

# Prácticas y Procesos en Recursos Humanos

Ing. Gabriel Piñeiro  
[gp03@cema.edu.ar](mailto:gp03@cema.edu.ar)

## ***Misión del Área 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

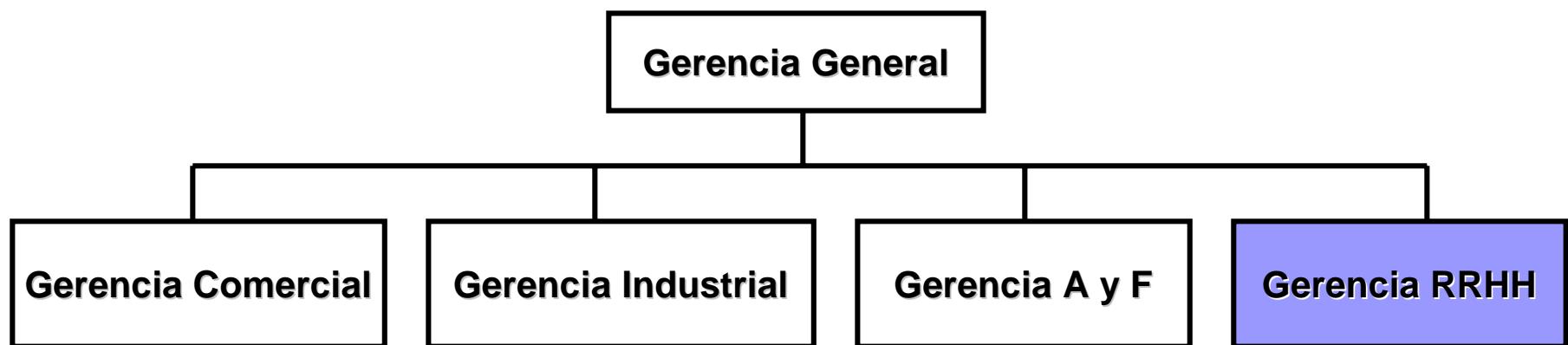
VISIONARIO

- 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*

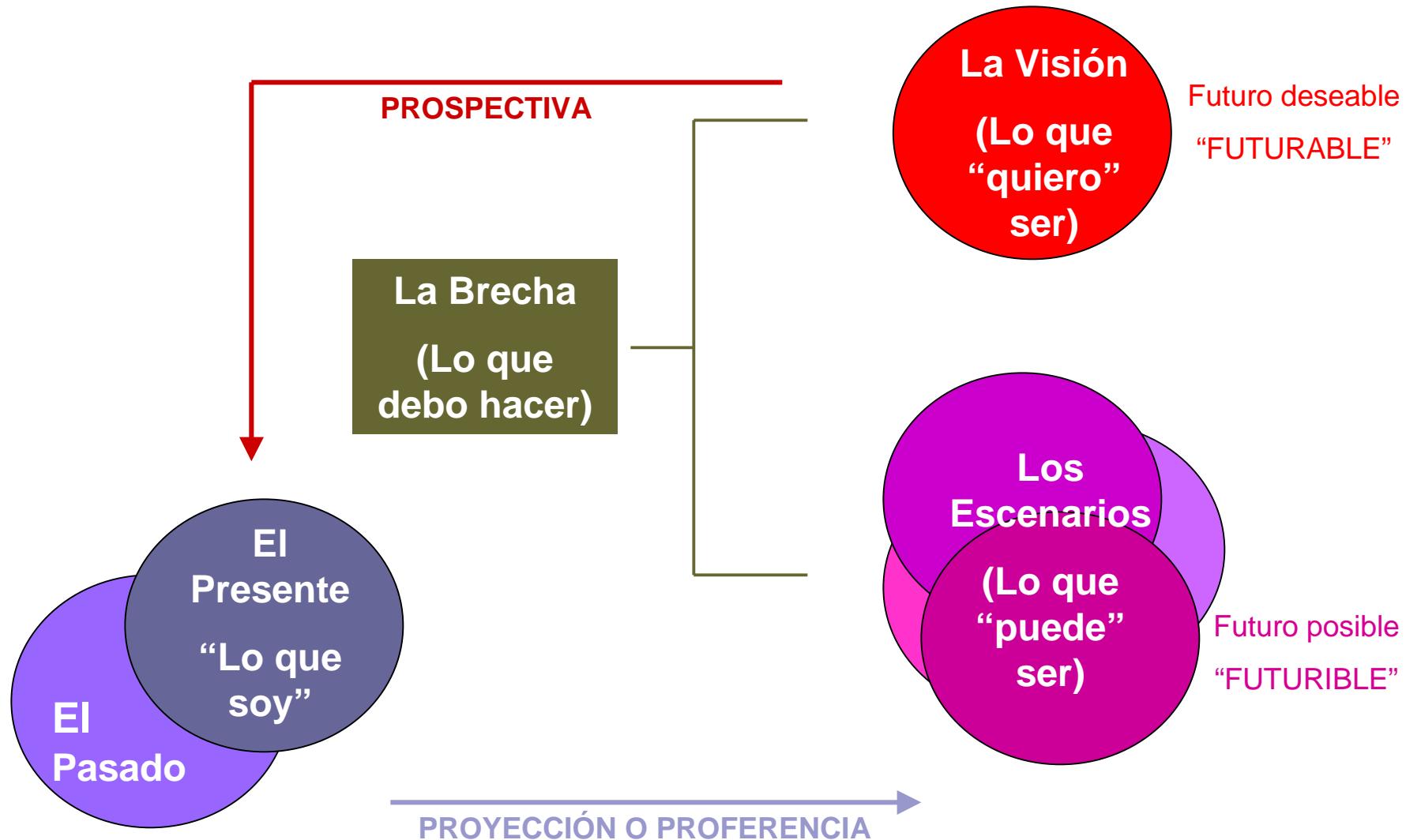
*Entrenamiento sistemático*

*Identificación de necesidades*

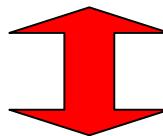
*Planeación de los programas*

*Técnicas más adecuadas*

# Estrategia de RRHH

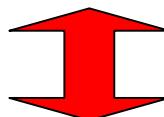


# CONTEXTO POLITICO, SOCIAL, ECONOMICO Y CULTURAL



## VISION, MISION, CULTURA Y VALORES

Nivel Filosófico  
- Político  
Empresa



## ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

Nivel  
Estratégico  
Táctico  
Empresa

**Políticas de Recurso s Humano s**

- Afirman Cultura y Valores

- Definen tipo de relación laboral
- Resuelven conflicto gente/empresa

**Estrate- gias de Recursos Humanos**

- Alínean gente con objetivos
- Base de competitividad

**Adminis- tración 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

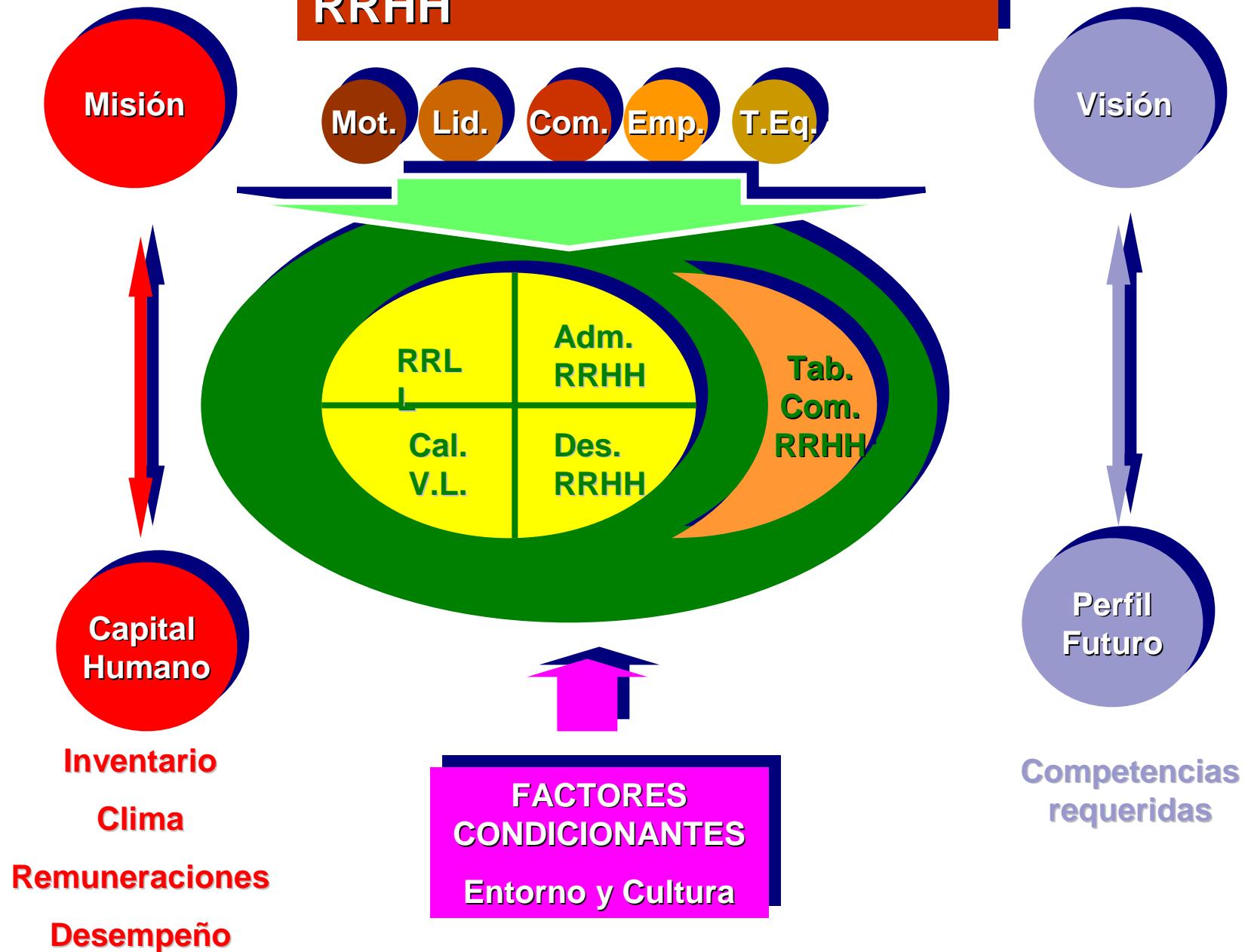
Adaptar: la organización a los requerimientos que emanan del contexto

# 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

# ¿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

*Luthans*

### 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

## CULTURA INFORMAL

- Decisiones
- Comportamiento real
- Críticas

VALORES

RITOS Y  
LITURGIA

SIMBOLOS  
HEROES Y LEYENDAS

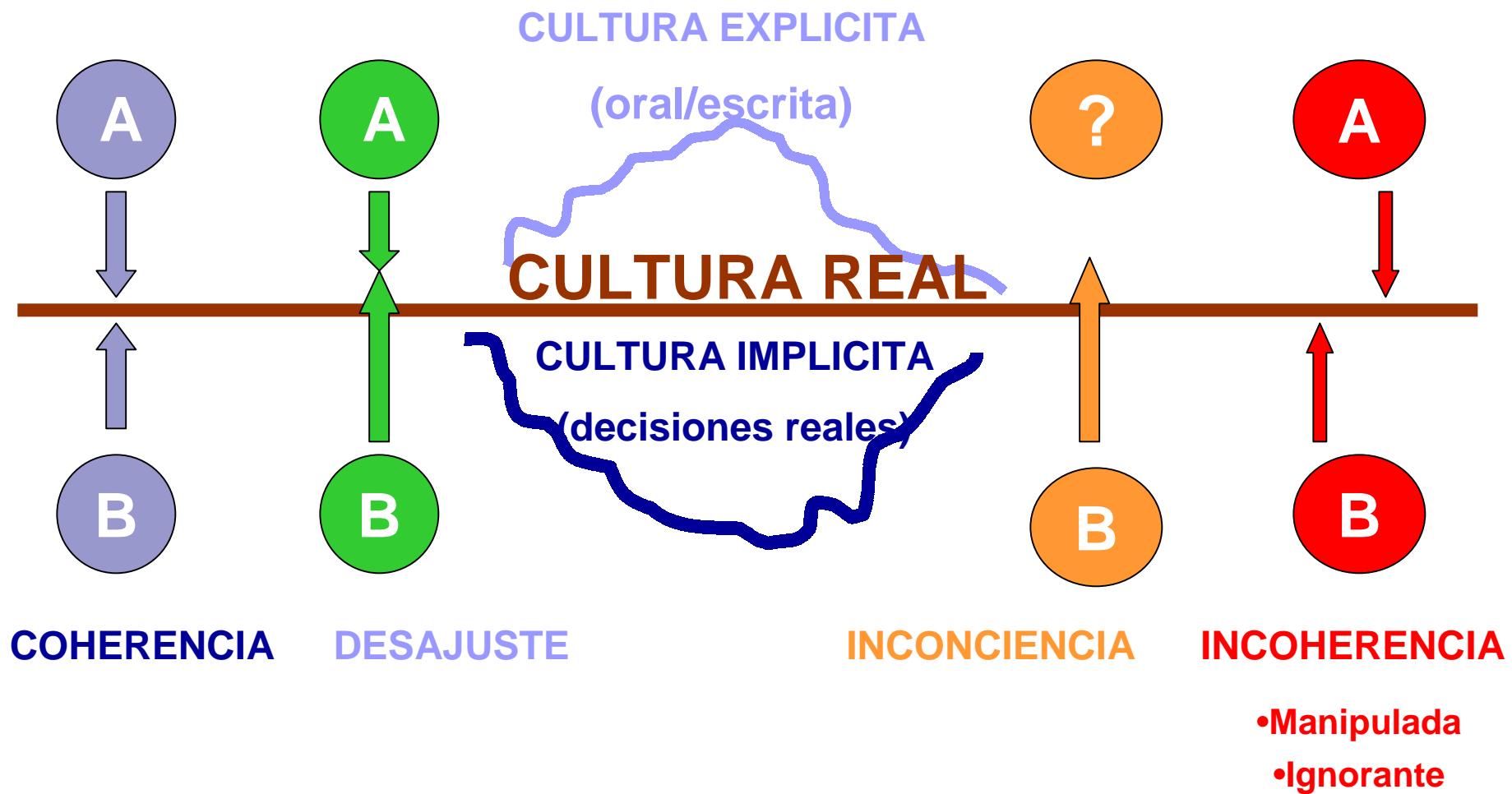
## CULTURA FORMAL

- Pautas
- Normas
- Criterios
- Comunicaciones escritas
- Discurso

OBJETOS  
COMPARTIDOS

LENGUAJE  
COMPARTIDO

# La cultura



# 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 las organizaciones, los grupos y las instituciones, sea distribuido de manera no igualitaria

*Hofstede*

# Cultura y Poder

## Políticas de recompensa



		<u>Poder Organizacional</u>	
		<u>Centralizado</u>	<u>Descentralizado</u>
<u>Equitativa</u>	<b>ELITE</b>	<b>MERITOCRACIA</b>	
	<u>Respaldo</u>	<u>Desaliento</u>	<u>Desaliento</u>
<u>Igualitaria</u>	• Autoridad • Recompensa por Perform.	• Trabajo en Equipo • Participación • Compromiso • Afiliación	• Recompensa por Perform. • Trabajo en Equipo • Participación • Compromiso y Afiliación
	<b>LIDERAZGO</b>	<b>COLEGIADO</b>	<u>Desaliento</u>
	<u>Respaldo</u>	<u>Desaliento</u>	<u>Desaliento</u>
	• Autoridad • Trabajo en Equipo • Compromiso y Afiliación	• Participación • Recompensa por Perform.	• 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**

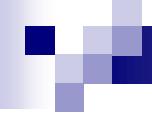
# CULTURA ORGANIZACIONAL

## 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.

## CARACTERISTICAS

- ➔ **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

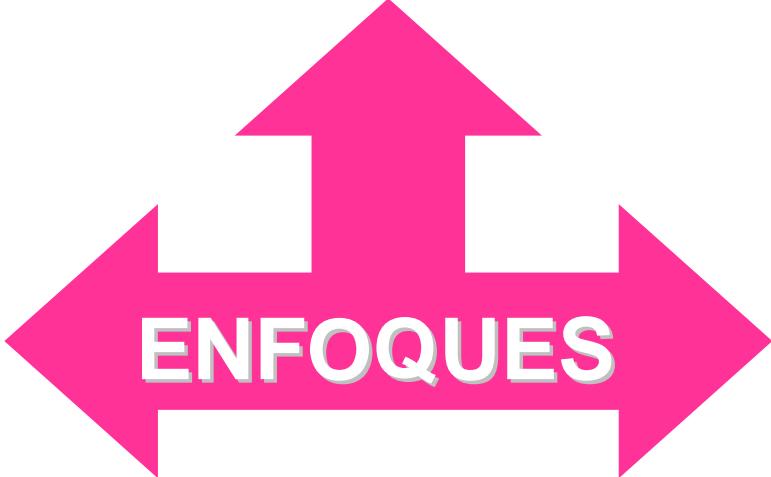
**ADAPTATIVO**  
las buenas culturas ayudan a las empresas a anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno

## **FUERZA**

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

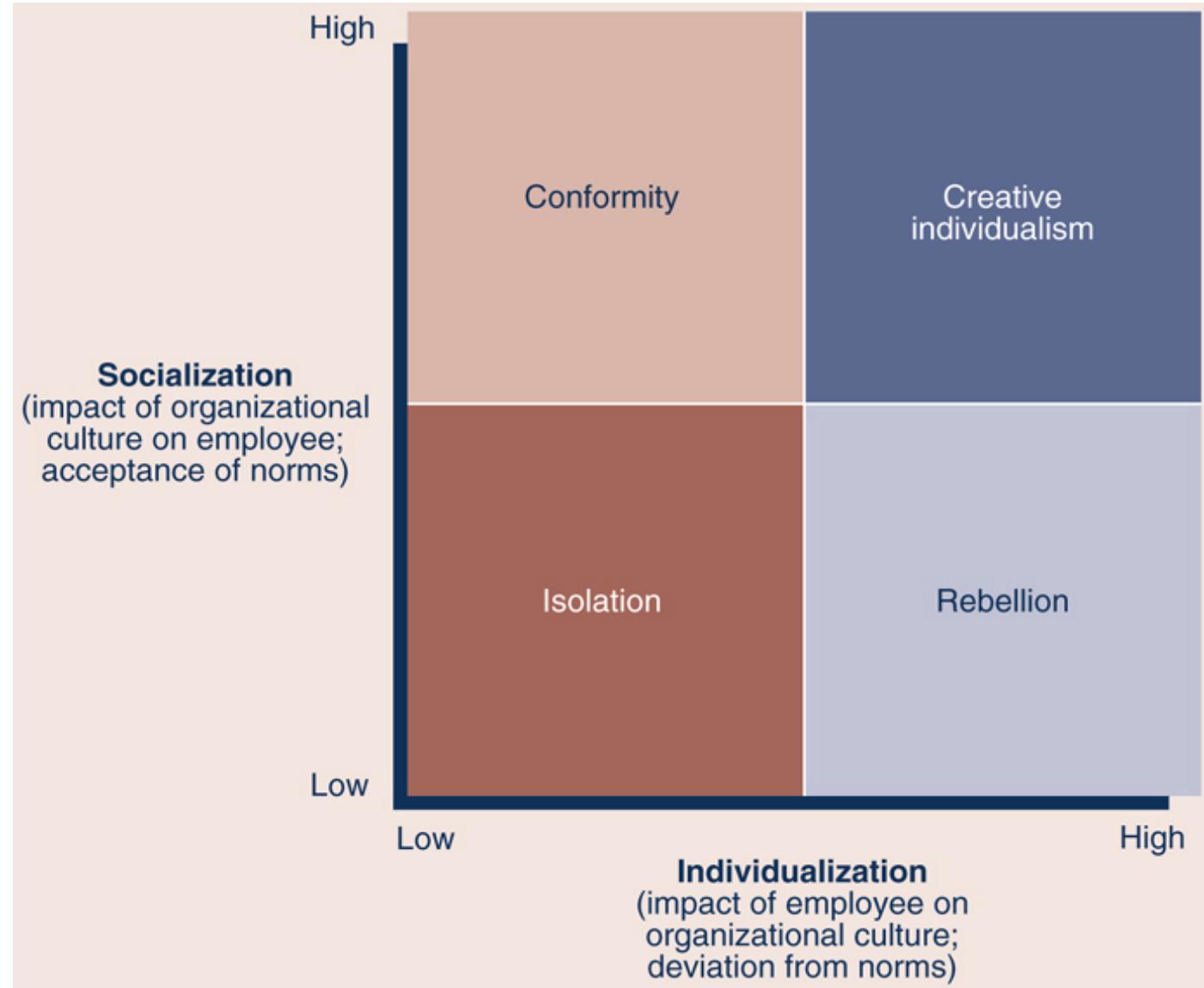
## **ADECUATIVO**

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



**ENFOQUES**

# Socialización e Individualiza- ción



# CULTURA ORGANIZACIONAL

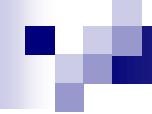
CUANDO LA ESTRATEGIA  
ORGANIZACIONAL  
CAMBIA, LA CULTURA QUE  
ANTES HABIA SIDO UN  
APOYO, PUEDE  
CONVERTIRSE EN UN  
OBSTACULO.

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  
EFFECTIVO 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?

**MENSAJE NO ENTREGADO**  
**VER LA ORGANIZACIÓN COMO UN PAQUETE DE CAPACIDADES.....**  
**SUPERAR LOS LÍMITES**

# NUEVAS COMPETENCIAS

- *Obtención de resultados con pocos recursos*
- *Tomar decisiones ante incertidumbre, presión, angustia y falta de información*
- *Líderazgo 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*

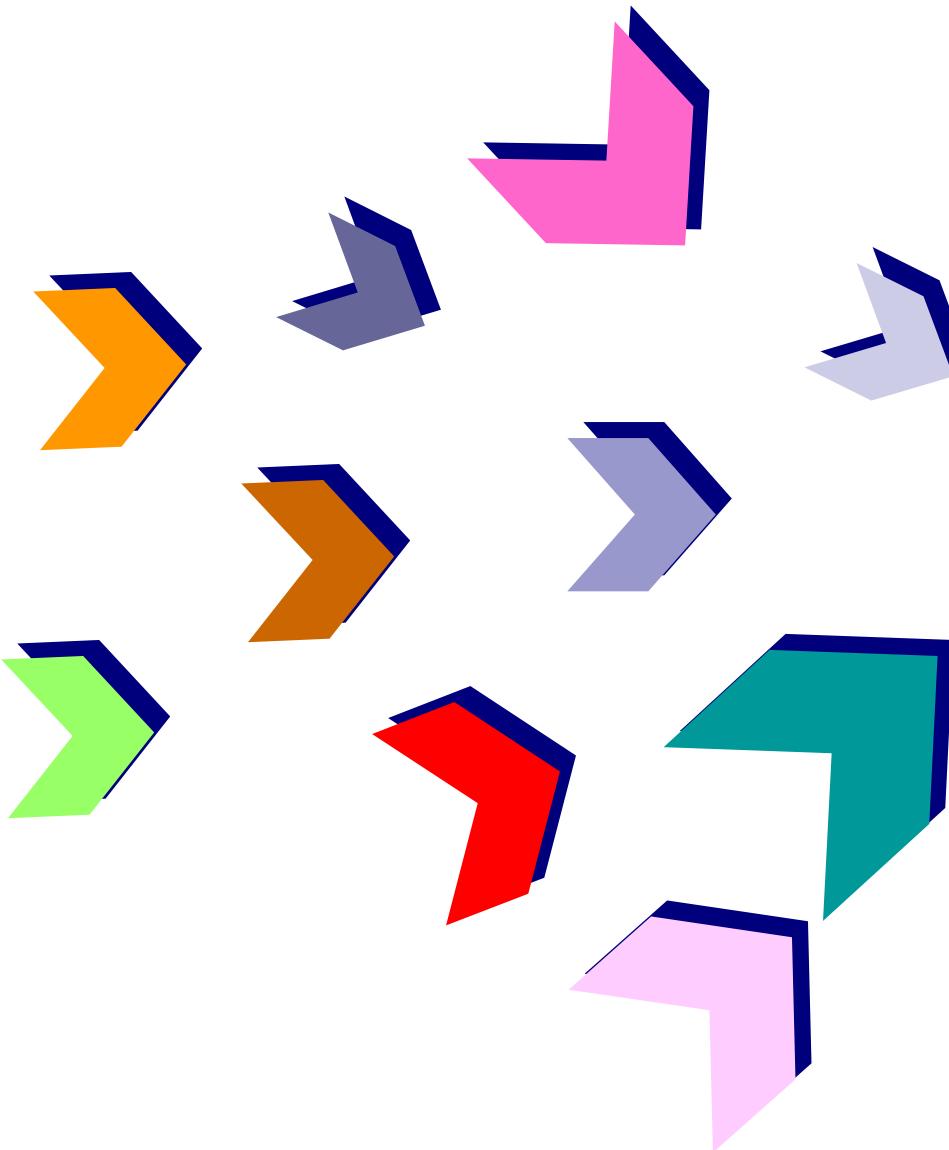
# CAPACIDADES CRÍTICAS COMUNES

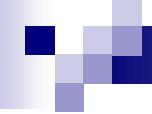


- a) Compartir la Visión. Compromiso con la Misión. Conocer las Estrategias  
b) ¿Qué se necesitará, cuánto durará. Los RRHH son arquitectos del talento  
c) Velocidad del cambio (Para lograr ventaja competitiva)  
Hay que renovar rápidamente. Crear aprendizaje. Los RRHH ayudarán en esto.  
d) ¿Estamos 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

	<p><b>COMPRENSIÓN DEL NEGOCIO</b> <i>Conocer bien el negocio (puedo “formar parte”)</i></p>	 <b>¿Estamos preparados ?</b>
<b>HABILIDAD PARA GERENCIAR EL CAMBIO</b> <i>Capacidad para hacer que el cambio ocurra rápido</i>	<b>CREDIBILIDAD PERSONAL</b> <i>(Somos responsables)</i>	<b>PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS</b> <i>(Ser competentes) Estar actualizados en las técnicas</i>
	<p><b>HABILIDAD PARA GERENCIAR LA CULTURA</b> <i>Identificar, crear y conducir cultura</i></p>	 <b>Saber dónde encontrar talentos</b>



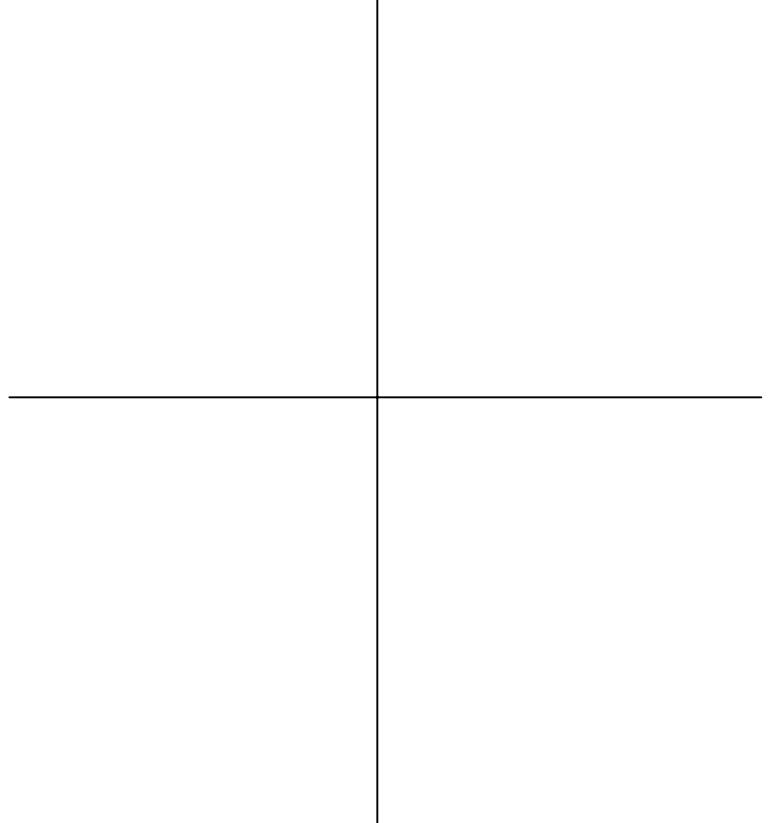


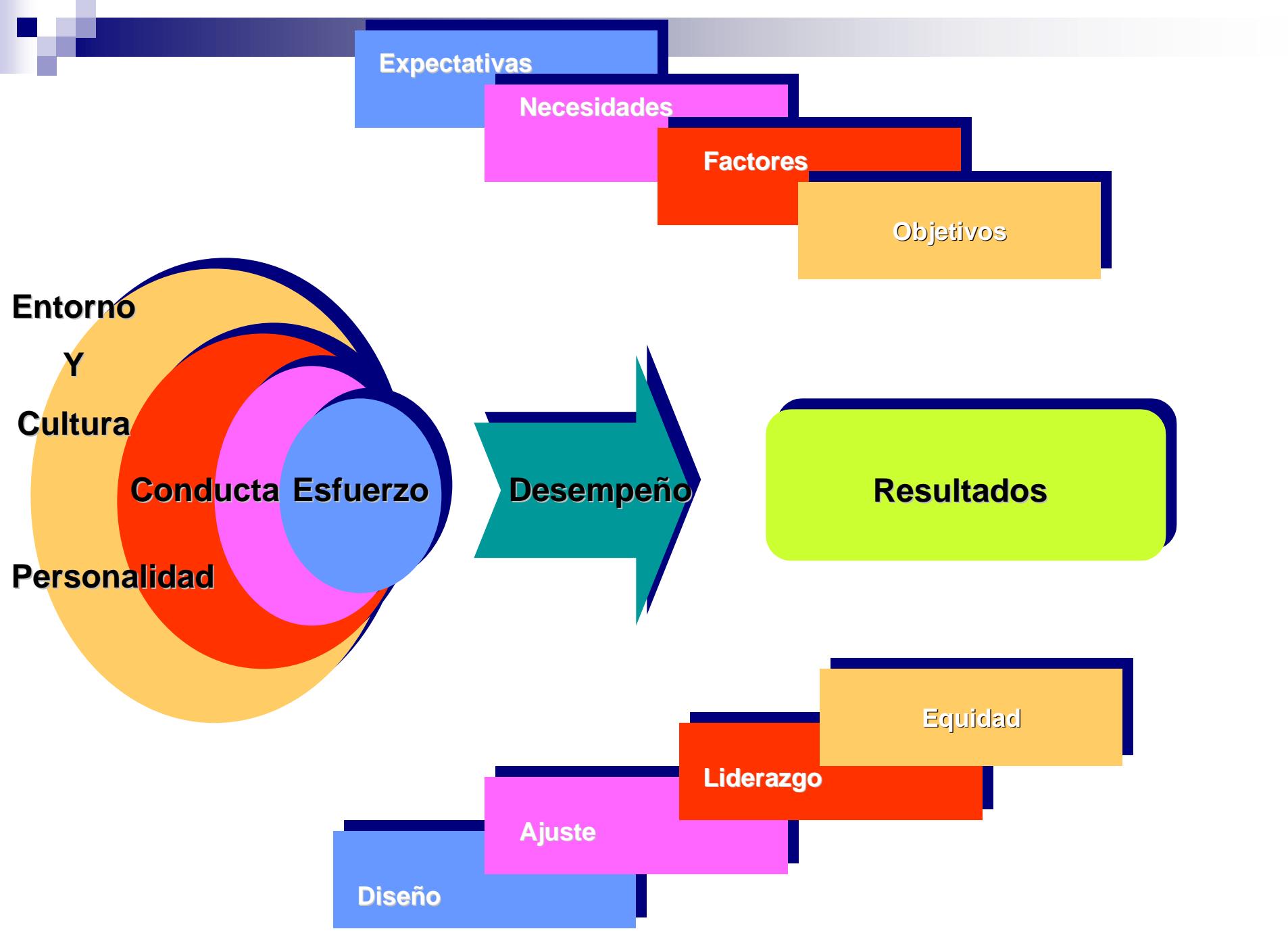
**ESPIRITUAL**

**SEGURIDAD**

**LIBERTAD**

**MATERIAL**





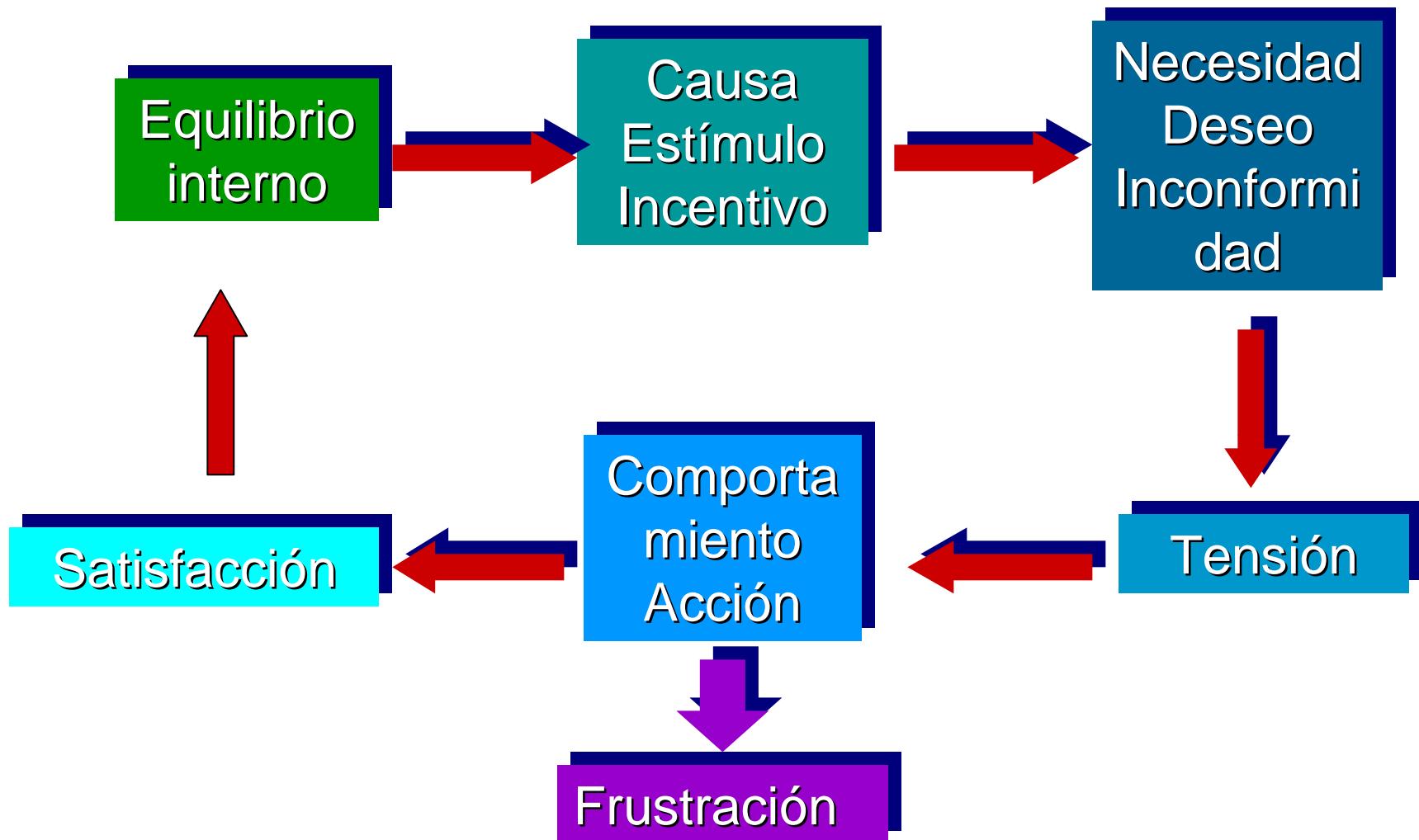
# Motivación

- **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)



Lodestar 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

Maslow  
(necesidades)

Autorrealización

Estima/Status

Pertenencia/Amor

Seguridad

Fisiológicas

Herzberg  
(factores)

Motivacionales: trabajo,  
crecimiento, responsabilidad,  
ascenso.

Logro y reconocimiento

Calidad de relaciones  
laborales/personales

Seguridad en el empleo

Políticas de empresa:  
condiciones de trabajo,  
remuneraciones

Alderfer  
(erc)

Crecimiento

Relación

Existencia

McClelland

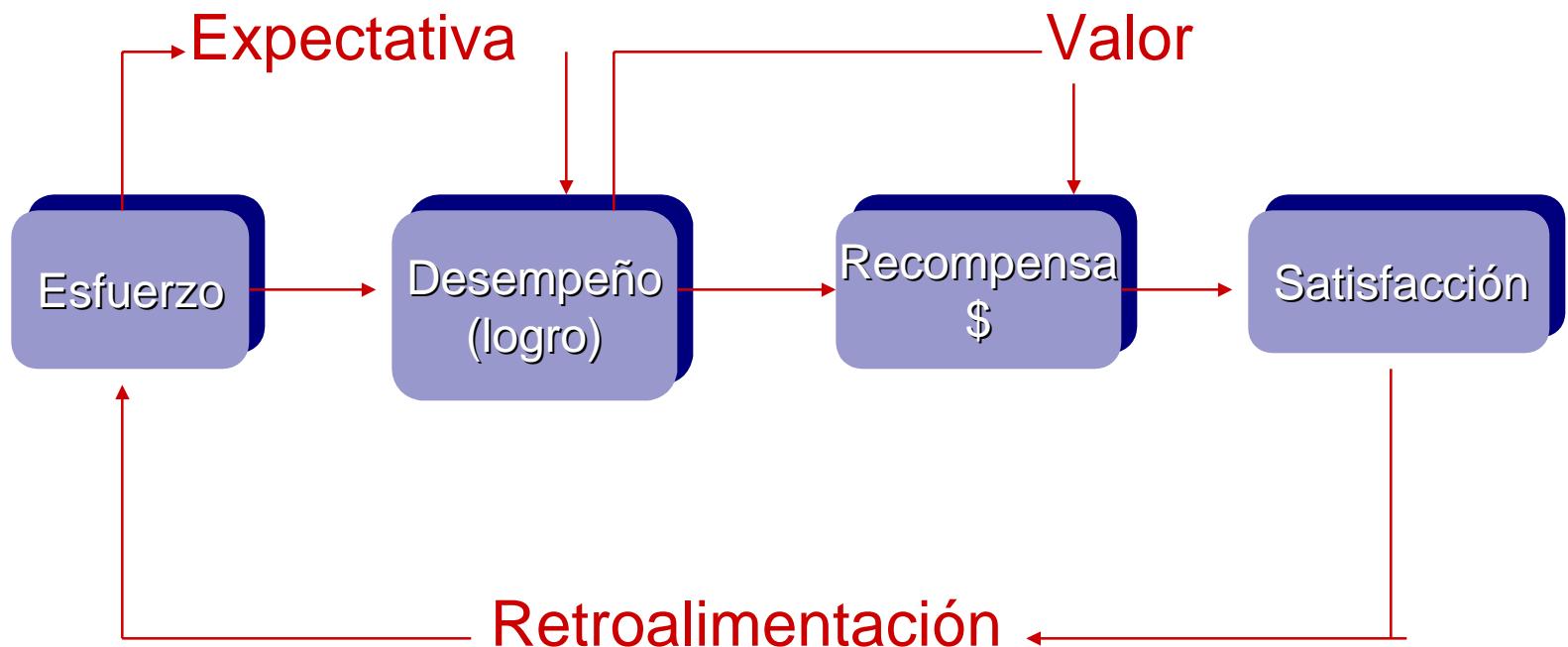
Logro

Poder

Afiliación

# 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

Agregan Valor

Medibles

Monitoreados

Consensuados

Aceptados

Desafiantes

**OBJETIVOS**

Específicos

Claros

# 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

Condicionamiento

S  
Socioculturales

Necesidades  
e  
impulsos

Oportunidad

Poder

Tensión

Esfuerzo

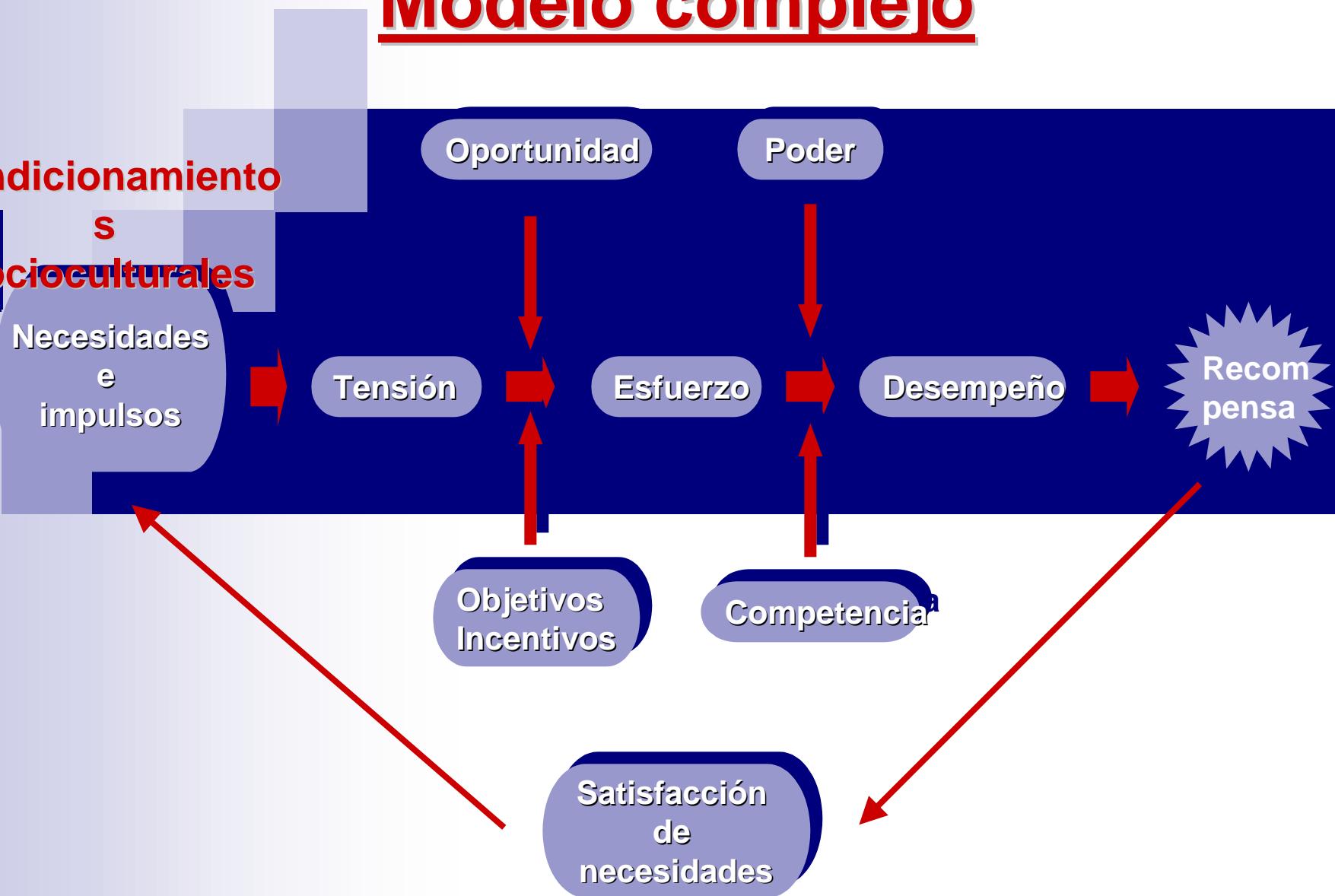
Desempeño

Recom  
pensa

Objetivos  
Incentivos

Competencia

Satisfacción  
de  
necesidades



# 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 accionarís

## 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 DIFÍCIL 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*

 *Sistema:*      *Coercitivo*      *Funcional*      *Normativo*

 *Principio de autoridad:*      *Premio-castigo*      *Racional*      *Legal*

 *Funciones:*      *rey*      *gerente*      *delegado*  
                        *autócrata*      *ejecutivo*      *empresario*  
                        *dictador*      *supervisor*      *funcionario*

#### 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:

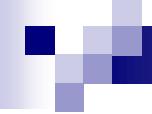
- *Conducta apropiada en la medida que el líder y el grupo han aprendido a trabajar juntos*
- *Un líder nuevo con un grupo nuevo en una tarea en la que no se tiene experiencia puede requerir mayor apoyo y una conducta mas autocrática*
- *Un grupo maduro puede tomar decisiones sin el líder presente*

## 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

 LAISEZ FAIRE

 DEMOCRATICO

## 2. Apareamiento de Fiedler

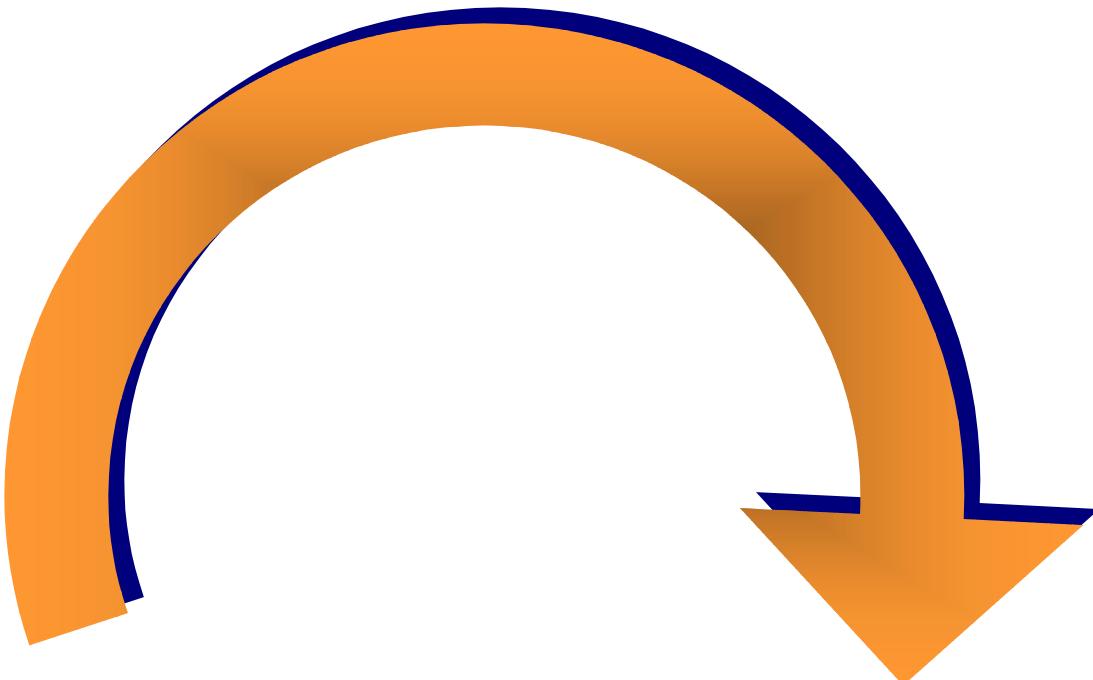
### ORIENTACION:

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



Relación

Orientación

Tarea

Alto

Moderado

Bajo

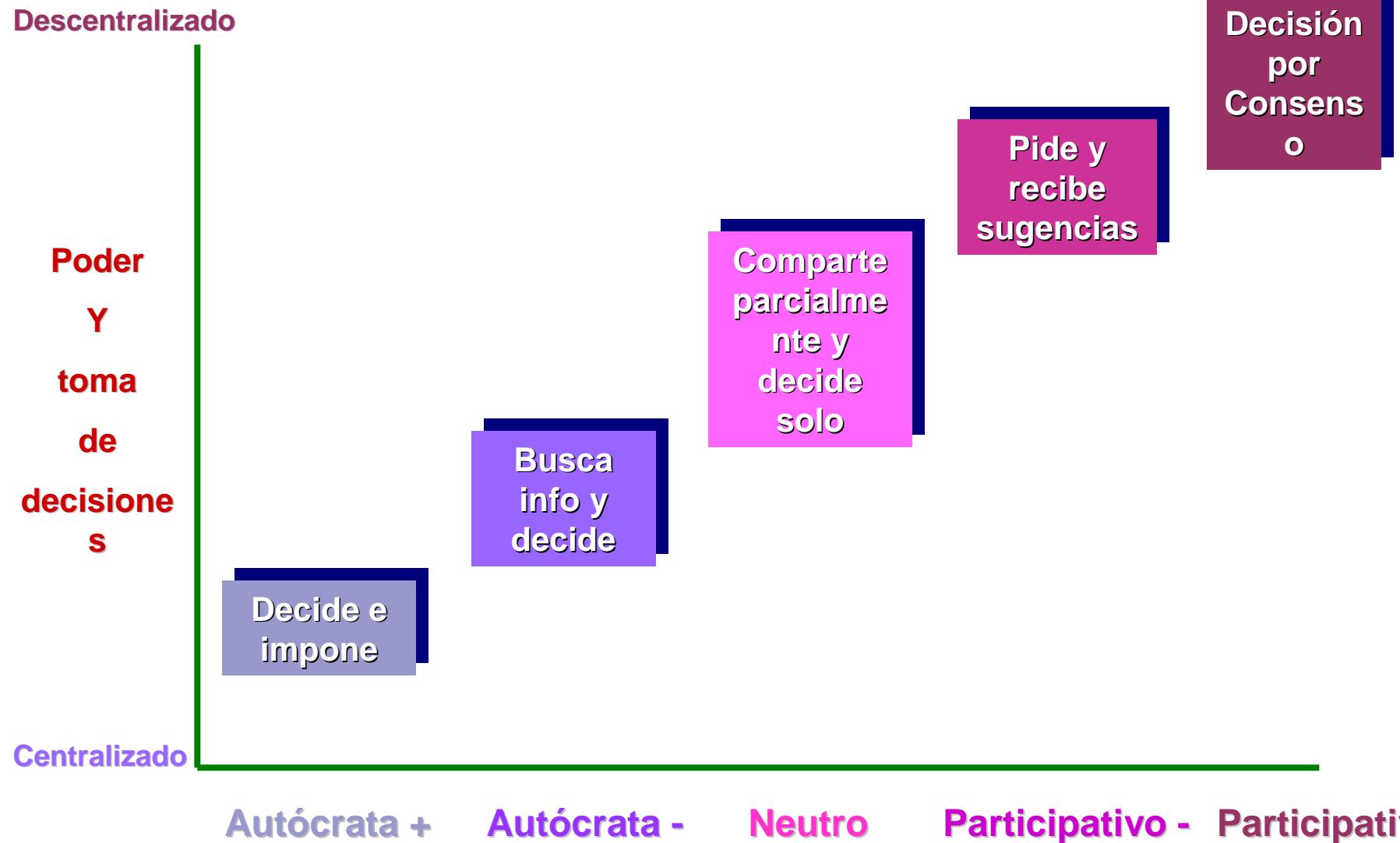
Control de la Situación

### 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

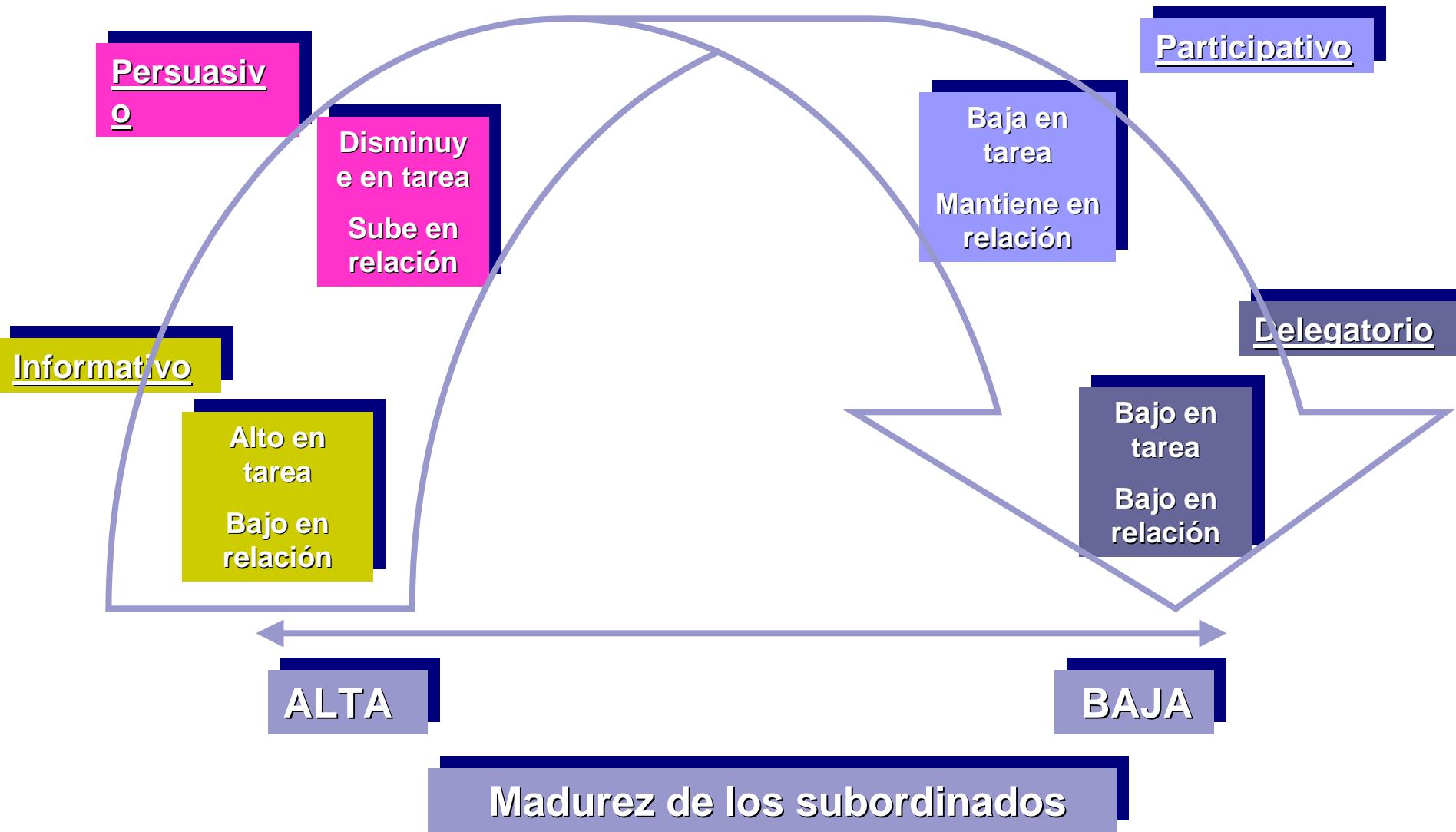
■ **Alto en I:** asigna tareas, fija plazos, controla, da pautas

■ **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



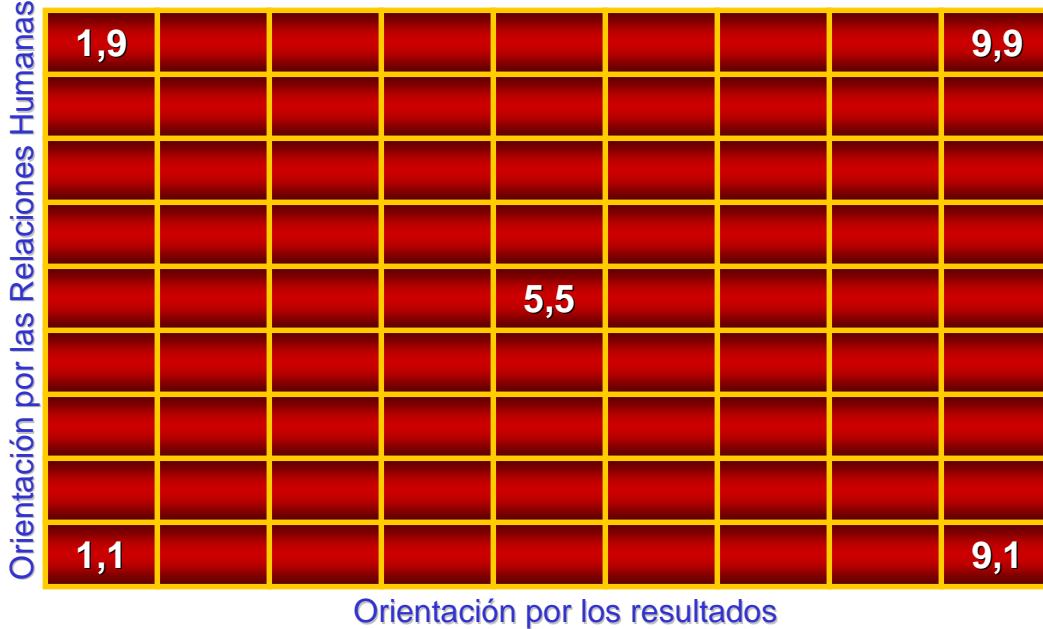
## 5. Blake y Mouton

*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



### 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. Conforma 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

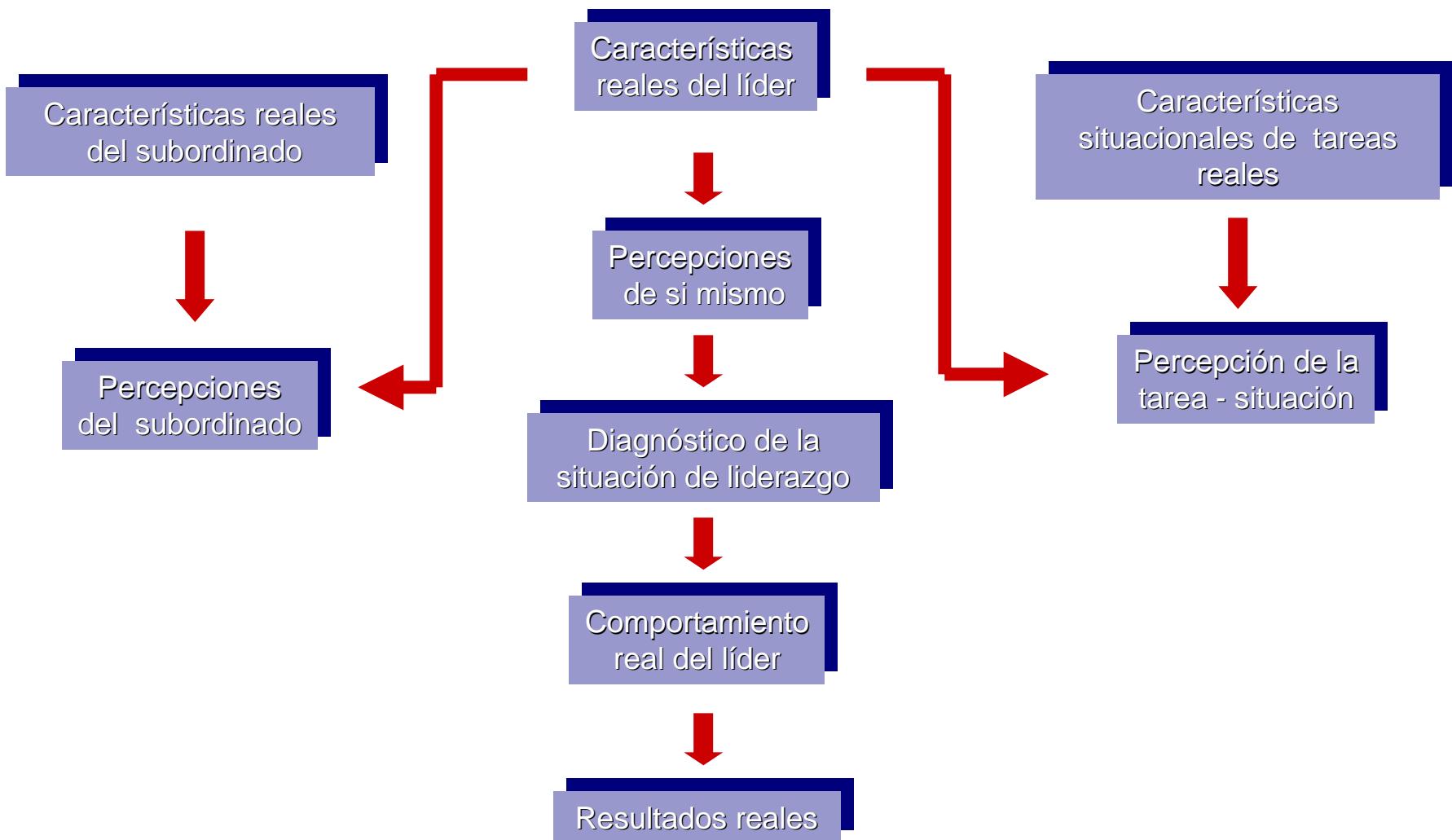
*Supuestos de este modelo:*

- *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 consciente 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 conscientes los prejuicios (coaching)*
- *Elegir libremente y con información*
- *Indispensable compromiso interno con la elección*
- *Seguimiento constante de la práctica de la elección*

# RESUMEN

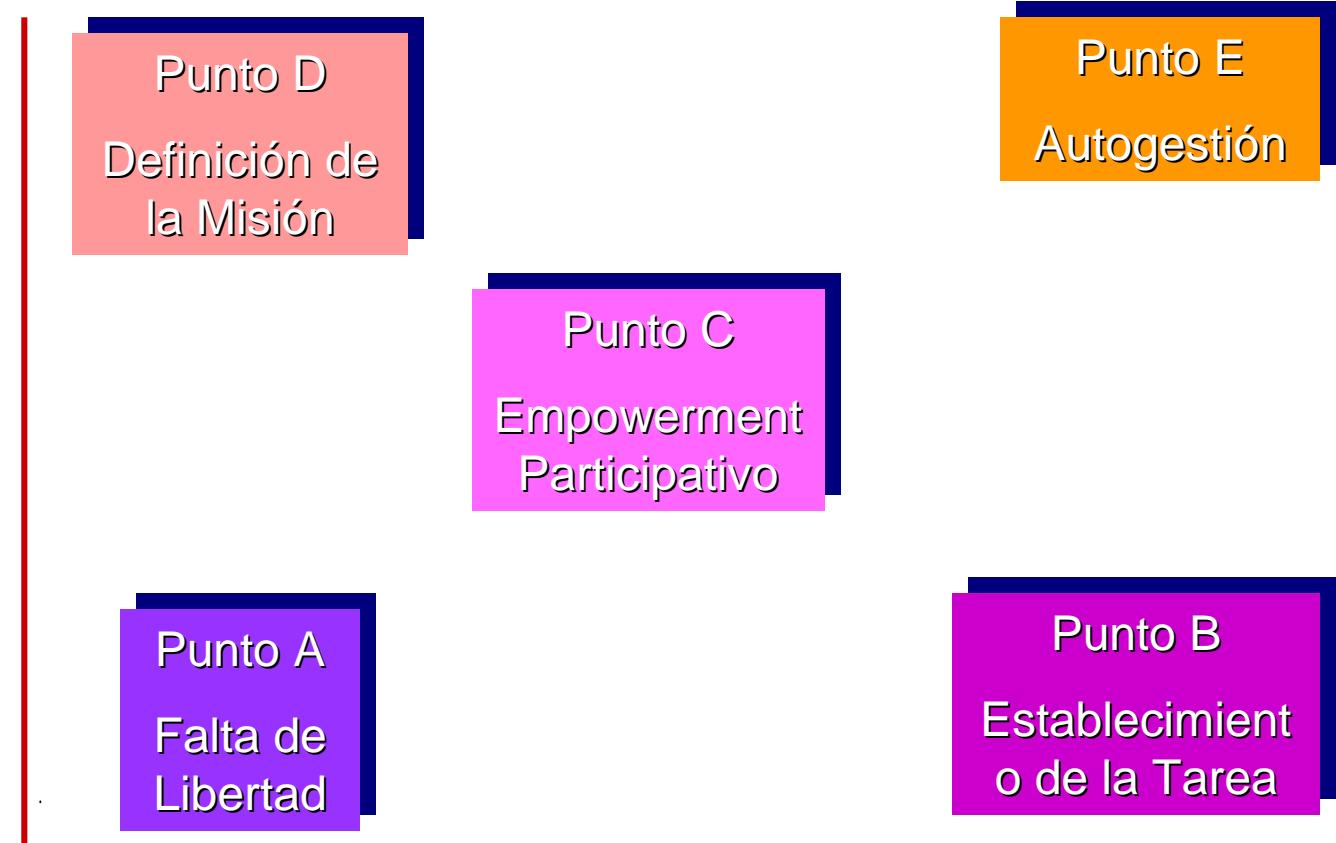


Mayor

Autoridad para tomar decisiones sobre el contexto del trabajo

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

# GRÁFICO DE EMPOWERMENT



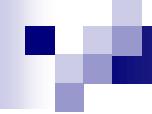
Menor

Identificación de problemas      Desarrollo Alternativo      Evaluación Alternativa      Elección Alternativa      Implementación Seguimiento

Menor

Autoridad para tomar decisiones sobre el contenido del trabajo

Mayor



EMPOWERMENT

# CONDICIONES

CONOCIMIENTO

+

INFORMACION

+

PODER

+

RECOMPENSA