaria, operador, etc.*



*Una organización no funcionará bien, a menos que el liderazgo a todo nivel alcance algún standard de efectividad*

## 2. Alcance:

-  *Que tiene la influencia del líder:  
a) directa (en sus subordinados);  
b) indirecta (a través de intermediarios)*
-  *¿La efectividad radica en dirigir a los gerentes o a toda la organización?*
-  *Poder de la comunicación (aunque no tenga relación directa)*

### 3. Contexto cultural:

■ *Entorno organizativo dentro del cual se efectúa el análisis*

■ <i>Sistema:</i>	<i>Coercitivo</i>	<i>Funcional</i>	<i>Normativo</i>
-------------------	-------------------	------------------	------------------




■ <i>Principio de</i>			
<i>autoridad:</i>	<i>Premio-castigo</i>	<i>Racional</i>	<i>Legal</i>

■ <i>Funciones:</i>	<i>rey</i>	<i>gerente</i>	<i>delegado</i>
	<i>autócrata</i>	<i>ejecutivo</i>	<i>empresario</i>
	<i>dictador</i>	<i>supervisor</i>	<i>funcionario</i>







## 4. Tarea:

- ✚ *La naturaleza de la tarea, el contexto o los subordinados seguramente van a cambiar.*
- ✚ *Requiere flexibilidad, adaptación y habilidad de diagnóstico*
- ✚ *Por ejemplo: un líder participativo, por presión del tiempo, puede tornarse autocrático y el grupo aceptarlo de buen grado*

## 5. Etapas de desarrollo de la relación:

-  *Conducta apropiada en la medida que el líder y el grupo han aprendido a trabajar juntos*
-  *Un líder nuevo con un grupo nuevo en una tarea en la que no se tiene experiencia puede requerir mayor apoyo y una conducta mas autocrática*
-  *Un grupo maduro puede tomar decisiones sin el líder presente*

## 6. Diagnóstico para el análisis:

-  *Nivel de la organización*
-  *Influencia directa o nivel más amplio*
-  *Contexto cultural, social, político, económico en que nos ubicamos*
-  *Naturaleza de la tarea, de los subordinados y situación*
-  *Estado de desarrollo/madurez del grupo y del líder*
-  *Relaciones líder-subordinado*

# TEORIAS

1. Kurt Lewin
2. Apareamiento de Fiedler
3. Contingencia de Vroom
4. Situacional de Hersey y Blanchard
5. Blake y Mouton
6. Comportamiento de Argyris (I y II)

## 1. Kurt Lewin

+ AUTOCRATICO

ESTILOS

+ DEMOCRATICO

+ LAISEZ FAIRE





## 2. Apareamiento de Fiedler



### ORIENTACION:

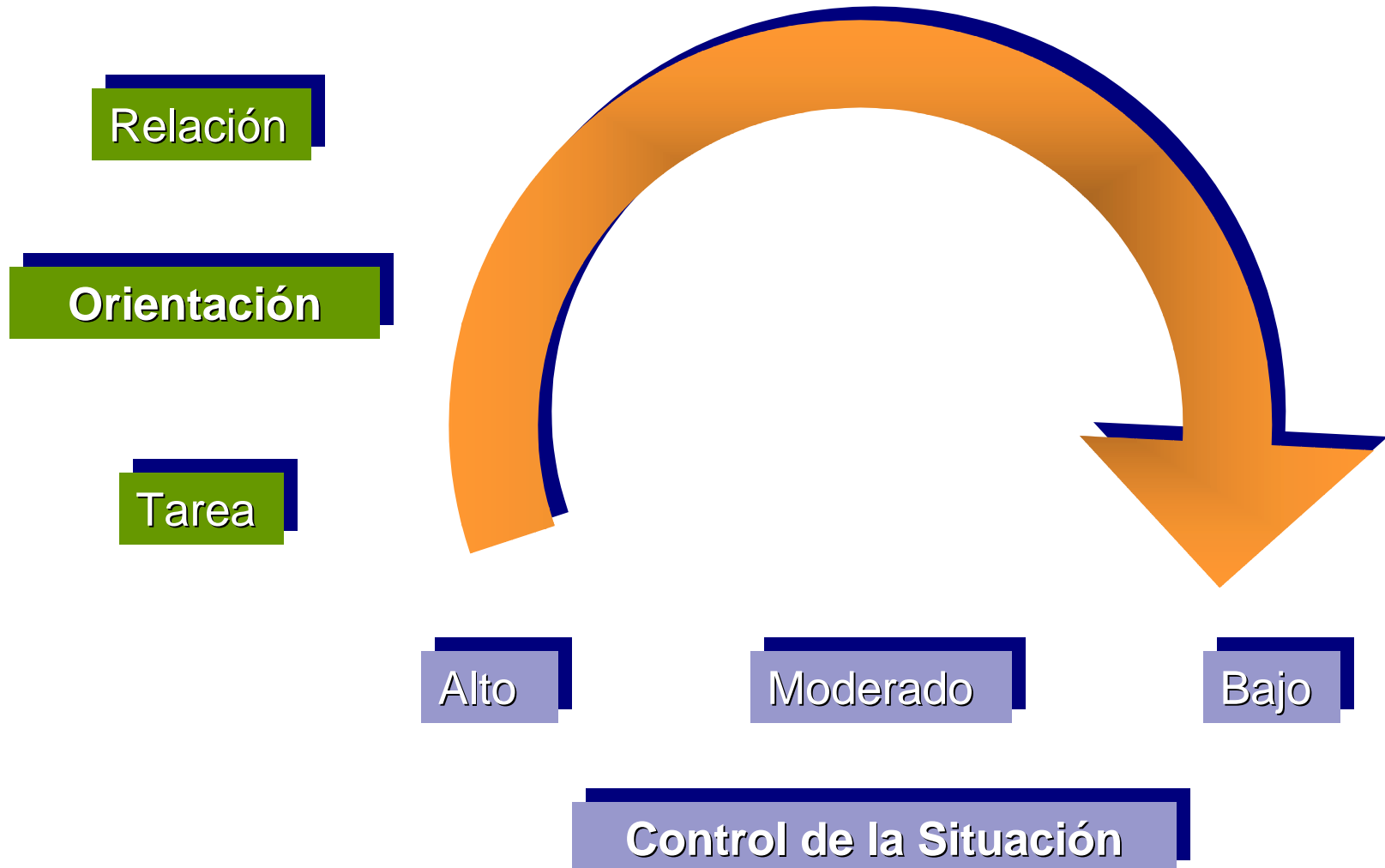
1. **LPC alto** (puntajes positivos): orientado a la **RELACION** con los empleados
2. **LPC bajo** (puntajes negativos): orientado a los **resultados de las TAREAS**



### CONTROL DE LA SITUACION






1. **RELACION LIDER – MIEMBROS:** Aceptación – Fricción - Rechazo
2. **ESTRUCTURA DE LAS TAREAS:** Estructurada Vs. No Estructurada
3. **PODER ORGANIZACIONAL** (Contratar .- Despedir – remunerar – Promocionar): Fuerte Vs. Débil

# EFICACIA DEL LIDER

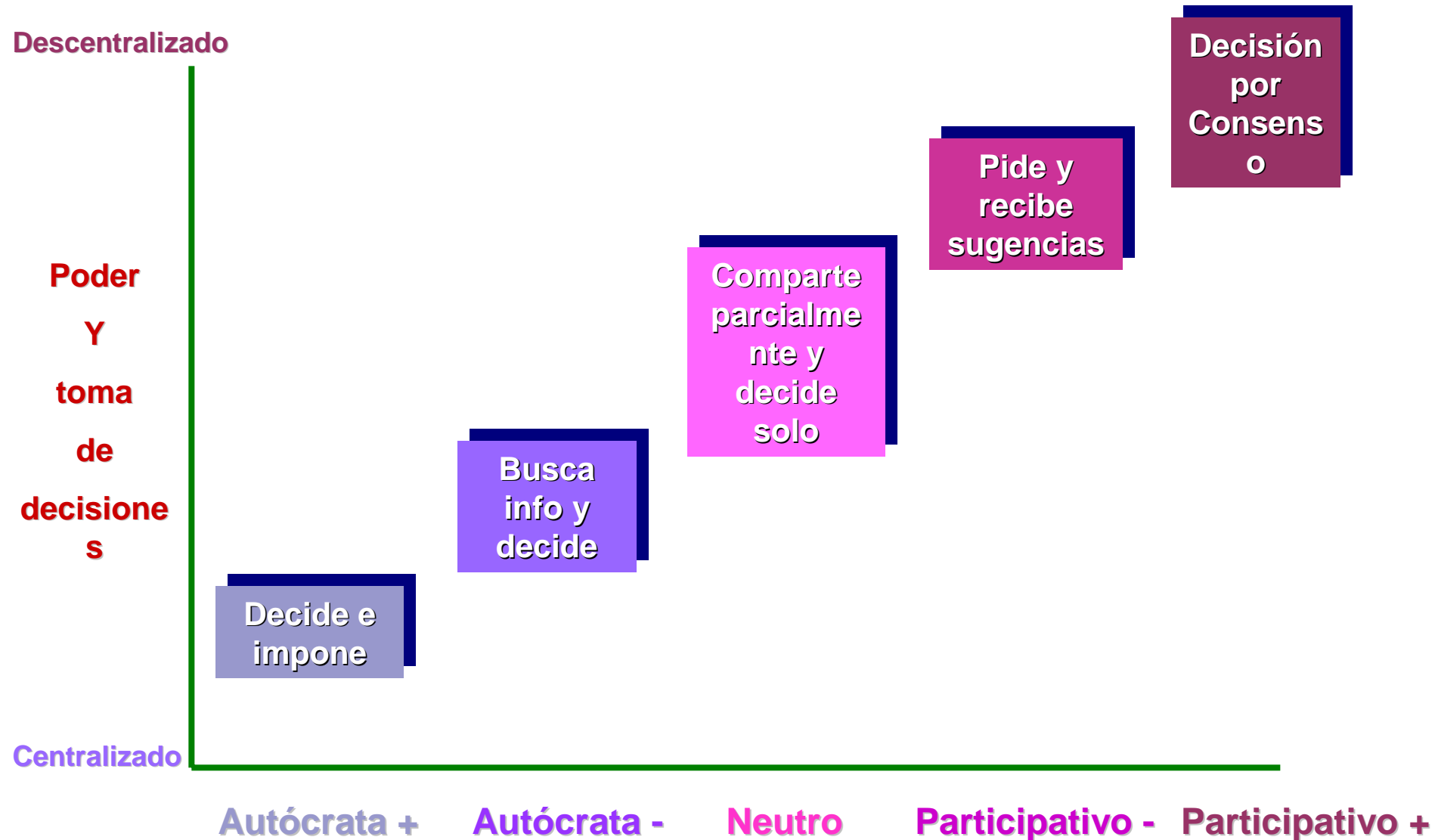


### 3. Contingencia de Vroom

#### *Capacidad de variar el comportamiento desde autocrático a participativo*

-  *Decide con la información que tiene: **AUTOCRATA +***
-  *Obtiene información de los subordinados. Decide. Puede compartir o no con ellos de que problema se trata: **AUTOCRATA -***
-  *Comparte el problema con algunos subordinados. Recoge ideas y sugerencias sin reunirlos como grupo decide per-se: **NEUTRO***
-  *Comparte el problema con los subordinados como grupo. Recoge ideas y sugerencias colectivas y decide, reflejando o no las ideas del grupo. **PARTICIPATIVO -***
-  *Comparte el problema con el grupo. Generan y evalúan alternativas juntos, buscando el consenso para la mejor solución. Guía al grupo y acepta la decisión del conjunto. **PARTICIPATIVO +***

# VARIACIÓN DEL COMPORTAMIENTO



## 4. Situacional de Hersey y Blanchard

✚ *I Estructura de iniciación: orientación a la tarea*

✚ *II Consideración: orientación a la relación*

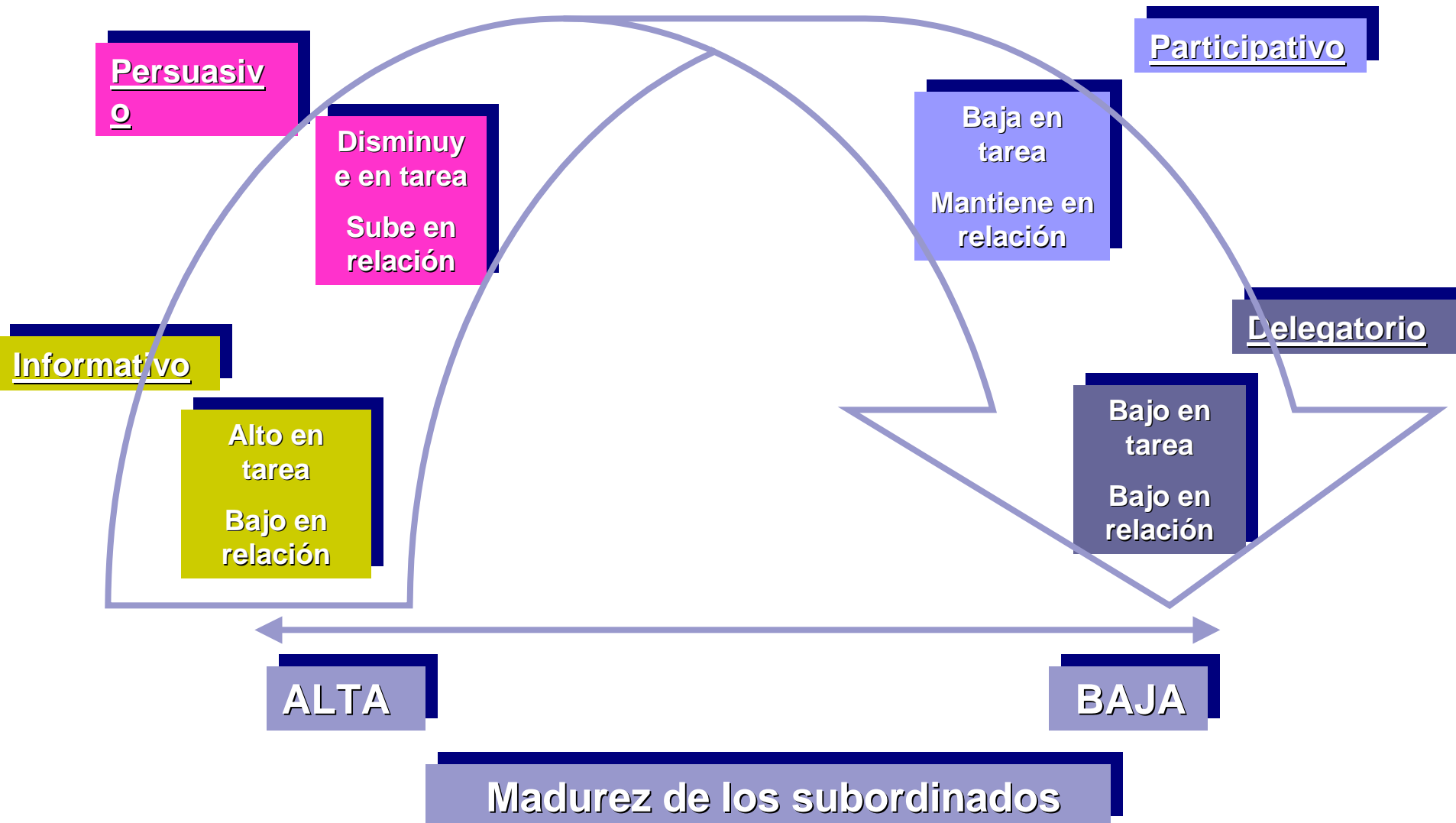
✚ *Alto en I: asigna tareas, fija plazos, controla, da pautas*

✚ *Alto en II: desarrolla, facilita, apoya, da feedback*

✚ *CUATRO ESTILOS EN FUNCION DE LA MADUREZ DEL SUBORDINADO*

<u>MADUREZ</u>	<u>TAREA</u>	<u>RELACION</u>	<u>CONDUCTA</u>
Baja	Alto	Bajo	Ayuda a aprender
Aumenta	Bajar	Aumentar	Ayuda a ser mas competente
Continúa en aumento	Baja	Bajar	Desarrolla habilidades para solucionar problemas
Madurez	Baja	Baja	Delega

# LIDERAZGO SITUACIONAL



## 5. Blake y Mouton

*Dos factores afectan principalmente al estilo de dirección*

- ✚ *El interés y la preocupación del que dirige por la realización del trabajo (**Concern for production**)*
- ✚ *El interés y la preocupación del que dirige por las relaciones humanas (**Concern for people**)*

*Proponen una rejilla de dirección:*

### **Managerial Grid**

Orientación por las Relaciones Humanas

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

Orientación por los resultados

### **Estilo de Dirección**

- 1,1** Mínima preocupación de por las relaciones humanas y por los resultados
- 1,9** Máxima preocupación por las relaciones humanas y mínima por los resultados
- 5,5** Moderada preocupación por las relaciones humanas y por los resultados
- 9,1** Mínima preocupación por las relaciones humanas y máxima por los resultados
- 9,9** Máxima preocupación de por las relaciones humanas y por los resultados

## 6. Comportamiento de Argyris

- + Tanto el líder como el subordinado deben madurar psicológicamente*
- + Los valores organizacionales presumen cierto nivel de inmadurez psicológica de los empleados*
- + Existe una cierta tendencia en el comportamiento del líder a reforzar consciente o inconscientemente los valores, dificultando alcanzar mayor madurez*
- + a) Teoría que se predica: lo que se dice - supuestos, fines y valores que el líder dice que guían su conducta. Puede variar desde autocrática a participativa*
- + b) Teoría que se practica: lo que se hace - supuestos implícitos que en realidad determinan la conducta. Conformar el Modelo I*



## 6. Argyris - Modelo I

+ *Parte de 4 supuestos o variables dominantes:*

- 1) *el objetivo se lo debe lograr tal como uno lo ve*
- 2) *siempre se debe ganar en lugar de perder*
- 3) *deben evitarse los sentimientos negativos en una relación*
- 4) *debe ser racional y evitar la emotividad*

+ *Estas variables llevan a un comportamiento que tiende a controlar a las personas, aumenta nuestra seguridad y reduce la posibilidad de confrontar problemas altamente emocionales.*

+ *Si otros confrontan, uno asume una posición defensiva. En consecuencia, evita la confrontación.*

## 6. Argyris - Modelo I

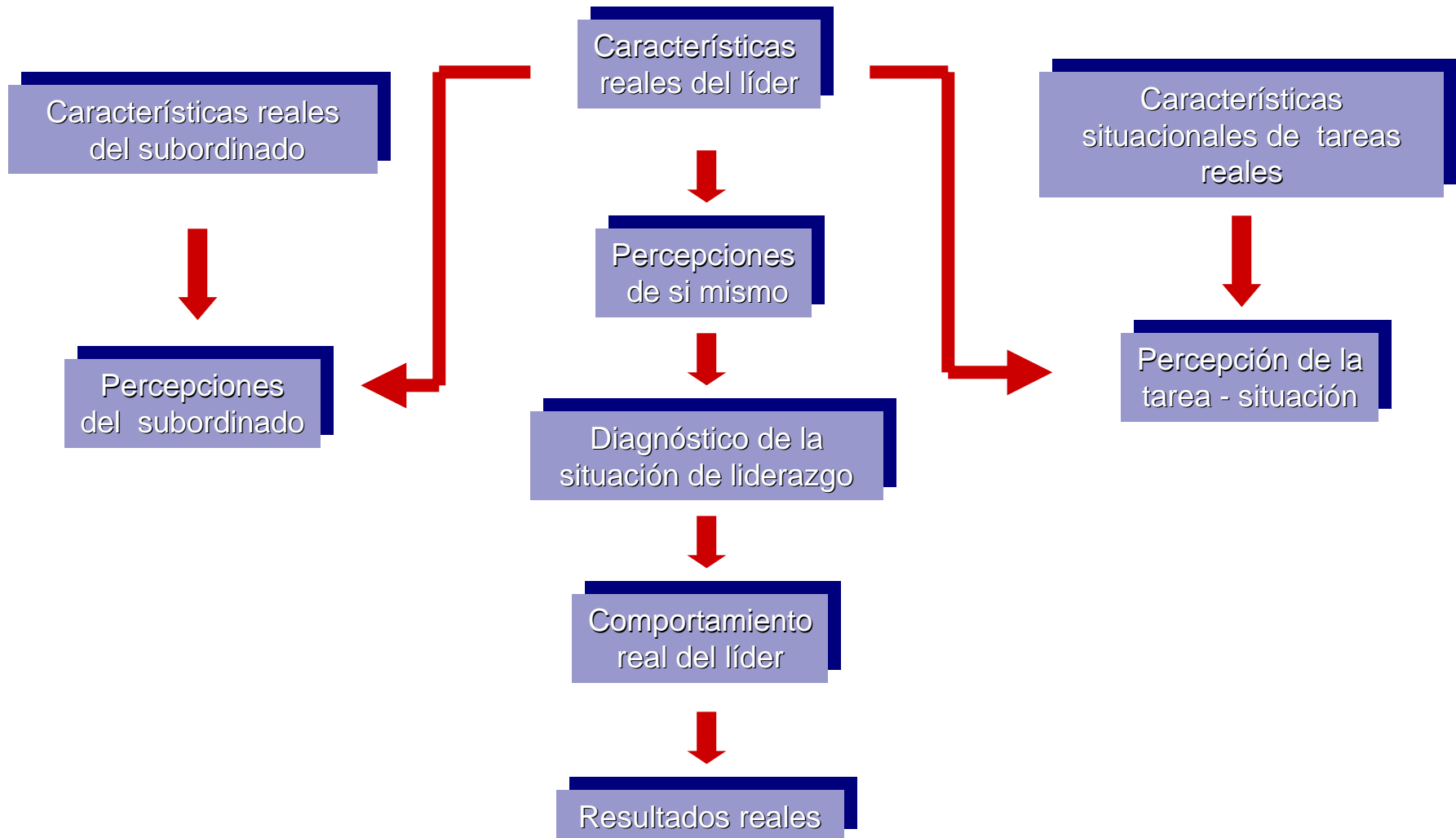
### *Supuestos de este modelo:*

- ✚ Es malo confrontar ya que provoca un comportamiento defensivo, entonces se aprende a manejar la situación evitando poner a los otros (o a uno mismo) a la defensiva.*
- ✚ Los resultados confirman el supuesto y se evita la confrontación.*
- ✚ Los subordinados, que a menudo se rigen por las mismas reglas de comportamiento, aunque perciban las incongruencias, difícilmente se atrevan a confrontar un sentimiento verdadero.*
- ✚ Al líder se le puede enseñar a ser más participativo y aprender nuevos métodos. Puede llegar a cambiar la teoría que predica pero no su comportamiento contextual real, aún cuando crea en la participación y la declare su estilo preferido*
- ✚ La participación requiere un grado de apertura conciente hacia los sentimientos de los demás y los propios*

## 6. Argyris - Modelo II

- + Aprender a aprender: establecer una relación de mayor apertura que permita a las personas compartir sentimientos, percepciones y supuestos, desarrollando relaciones más válidas y adecuadas.*
- + Acción de cambio basada en información validada*
- + Resolver situaciones donde entran en juego sus propios esquemas mentales*
- + Reflexión con ayuda profesional, para hacer concientes los prejuicios (coaching)*
- + Elegir libremente y con información*
- + Indispensable compromiso interno con la elección*
- + Seguimiento constante de la práctica de la elección*

# RESUMEN



# GRÁFICO DE EMPOWERMENT

Mayor

Autoridad para tomar decisiones  
sobre el contexto del trabajo

- Implementación
- Seguimiento
- Elección alternativa
- Evaluación alternativa
- Desarrollo alternativo
- Identificación de problemas

Punto D

Definición de  
la Misión

Punto E

Autogestión

Punto C

Empowerment  
Participativo

Punto A

Falta de  
Libertad

Punto B

Establecimiento  
de la Tarea

Identificación de problemas   Desarrollo Alternativo   Evaluación Alternativa   Elección Alternativa   Implementación Seguimiento

Menor

Menor

Autoridad para tomar decisiones  
sobre el contenido del trabajo

Mayor



EMPOWERMENT

# CONDICIONES

CONOCIMIENTO + INFORMACION + PODER + RECOMPENSA