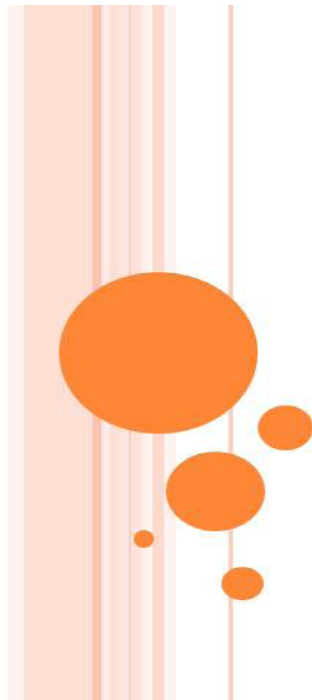
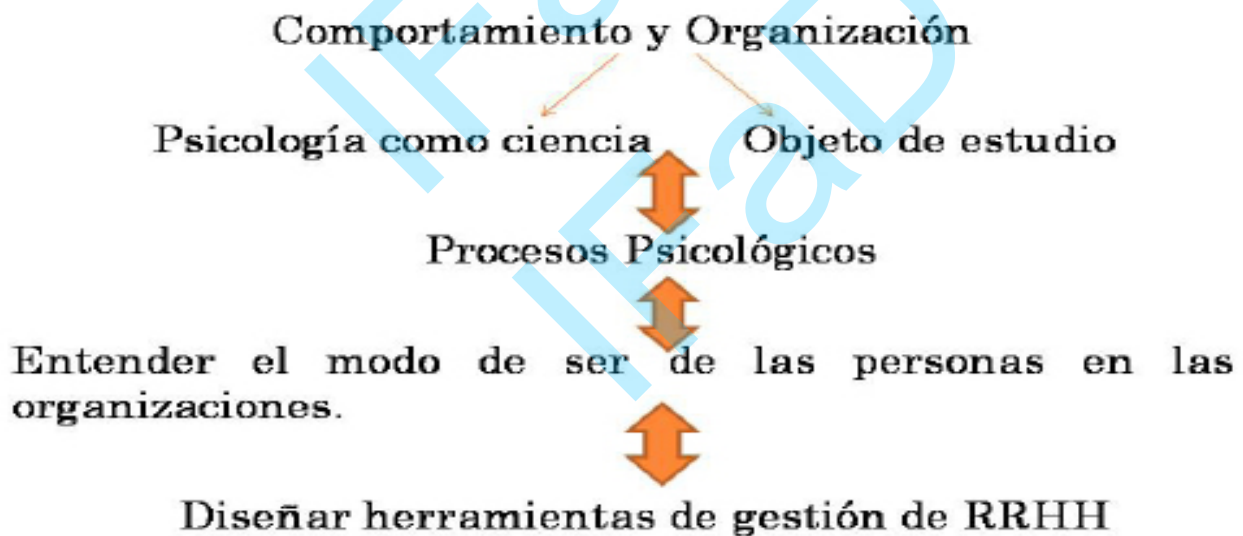




COMPORTAMIENTO Y ORGANIZACIÓN

CLASE I

Lic. Paola Maricel Frattini



Observaciones: _____

LA PSICOLOGÍA

A continuación los invito a leer la presentación del concepto de Psicología en el archivo que encontrarán en la plataforma IFaD: *Bleger, J. (1998). Psicología de la Conducta. Buenos Aires: Paidós. . Cap. 1: La Psicología y el ser humano, pp. 13 - 22.*

- En resumen, podemos decir que la Psicología estudia al ser humano, compartiendo así su objeto con otras Ciencias. Dentro de este contexto, la conducta es el fenómeno central en cual pondrá su foco esta ciencia, que a continuación desarrollaremos más en profundidad.

3

- CONDUCTA:** “conjunto de respuestas significativas por las cuales un ser vivo en situación integra las tensiones que amenazan la unidad y el equilibrio del organismo”; “el conjunto de operaciones (fisiológicas, motrices, verbales, mentales) por las cuales un organismo en situación reduce las tensiones que lo motivan y realiza sus posibilidades”. (p. 26).

Se reconoce en esta definición,

- 1) La conducta exterior, manifiesta;
- 2) la experiencia consciente, tal como ella es accesible en el relato, incluyendo las modificaciones somáticas subjetivas;
- 3) modificaciones somáticas objetivas, tal como ellas son accesibles a la investigación fisiológica;
- 4) los productos de la conducta; escritos, dibujos, trabajos, tests, etcétera. (Bleger, 1998, , p. 26).

4

Observaciones: _____

Es importante no perder de vista que el estudio de la conducta se hace en función de la personalidad y del inseparable contexto social, del cual el ser humano es siempre integrante. Estudiamos la conducta en calidad de proceso y no como cosa en sí misma.

Bleger (1998), siguiendo a Pichón Riviere: TRES áreas en las que la conducta se manifiesta: el área de la mente, el del cuerpo y el del mundo externo. “La conducta siempre implica manifestaciones coexistentes en las tres áreas; es una manifestación unitaria del ser ...”. (Bleger, 1998, p. 31).

5

Veamos un ejemplo de aplicación práctica del concepto conducta en el ámbito laboral. Supongamos que hay una organización en la que aplica un sistema de gestión del desempeño. En dicho sistema, al comienzo del ciclo anual se establecen objetivos para todos los colaboradores de las distintas áreas. Al final del ciclo, se realiza una evaluación del desempeño. Durante este evento, quienes tienen personal a cargo (coordinadores, jefes, supervisores, etc.), se reúnen con sus colaboradores y les dan feedback sobre el desempeño que tuvieron durante el año.

Nos podemos preguntar aquí: ¿qué es el desempeño? ¿Sobre qué aspectos de la vida laboral del colaborador dar feedback? ¿Qué quiere decir que se puede mejorar el desempeño?

6

Observaciones: _____

- o Recurriendo al concepto de conducta explicado anteriormente, entendemos entonces que quienes tienen que dar feedback deberán realizar un esfuerzo, tratando de ser concretos, y trayendo a esa conversación conductas que el colaborador ha tenido. De esta manera, se hará hincapié en aquellos aspectos que hay que mantener y aquellos otros que es necesario modificar. Será necesario recordar comportamientos observables del colaborador, así como poder conversar respecto de los aspectos no visibles de dichos comportamientos, pero que son el supuesto interno que explica lo manifiesto.

Veamos otro ejemplo. Supongamos que una organización posee un sistema de gestión por competencias. Una de ellas es 'Orientación al cliente'. Si se lee el manual con la descripción de dicha competencia, encontramos lo siguiente: Reconoce que su rol dentro de la organización es parte de una cadena dedicada a asesorar integralmente a los clientes.

Es proactivo en la detección de necesidades del cliente, evalúa distintas soluciones en base a sus solicitudes y supera sus expectativas.

Actúa orientado a tratar a los clientes en forma justa, cumplir las promesas y ser fácil de tratar.

Implementa autónomamente y dentro de sus atribuciones, soluciones creativas, viables y eficientes para problemas recurrentes con clientes.

7

Podríamos preguntarnos: ¿cuales son las conductas de los colaboradores que 'muestran' que poseen dichas competencias?

Entendemos, que la conducta es el comportamiento observable, así como los modelos mentales que sustentan dicho comportamiento, y que como expertos en Recursos Humanos, deberemos esforzarnos en poder registrar, describir, y 'poner sobre la mesa' en nuestras conversaciones, para poder reflexionar sobre los aspectos de esa conducta que deseamos mantener a nivel organizacional, y aquellos aspectos que sería conveniente modificar en pos de la eficiencia en el desempeño.

Veremos a continuación algunos de los 'aspectos internos' de la conducta que no son comportamientos observables, sino que forman parte de la experiencia interna de las personas, y que también nos ayudan a entender lo manifiesto: los llamados procesos psicológicos.

8

Observaciones: _____

LOS PROCESOS PSICOLÓGICOS

En el marco de considerar al ser humano como el objeto de estudio de la Psicología, y la conducta como fenómeno central de su estudio, podemos mencionar, también, otros procesos psicológicos importantes, tales como la percepción, la motivación y la inteligencia. En épocas antiguas, estos fenómenos fueron estudiados como elementos en sí, aislados del ser humano, que es el que percibe, el que tiene determinadas motivaciones, o expresa su inteligencia.

9

LA PERCEPCIÓN: Podemos decir que no todos vemos lo mismo, o no vemos lo mismo todo el tiempo. En la medida que prestamos más atención, aparecen cuestiones que antes no habíamos visto. En ocasiones, la realidad y lo que “vemos” no van exactamente de la mano, sino que lo que hacemos es interpretar dicha realidad.

Así, al proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente, lo llamamos percepción.
¿Por qué es importante entender este proceso?
Porque el comportamiento de la gente está basado en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí.

En la percepción influyen diversos factores: los intereses de cada uno, las motivaciones, las experiencias previas, las expectativas.

10

Observaciones: _____

En el ámbito organizacional se pueden dar algunas distorsiones en la percepción, que conviene identificar, a saber, según Robbins:

- o Percepción selectiva
- o Efecto halo:
- o Efectos de contraste:
- o Proyección: Atribución de las características propias a otra gente.
- o Estereotipo:

11

LA MOTIVACIÓN:

Para reflexionar

El estudio de la motivación de la conducta es el estudio del por qué, de la causalidad:

¿Por qué la gente en las organizaciones responde a determinados incentivos de mejor manera que a otros?

¿El dinero es lo que motiva a todos los trabajadores por igual?

¿Tienen las distintas generaciones (boomers, x, y, etc.) las mismas motivaciones?

12

Observaciones: _____

Siguiendo a Robbins (1996), diremos que...

...la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

Definimos la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto que la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta, limitaremos este enfoque a las metas organizacionales, con el fin de que se refleje nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. (Cap. 4)

13

El mismo autor nos presenta un desarrollo histórico de las teorías que abordaron el fenómeno:

- TEORÍAS DE LAS NECESIDADES
- TEORÍA DE LA FIJACION DE METAS
- TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

14

Observaciones: _____

◉ TEORÍA DE LA EQUIDAD

◉ TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

En síntesis, comprender las motivaciones de los trabajadores nos permitirá predecir su comportamiento y diseñar programas de incentivos que atraigan y retengan aquellos empleados que a la organización le interesan.

15

LA INTELIGENCIA:

- ◉ La teoría de Gardner: expandió los parámetros de la conducta inteligente para incluir una diversidad de habilidades humanas.

“Simposio sobre la Teoría de Inteligencias Múltiples”

16

Observaciones: _____

LAS OCHO INTELIGENCIAS:

En contraposición a la teoría tradicionalista:

- La cognición humana sería unitaria.
- Los individuos podrían describirse adecuadamente teniendo una inteligencia sola y medida de manera cuantitativa.

En oposición a esta visión reductora de inteligencia, Gardner la define como:

La habilidad para resolver problemas que uno se encuentra en la vida real.

La habilidad para generar nuevos problemas para resolver.

La habilidad para hacer algo o para ofrecer un servicio que es valorado en la cultura de uno.

17

○ CÓMO HA CAMBIADO NUESTRA DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA: (Silver, 2000, Cap. 1)

PERSPECTIVA ANTERIOR	PERSPECTIVA NUEVA
La inteligencia era considerada como fija.	La inteligencia puede desarrollarse.
La inteligencia era medida por un número.	La inteligencia no es numéricamente cuantificable y se exhibe durante una realización o proceso de la solución de un problema.
La inteligencia era considerada unitaria.	La inteligencia puede exhibirse de muchas maneras – inteligencias múltiples.
La inteligencia era medida por separado.	La inteligencia es medida en situaciones de la vida real o contextual.
La inteligencia era usada para seleccionar estudiantes y para predecir sus éxitos.	La inteligencia es usada para entender las capacidades humanas así como a las muchas y variadas maneras en que los estudiantes pueden lograr sus metas.

18

Observaciones: _____

Categorías:

La inteligencia lingüística- verbal (V)

Se manifiesta en la habilidad para manipular palabras para una variedad de propósitos

19

La inteligencia lógico- matemática (L)

Es la base para las Ciencias Exactas y todos los tipos de Matemáticas.

La inteligencia espacial (E)

Involucra una gran capacidad para percibir, crear y recrear fotografías e imágenes.

20

Observaciones: _____

Inteligencia musical (M)

Es la habilidad para producir melodías y ritmos, así como entender, apreciar y dar opiniones acerca de la música.

La inteligencia cinestésico- corporal (C)

Se relaciona con lo físico y con la manipulación del propio cuerpo.

21

La inteligencia interpersonal (P)

Está en el trabajo de las personas que son sociables por naturaleza.

La inteligencia intrapersonal (I)

Es la habilidad para acceder a los propios sentimientos y a los estados emocionales de uno.

22

Observaciones: _____

La inteligencia naturalista (N)

Es la octava y más reciente inteligencia validada por la investigación de Gardner. (Silver, 2000, Cap. 1)

23

Es esencial tener en cuenta que estas inteligencias no son categorías arregladas. Pensar en las inteligencias múltiples de esta manera nos llevaría al mismo efecto encasillado del test IQ. Todas las personas, como insistió Gardner, poseen estas inteligencias, las usan todas en diferentes situaciones y contextos, y son capaces de desarrollar cada una de ellas.

La mayoría de la gente, sin embargo, demuestra una gran habilidad en una o dos inteligencias.

24

Observaciones: _____

ACTIVIDAD:

Las Inteligencia Múltiples

<https://www.youtube.com/watch?v=ayXwc1d1B50>

A partir de la explicación de la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner que se observa en el video reflexione sobre su aplicación en la gestión de los recursos humanos.

Realice una reflexión de no más de una carilla.

En grupo de tres integrantes.

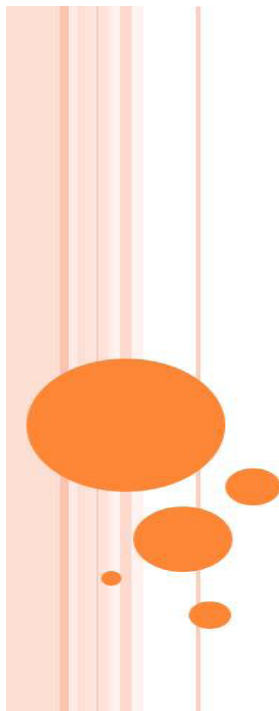
Duración: 25 minutos aproximadamente.

25

En esta clase hemos estudiado qué es la Psicología. Entendimos que es una ciencia que estudia al ser humano en situación, y en particular su conducta. Definimos a ésta como toda manifestación del hombre tendiente a resolver las tensiones internas y realizar sus posibilidades, y que incluyen tanto los comportamientos observables como la experiencia interna de la persona. Este concepto nos permite enfocarnos, como especialistas en Recursos Humanos, en la descripción de lo que realizan las personas en las organizaciones. En un segundo momento, seguramente nos interesará comprender por qué se producen esas conductas, y entonces el concepto de motivación que presentamos, nos ayudará a dar una explicación que nos permita también predecir los futuros comportamientos, en pos de diseñar herramientas de gestión efectivas. Finalmente, estudiamos la inteligencia como uno de los procesos psicológicos centrales en el ser humano, y comprendimos que el concepto ha evolucionado en los últimos años, pasando de la medición psicométrica del cociente intelectual (IQ) a las distintas habilidades de las personas en cada una de las áreas de su vida, que Gardner tan bien supo explicitar de la mano de sus “8 inteligencias”.

26

Observaciones: _____



COMPORTAMIENTO Y ORGANIZACIÓN

CLASE II

Lic. Paola Maricel Frattini

LA PERSONALIDAD

La personalidad es una representación (modelo mental) que construimos partiendo de inferencias empíricas (comportamientos repetidos frente a un mismo tipo de circunstancias).

Observaciones: _____

Allport ...la personalidad es “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes singulares a su ambiente” (1937, p. 48).

Una problemática inicial en la investigación de la personalidad consistía en si la personalidad de un individuo era resultado de la herencia o del ambiente. ¿Estaba la personalidad predeterminada al nacimiento, o era resultado de la interacción individual con su ambiente? Es evidente que no puede haber una respuesta que se incline por lo blanco o por lo negro. La personalidad es resultado de ambas influencias.

Además, hoy reconocemos un tercer factor: la³ situación.

- **Factores hereditarios:** se definen en el momento de la concepción.
- **Factores ambientales:** la cultura en la que crecemos, las normas de nuestra familia y el entorno en general.
- **La situación:** Los factores anteriores dan a la personalidad de un individuo una cierta estabilidad y consistencia, pero influye en ella la situación en la que se encuentra y el modo que reacciona frente ésta.

Observaciones: _____

- ◉ **TEMPERAMENTO:** lo constitucional, lo que uno trae al nacer como dotación congénita aunque no se lo relaciona con los antedichos humores.
- ◉ **CARÁCTER:** Proveniente del griego, significa sello, marca o impronta. Es el sello de una persona, su modo típico de ser. El carácter se encuentra basado en el temperamento, es adquirido y es posible (aunque difícil) de ser modificado.

5

Resumiendo, los elementos de la personalidad son:

- ◉ **Constitución:** Conjunto de aspectos exteriores e interiores de base genético-hereditaria, origen de la reacción funcional.
- ◉ **Temperamento:** Tono o disposición afectiva. Se refiere a la naturaleza emocional del individuo. Se nace con el temperamento.
- ◉ **Carácter:** Forma concreta y estable que adquieren en un individuo los rasgos afectivos- dinámicos heredados.
- ◉ **Actitudes:** Predisposiciones persistentes a responder favorable o desfavorablemente ante una situación dada.
- ◉ **Aptitudes:** Consiste en la capacidad para hacer algo.
- ◉ **Rasgos:** Características constantes del comportamiento del individuo en una gran variedad de situaciones.

6

Observaciones: _____

◉ LA PERSONALIDAD “NORMAL”:

El psicoanálisis (creado por Sigmund Freud) entiende la ‘normalidad’ como la capacidad de amar, crear, trabajar y sobre todo de disfrutar de la vida.

7

- ◉ LA IDENTIFICACIÓN: Es un proceso psicológico normal mediante el cual un sujeto asimila un aspecto, una propiedad, un atributo de otro y se convierte – total o parcialmente - en éste. Es constitutivo de la personalidad.

8

Observaciones: _____

EL PARENDIZAJE

proceso por el cual la conducta se modifica de manera estable a raíz de las experiencias del sujeto. (Bleger, 1998, p. 242).

9

Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que tiene lugar como resultado de la experiencia.

El aprendizaje involucra cambios que pueden ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional.

El cambio debe ser relativamente permanente.

Existe aprendizaje cuando hay un cambio en las acciones. Un cambio en los procesos del pensamiento o en las actitudes de un individuo, si no está acompañado de algún cambio en el comportamiento, no es aprendizaje.

Por último, es necesaria alguna forma de experiencia para el aprendizaje. Ésta se puede adquirir directamente mediante la observación o la práctica. O puede resultar de una experiencia indirecta, como la que se adquiere con la lectura.

Pero la prueba crucial permanece: ¿da como resultado esta experiencia un cambio relativamente permanente en el comportamiento? Si la respuesta es “sí”, podemos decir que, en efecto, ha habido aprendizaje.

(Robbins, 1996, p. 96)

10

Observaciones: _____

TEORIAS DEL APRENDIZAJE

- ◉ **CONDICIONAMIENTO CLÁSICO:** Es el tipo de condicionamiento con que un individuo responde a algunos estímulos que no producen de manera obligada dicha respuesta. Autor central: Pavlov (perro-campana).

11

- ◉ **CONDICIONAMIENTO OPERANTE:** Es el tipo de condicionamiento en que el comportamiento deseado voluntario lleva una recompensa o evita una sanción. Autor central: Skinner.

La gente aprende a comportarse para conseguir algo que desea, o evitar algo que no desea.

- ◉ **APRENDIZAJE SOCIAL:** Se lleva a cabo mediante la observación o la experiencia directa.

Hay cuatro procesos que determinan la influencia que un modelo tendrá sobre un individuo: atención/retención/reproducción motriz/reforzamiento.

12

Observaciones: _____

◉ **El aprendizaje como herramienta para modelar el comportamiento:**

Hay cuatro modos de modelar (reforzar sistemáticamente cada paso sucesivo que acerca más al individuo a la respuesta esperada).

◉ **Reforzamiento positivo:** a una respuesta le sigue algo agradable.

Ej.: alabanza del jefe por un trabajo bien hecho.

◉ **Reforzamiento negativo:** cuando una respuesta es seguida por la terminación o el retiro de algo desagradable.

Ej.: evitación de los mensajes de error de la computadora.

El docente pregunta, el alumno no sabe, busca en los apuntes para evitar que le pregunte. Aparentar estar atareado en sus tareas evita la pregunta del docente.

◉ **Omisión:** eliminación de cualquier reforzar que mantenga un comportamiento. Al no reforzar un comportamiento, éste tiende a extinguirse.

Ej.: si se quisiera desalentar las interrupciones de parte de un auditorio, cuando los asistentes levantan su mano para preguntar, el conferencista no les presta atención y sigue adelante con su charla.

◉ **Castigo:** se provoca una condición desagradable para eliminar un comportamiento no deseado.

Ej.: ante reiteradas llegadas tarde de un empleado, se lo suspende dos días sin goce de sueldo.

Tanto el reforzamiento positivo como el negativo originan aprendizaje y fortalecen una respuesta y aumentan la probabilidad de su repetición.

En cambio, la omisión y el castigo debilitan el comportamiento y tienden a disminuir su frecuencia posterior.

Observaciones: _____

Programas de reforzamiento

- **Continuo:** el comportamiento deseado se refuerza siempre que se presenta. Ej.: a un empleado al que le cuesta llegar temprano, el jefe lo elogia cada vez que lo hace. Máquinas expendedoras de gaseosas.

Molinetes del subte.

- **Intermitente:** con la frecuencia suficiente para que valga la pena repetirlo.

-Intervalo

Fijo: recompensas a intervalos uniformes en el tiempo.

Tiempo constante. Ejemplo: salarios mensuales.

Variable: se distribuyen en el tiempo de modo que los reforzamientos son impredecibles. Ejemplo: auditoría.

Cinco visitas en el semestre, sin explicitar fechas.

-Razón

Fija: después de un número fijo o constante de respuestas.

Ejemplo: \$5 por cada docena de botones puestos en los trajes (para el caso de una trabajadora textil)

Variable: las recompensas varían de acuerdo con el comportamiento del individuo. Ejemplo: vendedores a comisión: los “sí” de los clientes son variables en relación a la cantidad de entrevistas previas que mantienen.

Como futuros profesionales de Recursos Humanos es fundamental entender como colaborar en la construcción y desarrollo de equipos de alto rendimiento en pos de la eficiencia organizacional.

Para comenzar a desarrollar la noción de Equipo de Trabajo los invito a observar los siguientes videos:

Claudiachs, 27/10/2007, recuperado de

<http://www.youtube.com/watch?v=-5e0BKrXGpA>

Octavio Villegas Madero, 07/02/2008, recuperado de

<http://www.youtube.com/watch?v=d0boxDJ3gqE&feature=related>

En los dos casos que figuran en estos videos, podremos ver cómo la suma de trabajos individuales, no podría producir los resultados que alcanzan, tanto la comunidad de hormigas, como el grupo de baile. Estas experiencias nos invitan a preguntarnos cómo es posible arribar a semejantes resultados, qué es necesario poner en juego para poder lograrlos. De esta manera, abrimos paso a la noción de “equipo”, modalidad superadora del funcionamiento grupal.

Observaciones: _____

○ Definición

Katzenbach y Smith (1995) dicen que: “un equipo es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”.

17

DIFERENCIAS ENTRE GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO:

Grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar.

En cambio, el **equipo de trabajo** responde en su conjunto por el trabajo realizado, mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.

En el **grupo de trabajo** cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el **equipo** es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación).

En el **equipo de trabajo** es fundamental la cohesión, ya que hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el **grupo de trabajo**.

18

Observaciones: _____

TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Según Robbins, se puede clasificar a los equipos en:

- **Solucionadores de problemas:** Grupos de cinco a doce empleados del mismo departamento, que se reúnen durante unas horas a la semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo.
- **Autoadministrados:** Grupos de diez a quince personas que toman las responsabilidades de quienes antes eran sus supervisores.
- **Transfuncionales:** Empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se agrupan para realizar una tarea.

19

¿CÓMO DESARROLLAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO?

◦ Recomendaciones de Stephens Robbins:

- Establecer equipos pequeños, de no más de 12 miembros.
- En cuanto a las personas que los conforman, que tengan tres tipos de habilidades:

- Experiencia técnica

Toma de decisiones y resolución de problemas

Habilidades interpersonales

- Asignar correctamente los roles y promover la diversidad
- Favorecer el compromiso con un propósito en común
- Establecer metas específicas
- Desarrollar buenos líderes
- Establecer sistemas adecuados de evaluación y recompensa
- Favorecer la confianza mutua

20

Observaciones: _____

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO. ADMINISTRAR Y/O LIDERAR

o Algunas definiciones...

Según la Real Academia española:

Liderazgo: Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Líder:

1. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.
2. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva
3. Construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.

Richard L. Daft: Liderazgo como: “La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores”.

Observaciones: _____

El liderazgo se trata de la influencia en un grupo de personas, para el logro de metas compartidas. Sin embargo, no todos los autores han coincidido en las particularidades de dicha influencia, y en las características de personalidad o de comportamiento de quienes la ejercen. Es por ello, que a continuación expondremos los grupos de teorías más destacados que han investigado el fenómeno.

23

TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO

Cabe recordar que, desde los recursos humanos, podemos asesorar a quienes tienen la función de liderar los grupos en las organizaciones, diseñando e implementando acciones que los ayuden. Es por ello necesario comprender los aportes de cada una de las teorías estudiadas, ya que nos permitirá lograr una mayor capacidad de predicción del liderazgo y la consiguiente mejora en el desempeño de los grupos.

24

Observaciones: _____

Para finalizar es importante mencionar que en una organización nos vamos a encontrar con funciones formales.

Cuando hablamos de función de línea, por ejemplo: la persona a cargo del área es un gerente o jefe (ejecutivo de línea), quien planifica las políticas y estrategias que guiarán a los empleados dentro de la organización. Su estrategia funcional deberá estar alineada con las metas de la compañía, con la forma de competir en el negocio y con el modo de cómo se posicionara en comparación con sus competidores. Como bien afirma Keneth Andrews (1995):

“Las estrategias funcionales no solo consolidan los requerimientos funcionales exigidos por las estrategias corporativas y de negocio, sino que constituyen también los receptáculos de las capacidades necesarias para desarrollar las competencias únicas de la empresa”

25

Cuando en una empresa RRHH ocupa la función de staff, el gerente responsable de esta área, apoya y asesora a los gerentes de línea brindándoles lineamientos, parámetros y herramientas que orienten el trabajo de la mano de sus colaboradores.

Hoy en día, las organizaciones suelen contar con un grupo de ejecutivos especialistas en ARH que actúan como consultores internos, y los gerentes de línea (jefes, supervisores, etc.), son quienes están involucrados directamente en las actividades de ARH. Ellos son responsables de coordinar de forma eficaz el trabajo de sus empleados.

Para coordinar el trabajo del equipo cada una de las unidades funcionales se suplen de los objetivos y políticas delineadas por RRHH que guiarán el desempeño orientados hacia la visión organizacional.

26

Observaciones: _____
