**Teoria de las Organizaciones**

Las organizaciones son un componente dominante en nuestra vida contemporánea, todas nuestras actividades diarias forman parte de alguna organización. Las org pueden clasificarse por su tipo: formal o informal, su tamaño: grande o pyme, su orden jurídico, su capital o su propietario.

**Existen 3 estrategias para mejorar las organizaciones:**

-Gerencial: es la más básica e inicial, son los gerentes los encargados de la producción y el bienestar de la organización

-Las Consultoras: en casa de que la organización necesite mejoras se recurre a ellas.

-La intervención Gubernamental: el estado interviene creando normas y leyes que afectan a las organizaciones

**Teoria de las organizaciones**: supuestos de cómo se trabaja y que fin persigue

-Enfoque Racional: da importancia al logro de metas, roles y tecnologías organizacionales y busca estructuras acordes a los propósitos de la organización

-RRHH: pone énfasis en la relaciones entre la org y la gente, busca que el trabajador disfrute de su trabajo

-Enfoque simbolico: pone énfasis en los problemas de significado. Hace énfasis en la limitada habilidad de los gerentes para la cohesion entre el poder y el enfoque racional.

-Politicas: pone énfasis en el poder, el conflicto y la distribución de los recursos escasos.

**Definiciones del pasado sobre ls ORg**

* **Weber:** Diferencia al Grupo corporativo de la organización social. El grupo corporativo involucra una relación social que limita la admisión de extraños por medio de reglas. El orden esta impuesto por individuos específicos que son llamados jefe o cabeza. Expone que hay una jerarquía de autoridad y una división del trabajo.
* **Barnard:** se ocupa de los miembros del sistema. Las organizaciones son un sistema de actividades o fuerzas coordinadas de 2 o mas personas.
* **Marx:** su nocion clave es la praxis o actividad practica humana. Se basa en los resultados: primero los de producción o construcciones. Luego las actividades en si mismas, (las formas en que se lleva a cabo el trabajo)

**Definiciones Contemporáneas**

* **Etzioni:** las organizaciones son unidades sociales o agrupamientos humanos construidos para buscar metas especificas.   
  -Incluidos: corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias.  
  -Excluidos: tribus, familias, grupos étnicos, clases.
* **Hall:** Las organizaciones se caracterizan por la diferenciación interna. Dentro de la org hay fuerzas de oposición que luchan por el control. Dentro de la misma org puede haber unidades de org con su propio derecho.

**Tipos y Naturaleza de las Organizaciones**

-Tradicionales o Folk: con o sin fines de lucros, “por su nivel social”

-Intencionales o especiales:

Parson: de acuerdo a la contribución que hace a la sociedad

* Org de Produccion: produce cosas que la sociedad consume
* ORg Politica: genera y distribuye poder en la sociedad. Asegura que la sociedad alcance metas valiosas
* Org Integrativa: orientada a la solución de conflictos y expectativas mediante la contribución del trabajo de la sociedad.
* Org de mantenimiento de patrones: se orienta a la continuidad social mediante actividades educativas, culturales y expresivas

Etzioni: pone a la subordinación como base del sistema. Los tipos de autoridad pueden ser coercitiva, remuneradora o normativa. Y la subordinación: enajenante, instrumental/calculador, o moral.

* Coercitivo-enajenante
* Remunerativo-instrumental
* Normativo-moral

Blau y Scott: según quien se beneficia.

* Beneficio mutuo: los miembros son los primeros beneficiados
* Los negocios: los propietarios son los beneficiados
* De servicio: los clientes son los beneficiados
* De Bienestar: se beneficia el publico en general

Mintzberg: Estructura a la organización mediante las contigencias de la sociedad

* Estructura simple: Ej un pequeño colegio, donde el Presidente supervisa las actividades. Es un ambiente pequeño, sin mucha tecnología y dinamico
* Burocracia Mecanica: Ej una siderurgia o compañía aérea. Son ambientes grandes y estables, el trabajo es estandarizado y tiene un control externo.
* Burocracia Profesional: Ej un centro medico. El trabajo se estandariza mediante la capacitación profesional, no tiene controles externos. Aquí el factor clave son los conocimientos y habilidades de los trabajadores.
* Formacion Divisional: Ej una universidad con varios campus. Cada división puede tomar su propia estructura, que puede ser cualquiera de las anteriores
* Adhocracia: Ej un laboratorio de investigación y desarrollo. El ambiente es dinamico, desconocido y de gran complejidad. Se ajusta a la demanda.

-Taxonomia: es la teoría y practica de la clasificación. La organización tiene un orden de arbitrariedad y la misma puede ser invalidada por la consideración de casos particulares

**Comportamiento Organizacional**

Investiga las repercusiones que los individuos, grupos y la estructura producen en las organizaciones para mejorar su eficacia.

El estudio sistematico vs. Intuición

El estudio sistematico es el análisis de relaciones que pretende encontrar causas y efectos, y llegar asi a conclusiones con bases científicas. Esto reemplaza a la intuición, que son actos espontaneos-adecuados que no están escritos en ningún lado.

**Disciplinas que contribuyen a la organización**

**Psicologia**: busca estudiar y medir el comportamiento humano. Contribuye con conocimientos sobre la personalidad, la motivación y el aprendizaje

**Sociologia**: estudia al hombre y la relación con sus semejantes. Contribuye con el estudio de los grupos dentro de una organización

**Psicologia** **Social**: Toma conceptos de las disciplinas anteriores. Contribuye con el estudio de la aceptación, los cambios, la adaptación.

**Antropologia**: estudia al hombre . Contribuye conociendo su historia, su cultura, sus valores, para entender los diferentes comportamientos.

**Cs** **Politicas**: estudia al individuo y grupos en un entorno politico. Contribuye con la división del poder dentro de una org.

**Comportamiento organizacional y los absolutos**

El estudio del comp org: es encontrar y analizar las variables que tienen relación con el éxito de una organización, como asi también los que impiden su rendimiento.

**El individuo: Bases de su comportamiento**

Carac Biograficas; capacidad; personalidad; Atributos de personalidad; Aprendizaje; percepción y toma de decisiones; valores, actitudes y satisfacción laboral; La motivación.

Tipos de motivación

* Teoria de las pirámides de las necesidades.

-Maslow: necesidades fisiológicas, seguridad, sociales, de estima, autorrealización.

-Mc Gregor: teoría X e Y

* Teoría de la motivación-higiene .

-Herzberg: actitud del individuo frente a su trabajo puede determinar el éxito o trabajo de la persona.

**Comportamiento Grupal**

**Tipos de grupo**

Grupo: 2 o mas personas que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos formales o informales.

Grupo Formal: definido por la estructura de la organización, mediante la asignación de funciones. Las metas de la organización establecen la conducta.

Grupo Informal: formaciones naturales es un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad social.

Grupo de mando: esta formado por subordinados que dependen de un jefe o líder.

Grupo de trabajo: se autocontrolan entre trabajadores unidos en la ejecución de una actividad laboral

Grupo de interés: trabajan juntos para alcanzar un objetivo de interés personal.

**Interes por pertenecer a un grupo proporciona**: Seguridad, status, autoestima, afiliación, poder, obtención de metas.

**El sistema Organizacional**

Fundamento de la estructura organizacional: la implica el grado de:

* Complejidad: hacer ref. al grado de dif verticales(se refieren a la profundidad de la jerarquía de la org); horizontales (son los grados de dif entre las unidades); y espaciales (grado de dispersión geográfica de las instalaciones y el personal)
* El formalismo: es el grado de estandarización de los trabajos de la organización
* La centralidad: la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la org.

Conceptos básicos de la org:

* División del trabajo: contribuye a una mayor productividad pero a una mayor insatisfacción laboral
* Unidad de mando: disminuye las ambigüedades y en consecuencia la tensión de los empleados
* Autoridad y responsabilidad: proporciona a los empleados claridad y reduce la ambigüedad al minimo
* Tramo de control: existe relación entre el tramo de control y el desempeño de los empleados, sin un jefe que los supervise.
* Departamentalización: las org se departamentalizan para aumentar su eficiencia y eficacia.

**Diseño organizacional**

**Políticas y practicas de los RRHH:** Practicas de selección; Programas de capacitación y desarrollo

**Evaluacion de desempeño**

**Sistema de recompensas**

**La relación entre el sindicato y la organización**

**Cultura organizacional**

Es un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una org de otras. Algunas características son: la identidad de los miembros, énfasis en el grupo, control, tolerancia al riesgo, enfoque hacia un sistema abierto, etc.

**Surgimiento y conservación de la cultura organizacional:**

* La selección: en general hace que se contrate a gente que comparta en esencia los mismos valores de la organización.
* Alta dirección: los altos mandos con palabras y conductas, establecen normas que llegan a toda la organización.
* La socialización: es el proceso por el cual el empleado nuevo se adapta a la cultura de la organización

**Trasmisión de la cultura en la org mediante:**

* Relatos: que ofrecen explicaciones a prácticas presentes y las legitiman
* Rituales: actividades que se repiten y refuerzan valores de la organización
* Símbolos materiales: comodidades en la oficina, tipo de auto, define quien es importante, el grado de igualdad y conductas esperables.
* Lenguaje: las organizaciones usan el lenguaje como medio para identificar a los miembros de una cultura. Esa terminología une a los miembros de esa cultura organizacional

**Sackman: Descripción de puesto**

**Analisis de tarea**: es el procedimiento por el cual se obtiene información referente a un puesto. Indican las tareas que se realizan en un puesto y las características que deben poseer las personas que vayan a ocuparlo. Estos datos son muy importantes debido que determinan el perfil, y sirven para la búsqueda de personal y evaluación de desempeño. Este análisis debe contestar: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? ¿Porque lo hace? ¿Qué requiere la tarea?

**Descripcion de Puesto**: es toda la información relevada de Análisis de tarea compilada y redactada en formulario especiales.

Formas de obtener la Descripcion de Puestos.

* Mediante observación directa
* Mediante cuestionarios de descripción
* Mediante Entrevista

Tipos de Descripcion

* Genéricas o Globales: Proporcionan información a grandes rasgos. Sirve para evaluación de desempeño, estudio de remuneración, selección de personal, programa de formación, etc
* Especificas: tareas especificas de un puesto. Sirve para evaluación de puesto, organigramas, planeamiento y desarrollo.

Item del formulario de descripción de puesto:

* Identificacion de puesto: nombre del puesto, nombre del candidato al puesto, gerencia, departamento, sección.
* Mision/objetivo principal del puesto
* Funciones primarias
* Funciones secundarias
* Responsabilidades: recursos financieros-económicos, Equipos y materiales, Informacion confidencial, otros.
* Organigrama/ Responsabilidad de supervisión
* Relaciones interpersonales: internas y externas
* Requerimientos del puesto: educación formal, conocimientos adicionales, experiencia

**Especificacion de Puesto**: es la síntesis de la descripción de puesto, poniendo especial importancia en las características personales solicitadas por el puesto (Ej: habilidades, conocimientos, etc).

**Perfil:** conjunto de cualidades que un pusto de trabajo engloba a nivel educación, nivel de información, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas, para una persona.  
-Datos objetivos: cosas que pueden apreciarse a la vista.  
-Datos subjetivos: son aproximaciones del perfil que se busca.

Diferencia entre Descripcion de puesto y Perfil

La descripción de puesto enuncia lo que se espera que el ocupante del puesto realice en termino de tareas, actividades y resultados. El Perfil establece las características de la personalidad, las competencias, las experiencia, la formación que el ocupante del puesto debe tener.

**Schein: Diagrama de carrera**

Schein: dice que habrá “contrato psicológico” cuando las necesidades y objetivos de el individuo y la organización coincidan.

“engranaje” cuando el sistema de planeación y desarrollo de los individuos coincide con la organización.

Se dan 2 procesos:

* Socializacion o aculturación: influencia de la organización en el individuo
* Innovacion: influencia del individuo en la organización

Estructura de la org: Schein compara la carrera que un individuo realiza en una organización, con un cono tridimensional.

**Movimientos**:

* Vertical: aumento del rango o nivel del individuo en una org
* Radial o Central: estar mas o menos dentro de la cultura de la organización. Tiene que ver con la socialización.
* Circunferencial: relacionado con el cambio de area-departamento-sector en una org.

**Limites**: a estos 3 movimientos les corresponden 3 limites.

* Jerarquico: filtra individuos en términos de atributos como antigüedad, falta de vacante disponible, meritos, tipos de actitudes. Esta relacionado con el movimiento vertical.
* Inclusivo: limita a grupos e individuos que difieren en cuanto al grado de centralidad (hasta donde la org permite la inclusión). Relacionado con el movimiento radial o central.
* Funcional: limita a individuos para el paso a otra area, en términos de capacitación, conocimientos específicos, formación profesional. Vinculado con el movimiento circunferencial.

**Hipotesis de Schein**

1. La socialización se dará fundamentalmente por el paso de los limites jerárquicos e inclusivos. Y la educación y adiestramiento por el paso de los limites funcionales.
2. El proceso de innovación se dara a distancia máxima del paso por los limites.
3. La socialización se dara en los primeros años de la carrera del individuo en la organización, mientras que la innovación se dara en los últimos años.
4. La socialización influirá en los yos-sociales mas inestables, mientras que la innovación influirá en los yos-sociales mas arraigados.
5. La socialización influirá en los yos-sociales mas rigidos cuando haya un motivos que los obligue.

**Jaime Maristany: Empleo y desarrollo de las personas**

**Reclutamiento:** consiste enun conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es un sistema de información por el cual una organización divulga y ofrece al mercado de rrhh oportunidades laborales

**Selección:** es el proceso para encontrar al candidato adecuado a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo mas sofisticados a si mismo y contribuir a los propósitos de la org.

**Procedimiento de Empleo**

* Este proceso comienza por la **necesidad de la empresa de contratar** a un nuevo empleados, ya sea por motivo de desvinculación, cambio de sector o ascenso, o un conjunto de nuevas tareas que se le agrega a un sector.
* Esta necesidad se envía a los gerentes de RRHH a través de un formulario llamado: **Formulario pedido de personal** el cual contiene: nombre del puesto, motivo, area, horario de trabajo, firma y aprobación, fecha de cumplimiento, tipo (temporal, nuevo, reemplazo).
* **Descripcion de puesto:** elemento fundamental para guía del reclutador. En el mismo se encuentran las funciones que debe cumplir y los elementos de cada puesto. (Descripcion de funciones, estándares de requerimientos, profesiograma)
* **Estandar de puesto:** sistematización de la descripción de las tareas para uso del especialista, muestra los requerimientos necesarios para cubrir el puesto y el estándar de perfil de puesto.
* **Profesiograma:** es el perfil de puesto de los datos objetivos (edad, experiencia, instrucción) y datos subjetivos características que el ocupante debe tener. Estas características se dividen en 4 aptitudes: sensorial, psimotriz, mental y carácter.  
  De a cuerdo a cada puesto realizaremos un grafico en el cual figuren las características ideales a alcanzar por el candidato que ocupe el puesto. Luego de haber finalizado la entrevista se realiza un nuevo grafico y se compara con el modelo estándar realizado anteriormente.

**Reclutamiento 2.0**

Es la evolución del modelo tradicional de selección de personal, mediante el cual las empresas ofrecen y distribuyen al mercado de RRHH las necesidades de empleados y puestos de trabajo.

El reclutamiento 2.0 integra a las redes sociales dentro de la estrategia de reclutamiento y selección de la empresa. Es un proceso metódico que requiere invertir tiempo y seguir ciertas reglas. Pero nos permitirá evaluar mejor el perfil del candidato y confirmar la proximidad con la cultura y necesidades de la org. Ej Linkedin, Facebook, Twitter, etc.

Ventajas: conectar “candidatos pasivos”, reducción de costes, conexión personal y profesional, ubicuidad, datos de candidatos más detallados.

Desventajas: inversión de tiempo inicial, tiempo de dedicación alta, la organización está expuesta a las opiniones sobre ella.

**Selección**

Selección: es un proceso para encontrar candidato que cubran el puesto adecuando a un costo adecuado, que permita la realización del trabajo, desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo mas sofisticado a si mismo y contribuir con los propósitos de la org.

**Agencia**: tienen acceso a grandes bases de datos con el personal preparado, se recurre a ellas cuando se necesita cubrir un puesto rápidamente. Las mismas se encargan del reclutamiento y la selección, y son quienes pagan los sueldos a los candidatos. Por tal motivo resultan un poco caras.

**Consultora**: se puede recurrir a ellas en caso de necesitar de mejorar algo de la organización (beneficios o compensaciones), o bien para el reclutamiento y selección de personal. La consultora cobra por el reclutamiento y la selección, pero la decisión final la tomara la empresa que es quien abonara los sueldos.

**Head Hunters**: es una persona que ofrece una propuesta laboral a personas importantes de otras empresas. El HH solamente cobrara en caso que el candidato acepte la nueva propuesta laboral.

**Avisos**

* **Abierto**: se muestra el nombre de la empresa

Ventajas: Mostrar que la organización esta creciendo, y que las personas de la misma empresa no envíen sus cv.

Desventajas: que la persona del puesto que se desea reemplazar se entere

* **Cerrado**: no se muestra el nombre de la empresa.

Ventajas: que la competencia no se entere que puesto se desea cubrir, que no se vea si la org tiene rotación continua de personal.

Desventajas: que mis propios empleados me envíen su cv.

**Examenes al ingreso**

**Obligatorios**

* **Psicológicos:** la personalidad es un factor fudamental en el desempeño de un trabajo, por este motivo, el selector debe asesorarse con un profesional que determinara que tipo de persona podría ocupar el puesto analizando el contexto (grupo en el que el candidato debe ingresar). Una evaluación psicológica incluye: entrevista psicología, test psicométricos (se pueden medir), test proyectivos (los debe interpretar un psicólogo) estos pueden ser: test verbales o graficos.
* **Técnico:** tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y poner en prueba practica la capacidad de los conocimientos teoricos y experiencias que el candidato posee. Los medios pueden ser exámenes escritos, entrevistas estructuradas, evaluacones de idiomas, pruebas de conocimientos específicos (practicos). Los mismos deben ser evaluados por un profesional
* **Médicos:** se realizan para evaluar si la tarea agrava o no la salud del empleado, y para tener en cuenta si el candidato posee o no alguna enfermedad para tener debidas precauciones, según la política de la emprsa. Es responsabilidad de la empresa comunicar el resultado al candidato.  
  Las pruebas medicas constan de: análisis de sangre y orina completo, radiografia de torax y columna, examen visual, electrocardiograma y examen clínico gral. La prueba se realiza al final del proceso de selección debido a su costo. Los resultados pueden ser: Sano; pequeño defecto o enfermedad; defecto o enfermedad se aconseja no hacerlo ingresa; defecto o enfermedad como impedimento. En el caso de que en los exámenes aparezca una enfermedad se puede homologar en la superintendencia y de esta manera el candidato se haría responsable por su enfermedad.

**No obligatorios**

* **Policiales:** Se utiliza para saber si el candidato posee o no antecedentes penaleso si tiene juicios pendientes. Se aconseja no realizar este análisis debido a que resulta discriminatorio y sus datos deben manejarse con precaucion.
* **Ambientales:** el objetivo del mismo es saber con quien vive y en que condiciones, a través del estudio vecinal, se trata de recaudar información del candidato. No es aconsejable este tipo de análisis ya que la información puede no ser verídica.
* **Grafológicos:** es realizado por profesionales, se lo puede realizar como un elemento conjunto con otras técnicas pero nunca solo.