

# Conferencia – ADMINISTRACIÓN

# La gestión estratégica del capital humano en el estudio profesional.

Lunes 31 de octubre. 9:00 hs. Salón Dr. Manuel Belgrano "C"



## Exposición

Dr. C.P. Alejandro P. Verón

Dr. C.P. Juan Francisco  
Martínez Cataldi

Comisión de Problemática de los Pequeños y Medianos y  
Comisión de Administración de Recursos Humanos



Consejo Profesional de  
CCEE - [ww.consejo.org.ar](http://ww.consejo.org.ar)

# Alejandro Verón



- **Contador Público (UBA)**

## **Antecedentes Profesionales**

- Titular de estudio profesional.
- Contador de una importante institución deportiva (club hípico)
- Coautor del ABC Profesional 2003 del Contador editado por el C.P.C.E.C.A.B.A.

## **Membresías**

- Miembro de la Comisión Profesional de Problemática de los Pequeños y Medianos Estudios Profesionales del Consejo Profesional.
- Integrante de la Comisión Profesional y Académica de Actuación Judicial de la Secretaría de Graduados F.C.E. de la U.B.A.
- Integrante de la Comisión Profesional y Académica de Economía Social de la Secretaría de Graduados F.C.E. de la U.B.A.

# Juan Martínez Cataldi

• Contador Público (UBA)



## Actuación Académica

Auxiliar Docente de la Cátedra de Tecnología de la Información de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Coordinador y expositor en Jornadas y R.C.y.T. organizadas por la Comisión de Problemática de los Pequeños y Medianos Estudios Profesionales.

## Antecedentes Profesionales

Titular de Estudio Profesional. Especializado en el área de Procesos, Control Interno, SOX y Auditoría. Se desarrollo principalmente en el área de auditoría y procesos de distintos estudios profesionales grandes.

## Membresías

Miembro de la Comisión Profesional de Problemática de los Pequeños y Medianos Estudios Profesionales del Consejo Profesional.  
Miembro de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico

## Hobby`s

# Barbara Alejandra Traviesas



- Abogada
- Agente de Propiedad Industrial. INPI

## Antecedentes Profesionales

Asesoramiento jurídico de empresas. D. Empresarial y Negocios Internacionales.

Constitución de Sociedades

Relevamiento de información y asesoramiento en redacción de contratos

Asesoramiento en la inscripción (presentación, contestación, informes)

Organización de Sociedades

Asesoramiento en la confección de actas e informes sobre balances especiales y sobre inventario resumido de bienes

Informes precalificatorios y sobre inventario resumido de bienes.

Asesoramiento integral y asistencia en la inscripción del liquidador

# Problemática de los Pequeños y Medianos Estudios Profesionales



## Reuniones:

Todos los segundos y cuartos jueves de cada mes, a partir de las 18:30 hs.

## Productos:

- Honorarios Mínimos y Actualización
- Cuadernos 8 y 44: Organización y Desarrollo del Pequeño y Mediano Estudio Profesional y Visión empresaria del estudio profesional

# Nuestro Objetivo

- Introducir al auditorio en la dinámica del área de recursos humanos – capital humano
- Introducir al auditorio en nuevas tendencias y honorarios profesionales

# El Área de Recursos Humanos

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



# El Área de Recursos Humanos

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



# Análisis y Descripción del puesto

- Proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de:
  - las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante),
  - la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace),
  - los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace)
  - y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

# Análisis y Descripción del puesto

Especificación de los requisitos del puesto de trabajo

- Conocimientos
- Habilidades
- Aptitudes necesarios para el mismo
- Tipo de responsabilidad

# Análisis y Descripción del puesto

## **Relaciones e influencias sobre el análisis del puesto de trabajo**

- Metas de la organización
- Tecnología
- Planificación de los recursos humanos
- Reclutamiento y selección
- Evaluación del rendimiento y formación
- Retribución
- Gestión y planificación de la carrera profesional
- Gestión de la salud e higiene en el trabajo

# Análisis y Descripción del puesto

## Métodos más frecuentes para relevamiento de puestos

- Observación directa
- Cuestionarios
- Entrevistas

# Análisis y Descripción del puesto

1. – IDENTIFICACION
2. – RESUMEN DEL CARGO
3. – DESCRIPCIÓN
4. – REQUERIMIENTOS FÍSICOS
5. – REQUERIMIENTOS INTELECTUALES
6. – CONDICIONES AMBIENTALES
7. – RIESGOS
8. – CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO
9. – EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO
10. – SUPERVISION Y RELACIONES

# El Área de Recursos Humanos

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



# Planificación

- Elaborar e implantar planes y programas para asegurarse la disponibilidad de número y tipo de personal apropiados para satisfacer las necesidades de la organización.

# Planificación

## **Fines de la planificación de los recursos humanos**

- Reducir los costos
- Desarrollo del empleado
- Mejorar el procedimiento general
- Aumentar la conciencia
- Proporcionar una herramienta

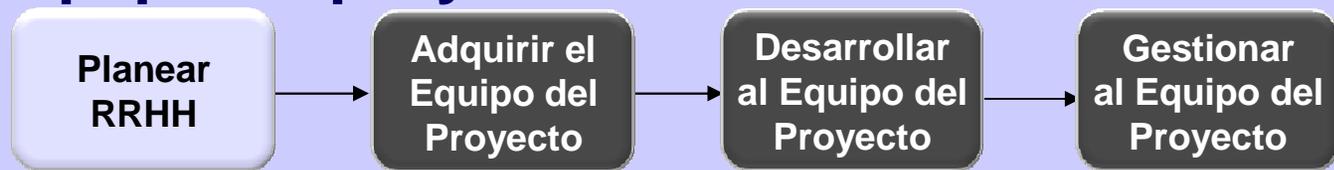
# Planificación

## **Etapas de la planificación de los recursos humanos**

1. Determinar con qué recursos cuenta hoy la organización y como serán en el futuro
2. Formular los objetivos y políticas del departamento de recursos humanos que sean compatibles con los generales de la organización
3. Programas de actuación
4. Evaluación de la implantación y administración de cada programa, permitiendo detectar las desviaciones e introducir las correcciones necesarias

# Gestión de Personas

- **Comprende los procesos que organizan y dirigen al equipo de proyecto.**



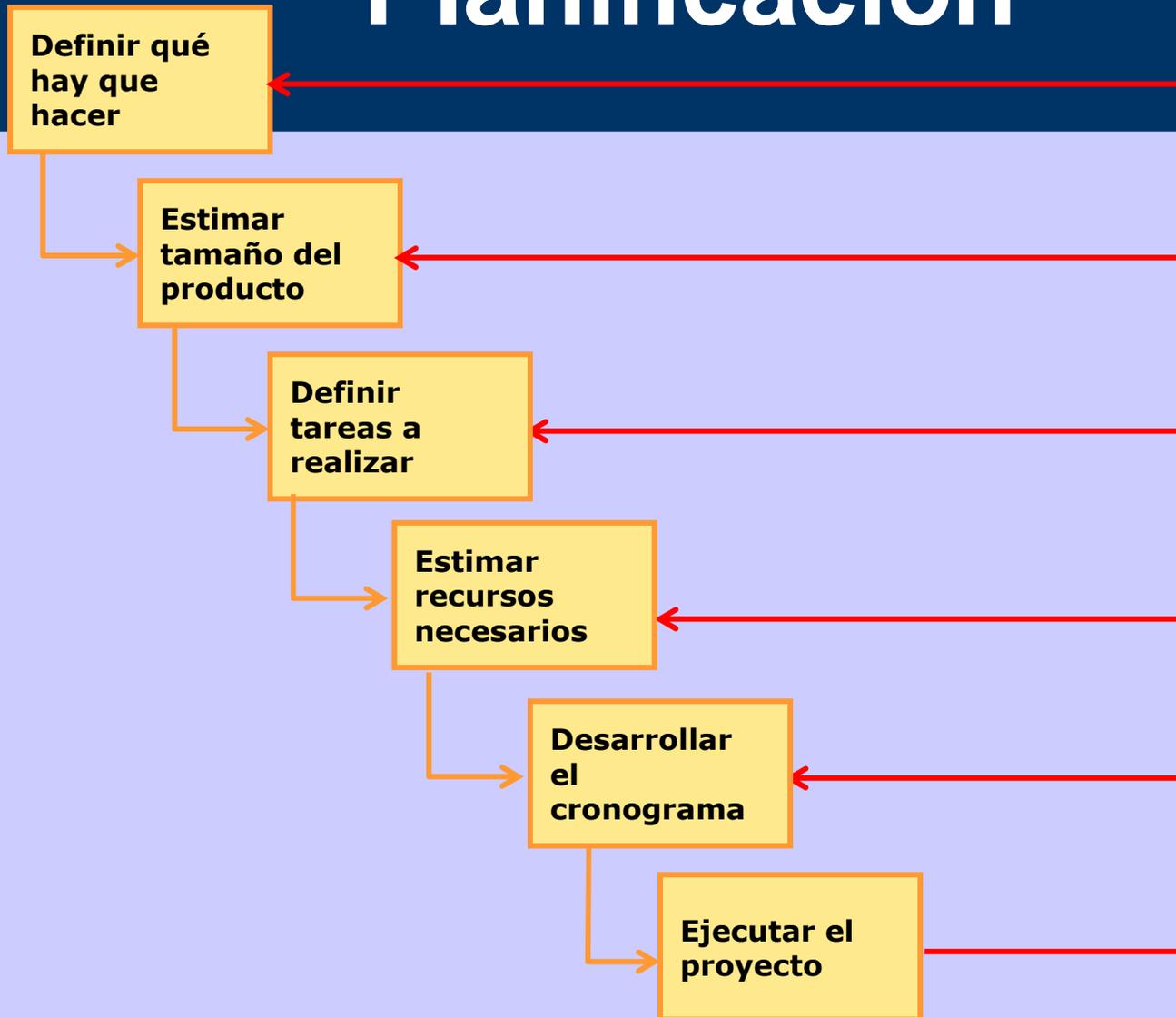
En resumen, asegurarse que los roles y responsabilidades estén definidos y sean claros. Utiliza organigramas, descripciones de posición, matrices de responsabilidad, planes de staffing, etc.

Implica la asignación de recursos al proyecto, asegura la disponibilidad de los mismos.

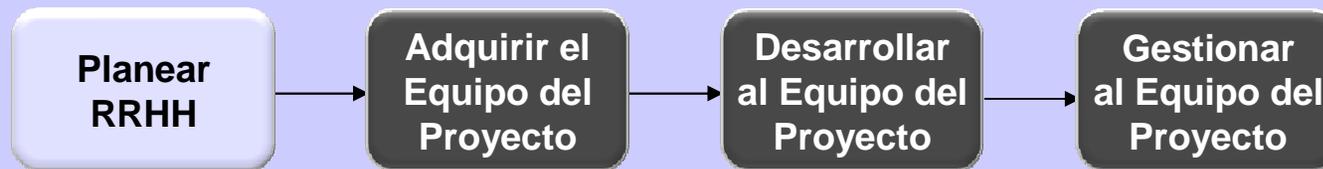
Este punto se enfoca en desarrollar las competencias e interacciones del equipo para aumentar la capacidad de cumplir con los objetivos del proyecto, por ejemplo utilizando actividades de team building, recompensas, etc.

Implica realizar un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar feedback, resolver polémicas y coordinar cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto

# Planificación



# Gestión de Personas



## Puntos Importantes

- Roles y responsabilidades del PM
- Roles y responsabilidades del Sponsor
- Roles y responsabilidades del Gerente Funcional
- Tipos de organizaciones



- Plan de administración del staffing
- Desarrollo de equipos
  - Motivación de equipos
  - Creación de equipos efectivos
- Teorías de administración
- Manejo de conflictos
- Fuentes de poder
- Tipos de administración

# Matriz de Asignaciones

ROL	RESPONSABILIDAD	DEDICACIÓN	HABILIDADES REQUERIDAS	NOMBRE RECURSO
Director de Proyecto	Dirigir el proyecto procurando la mejor integración entre los diversos involucrados a fin de garantizar el logro de los objetivos.	1 Reunión Quincenal y Participación Adicional a Demanda	Negociación. Management. Coaching.	Juan Rolón - Socio.
Líder Funcional	Responsable del diseño de los nuevos procesos y de asegurar que el Sistema responda a los requerimientos funcionales de la empresa.	Full Time	Procesos de Negocio	Provisto por consultora

# El Área de Recursos Humanos

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



# Reclutamiento y selección

- Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.
- El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.
- Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.
- El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.
- El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

# Reclutamiento y selección

## Los fines del reclutamiento

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas

# Reclutamiento y selección

- Formación y perfeccionamiento
- Sistemas de compensaciones
- Planificación y gestión de la carrera profesional
- El entorno externo

# Reclutamiento y selección

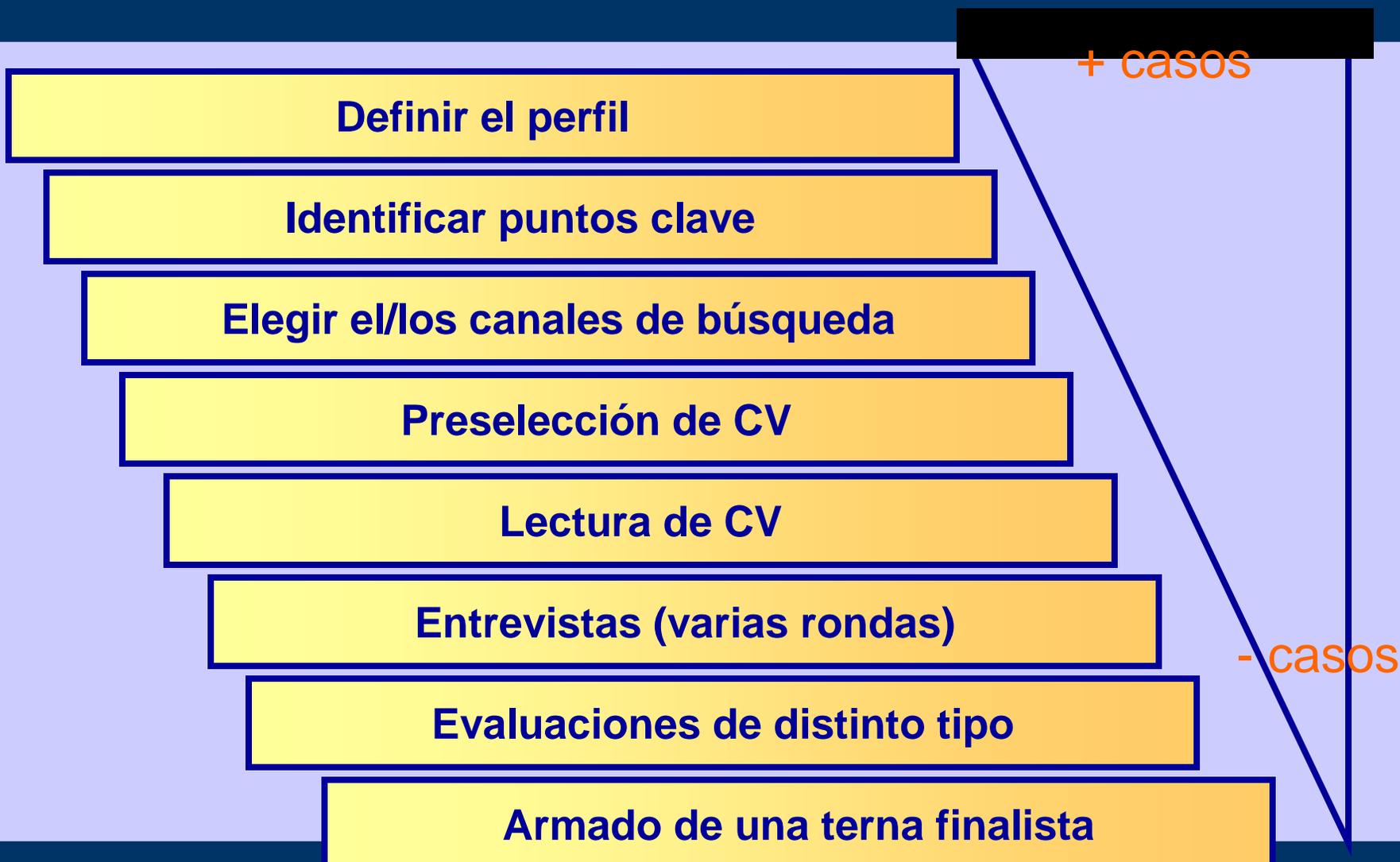
## Reclutamiento Interno

- Movimiento Vertical
- Movimiento Horizontal
- Ventajas
- Desventajas
- Métodos de anuncio

# Reclutamiento y selección

- Etapas del proceso
- Nuevas realidades del mercado laboral
- Reclutamiento 2.0. Nuevas tendencias
- Cierre del proceso y modelos de entrevista

# Pasos de un proceso de búsqueda



# Distintos tipos de Evaluación

- Psicológica (individual y grupal).
- Grafológica.
- De potencial (individual y grupal).
- Assesment Center.
- Técnicas.

# Formulario Candidatos

Puesto: Analista de Impuestos		Candidato 1	Candidato 2
<b>Nombre</b>			
<b>Breve Experiencia</b>			
<b>Requisito 1</b>	¿Cuál es su especialización?		
<b>Requisito 2</b>	¿Cuántos años trabajo en el área?		
<b>Requisito 3</b>	¿Cuál es su conocimiento y Manejo de SIAP? (No tiene / Básico / Intermedio / Avanzado)		
<b>Requisito 4</b>	Formación		
<b>Requisito 5</b>	¿Está Graduado?		
<b>Requisito 6</b>	¿Coordinó grupos de trabajo?		
<b>Requisito 7</b>	¿Cuál es su disponibilidad de días y horarios?		
<b>Requisito 8</b>	Nombre 1 fortaleza y 1 debilidad que lo caracterice		
<b>Requisito 9</b>	Otros - a Consideración del Selector		
<b>RESULTADO: (Cumple con los Requisitos y el perfil solicitado por la compañía?)</b>		<b>SI - NO</b>	<b>SI - NO</b>

Requisitos: Responder con SI o NO en función de si cumple o no con el requisito (tache la opción incorrecta)

# PERFIL 1: Estudio Contable incorporará Analista de Impuestos

- **Requisitos:**
- Haberse desempeñado al menos 3 años en estudios contables. (excluyente)
- Experiencia y conocimiento en liquidación de impuestos mensuales y anuales. (excluyente)
- Conocimiento y Manejo de SIAP. (excluyente)
- Contador Público graduado.
- Aspectos actitudinales:
  - Capacidad analítica.
  - Capacidad de planificación.
- **Días:** Lunes a Viernes.
- **Horario:** 9.00 a 18.00 hs.
- **Zona de trabajo:** Capital Federal.
- **Remuneración ofrecida:** \$ 4.000 neto

# Formulario Candidatos

Puesto: Analista de Auditoría		Candidato 1	Candidato 2
<b>Nombre</b>			
<b>Breve Experiencia</b>			
<b>Requisito 1</b>	¿Cuál es su especialización?		
<b>Requisito 2</b>	¿Cuántos años trabajo en el área?		
<b>Requisito 3</b>	¿Cuál es su edad?		
<b>Requisito 4</b>	Formación		
<b>Requisito 5</b>	¿Coordinó grupos de trabajo?		
<b>Requisito 6</b>	¿Se comunica correctamente hacia el resto de los interlocutores?		
<b>Requisito 7</b>	¿Cuál es su disponibilidad de días y horarios?		
<b>Requisito 8</b>	Nombre 1 fortaleza y 1 debilidad que lo caracterice		
<b>Requisito 9</b>	Otros - a Consideración del Selector		
<b>RESULTADO: (Cumple con los Requisitos y el perfil solicitado por la compañía?)</b>		<b>SI - NO</b>	<b>SI - NO</b>

**Requisitos: Responder con SI o NO en función de si cumple o no con el requisito (tache la opción incorrecta)**

# PERFIL 2: Estudio Contable incorporará Analista de Auditoría

- **Requisitos:**
- Haberse desempeñado al menos 3 años en estudios contables. (excluyente)
- Experiencia y conocimiento en:
  - Revisión y Testing de los procesos internos.
  - Aplicación de Normas SOX.
  - Participación en la elaboración del mapa de riesgos de la Organización.
  - Confección de Informe Trimestral del Comité de Auditoría.
  - Interacción permanente con el Área de Organización & Métodos a fin de verificar procesos internos.
- Joven Profesional en Ciencias Económicas. (25-35 años)
- Aspectos actitudinales:
  - Buen manejo de relaciones interpersonales.
  - Enfoque en cumplimiento de objetivos.
  - Buena comunicación / Coordinación de reuniones.
- **Días:** Lunes a Viernes.
- **Horario:** 9.00 a 18.00 hs.
- **Zona de trabajo:** Capital Federal.
- **Remuneración ofrecida:** \$ 4.000 neto. Confidencial

# El Área de Recursos Humanos

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



# Capacitación

## Formación y Desarrollo de los recursos humanos

- La capacitación es un proceso de aprendizaje a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada y mediante el cual las personas pueden desarrollar aptitudes y aprender conocimientos, habilidades, actitudes y hábitos.

# Capacitación

## Formación y Desarrollo de los recursos humanos

- Concepto de Capacitación
- ¿Para qué Capacitar?
- Detección de Necesidades de Capacitación
- Diseño del Programa de Capacitación
- Implementación del Programa de Capacitación
- Evaluación de los resultados

# ¿Para qué capacitar?

- Para poder optimizar resultados, ser más competitivos.
- Para lograr un mayor compromiso de los empleados:
  - Un adulto se capacita para:
    - Mejorar su estatus y su condición
    - Satisfacer su curiosidad por técnicas nuevas
    - Manejarse mejor en su rol actual
    - Verificar que “sabía”
    - Comprender mejor el rol que desempeña.

# Detección de necesidades de capacitación

Relevar las competencias disponibles y establecer brechas

- Fuentes:
  - Evaluación de desempeño
  - Planes de carrera
  - Cuestionarios internos/  
presentaciones espontáneas

# Diseño del Programa de Capacitación

- La capacitación debe estar siempre en relación con la tarea o con los planes de la organización, su misión, visión y valores.
- Diseñar el proyecto implica definir a qué, a quién, cómo, cuándo y dónde capacitar.

# Diseño del Programa de Capacitación

- Objetivos
- Contenidos
- Duración
- Destinatarios
- Metodología
- Material didáctico
- Cronograma
- Presupuesto

# Evaluación de los resultados

El valor de la formación y la capacitación para las personas no es algo discutible. El resultado de la capacitación para la organización se verá en:

- Costo de la capacitación vs. Beneficios brindados por la misma
- Reducción de errores
- Reducción de rotación
- Menor necesidad de supervisión
- Incremento en la producción
- Mejoramiento de procesos

# El Área de Recursos Humanos

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



# Gestión y Planificación de la carrera profesional

- Proporcionar al empleado habilidades que necesitará en el futuro.
- Planeamiento de carrera.  
Herramientas para la gestión del desarrollo de carrera:
  - evaluación de desempeño,
  - talleres de planificación de la carrera profesional,
  - cuadros de reemplazo / mapa de talentos,
  - planes de JPs,
  - Job posting.

# El Área de Recursos Humanos

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Análisis y  
descripción  
de puestos

Planificación  
de los recursos  
humanos

Reclutamiento  
y Selección

Capacitación

Desarrollo  
profesional

Evaluación de  
desempeño

Compensacio  
nes y  
Beneficios

Seguridad e  
Higiene

Derecho y  
disciplina  
laboral

Comunicación  
y formación  
de quipos de  
trabajo

# Evaluación de desempeño

- Proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador.
- Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

# Evaluación de desempeño

- Las ventajas de la Evaluación de Desempeño son diferentes para:
  - El evaluado
  - El evaluador
  - La organización
  - Recursos Humanos

# Evaluación de desempeño

- Diseño de la herramienta:
  - evaluar competencias
    - Conocimientos
    - Habilidades
    - Actitudes
    - Valores
  - Evaluar objetivos
    - Representativos de las actividades y del puesto evaluado
    - Medibles en forma objetiva
    - Claros, sencillos, concretos

# Evaluación de desempeño

- Seguimiento
  - Coaching para mejorar el desempeño: la evaluación debería ser una síntesis
  - Mantener la periodicidad: darle la importancia que tiene
  - Utilizar la información que brinda:
    - Redefinición de objetivos
    - Planes de desarrollo

# Evaluación de Desempeño

<b>A</b> Desempeño sobresaliente	Fecha:
<b>B</b> Desempeño superior al nivel requerido	Apellido y Nombres:
<b>C</b> Desempeño correspondiente al nivel requerido	Puestos:
<b>D</b> Desempeño inferior, no logra cumplir los requerimientos	Período a Evaluar:

EVALUACION ANALITICA DE DESEMPEÑO		A	B	C	D
FACTORES DETERMINANTES		A	B	C	D
<b>1</b>	<b>Aceptación de responsabilidad:</b> Ejecuta las tareas a su cargo sin que necesite de continuas directivas y controles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b>				
<b>2</b>	<b>Criterio:</b> Utiliza el discernimiento adecuado para la resolución de problemas y el desarrollo efectivo de su tarea.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b>				
<b>3</b>	<b>Iniciativa:</b> Demuestra habilidad para originar y desarrollar tareas en los métodos y procedimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b>				
<b>4</b>	<b>Planificación:</b> Organiza y planifica sus tareas en forma práctica, establece prioridades para obtener mayor eficiencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b>				
<b>5</b>	<b>Creatividad:</b> Busca innovar y desarrollar tareas con un alto nivel de Conocimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b>				
<b>6</b>	<b>Compromiso:</b> Clara adhesión a los objetivos planteados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b>				
<b>7</b>	<b>Comunicación:</b> Utiliza efectivas formas de comunicarse logrando el correcto entendimiento desde y hacia los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b>				
<b>8</b>	<b>Resultados:</b> Logra los objetivos fijados oportunamente teniendo en cuenta la calidad, cantidad y tiempos establecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b>				
<b>9</b>	<b>Relaciones de Trabajo:</b> Aptitud personal para la interacción armónica con otras personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b>				

Administración de Recursos Humanos

CALIFICACION

Consejo Profesional de  
CCEE - [www.consejo.org.ar](http://www.consejo.org.ar)

# El Área de Recursos Humanos

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



# Compensaciones y beneficios

- Compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.
- Factores internos y factores externos que influyen en las compensaciones, ¿se manejan comparando los puestos de la empresa con sus equivalentes en otras?,
  - Sistema de valuación de puestos
  - Estructura de compensaciones
  - Regulación gubernamental
  - Beneficios sociales
  - Planes de incentivos individuales y grupales
  - Retribuciones variables

# Compensaciones y Beneficios

Algunos de los posibles beneficios a otorgar a empleados:

- ◆ Programas de formación
- ◆ Programas de descuentos a empleados en comercios / servicios
- ◆ Medicina Prepaga
- ◆ Planes de Pensión
- ◆ Días compensatorios
- ◆ Flex time
- ◆ Auto
- ◆ Estacionamiento de auto

# Compensaciones y Beneficios

Algunos de los posibles beneficios a otorgar a empleados:

- ◆ Viáticos
- ◆ Teléfono Móvil
- ◆ Teletrabajo
- ◆ Guardería para hijos
- ◆ Uso de los productos de la empresa a bajo costo o gratis.
- ◆ Actividades recreativas en la oficina (yoga, relajación, gimnasia)
- ◆ Membresía en gimnasio
- ◆ Comedor
- ◆ Bebidas y snacks gratis en la oficina
- ◆ Etc, etc, etc.....

# Principales Teorías de Motivación

## **Maslow: Pirámide de Necesidades**

Auto-Realización

Estima

Sociales

Seguridad

Fisiológicas

# Principales Teorías de Motivación

## ▪ Herzberg: Factores de Higiene

- Factores de Higiene: salario, condiciones de trabajo, relación con los demás. Si están cubiertas, el aumento no motiva, pero desmotivan si no se cubren.
- Factores Motivadores: Oportunidades de crecimiento y logros, reconocimiento, responsabilidad.

## ▪ McGregor: Teoría X / Teoría Y

- Teoría X: Personas sin ambición, sin deseos de trabajar, poca creatividad, motivados solo por el dinero y por miedo al castigo.
- Teoría Y: Personas diligentes y confiables, autodirigidas, creativas, pueden lograr sus propias metas.

# El Área de Recursos Humanos

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



# SEGURIDAD E HIGIENE

- Observancia de situaciones de riesgo de trabajo.
- Cumplimiento de normas de calidad y capacitación de los empleados.
- Optimización del ambiente laboral, prevención de enfermedades “laborales”.
- Búsqueda del bienestar del trabajador.

# Normativa

- Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo: N°19 .587 y complementarias.
- Reglamentaciones de Superintendencia de Riesgos del Trabajo.
- Reglamentación establecimientos (cuestiones edilicias, iluminación, ruidos, etc)
- Protección personal del trabajador.

# Seguridad e higiene;

- Creación de un entorno laboral seguro y sano, stress en el trabajo.

# El Área de Recursos Humanos

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



# Derecho y disciplina laboral;

- Políticas y procedimientos disciplinarios, manejo del despido o desvinculación.
- Administración de Personal
- Liquidación de sueldos

# Derecho y Disciplina Laboral

## Sanciones disciplinarias:

- 1) Apercibimiento
- 2) Amonestación
- 3) Suspensión
- 4) Despido

## Características:

- Razonable
- Proporcional a la falta
- Contemporánea a la comisión de la falta
- Inexistencia de sanción anterior
- Permitida por la ley.
- Suscripción de acuerdos de desvinculación: asesoramiento legal previo.

# Buenas Prácticas.

- Disciplina laboral: NO busca “castigar”, sino “reeducar”.
- Camino a la obtención de resultados positivos.
- Buenas Prácticas: Capacitación, Manual de Procedimientos, Diálogo, Mediar.

# El Área de Recursos Humanos

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



# Comunicación

- Coordinación de tareas y áreas.
- Mejora de la comunicación.
- Aprovechamiento de las cualidades individuales en pos de generación de sinergia en la organización.

# Gestión de las Comunicaciones

- Comprende los procesos requeridos para asegurar la generación oportuna, la recolección, la distribución, el almacenamiento y la disposición final de la información del proyecto.



# Gestión de las Comunicaciones

## Modelo Típico de Comunicaciones

- **Emisor:** el que origina la comunicación p.e. La organización, supervisores, el cliente, etc.
- **Codificador:** Las ideas del emisor son traducidas a un conjunto de símbolos que proveen la estructura al mensaje
- **Mensaje:** El producto físico del codificador del mensaje, el pensamiento o idea de manera física presentado al receptor en un código conocido por los dos (emisor y receptor)
- **Canal:** El medio usado para llevar el mensaje desde el emisor al receptor. Por ejemplo, un memo o una comunicación verbal
- **Receptor:** El recipiente del mensaje. No existe comunicación hasta tanto el receptor acepte y retroalimente al emisor
- **Decodificador:** similar al codificador pero desde la perspectiva del receptor

# Tipos de Comunicación

- Escrita
  - Formal: Declaración de la misión de la compañía, *project charter*, reportes anuales, reportes de proyecto, minutas de junta, etc.
  - Informal: Memos, notas personales, “post-it”, email, etc.
- Verbal
  - Formal: Juntas (de cualquier tipo), revisiones de proyecto y desempeño, retroalimentaciones del cliente, etc.
  - Informal: Contacto personal, discusiones en el pasillo, reuniones sociales, etc.
- No Verbal
  - Formal: Presentaciones, gráficos (cuadros, cronogramas, etc.), animaciones, etc.
  - Informal: Lenguaje del cuerpo, expresiones faciales,

# Gestión de las Comunicaciones

## Reunión de Kick-Off:

- La reunión de kick-off ocurre al finalizar la etapa de planeación y da comienzo a la etapa de ejecución del proyecto y se realiza a dos niveles: interno y con el cliente. Esta herramienta permite que los miembros del equipo se conozcan, discutan y lleguen a acuerdos y compromisos sobre los objetivos del proyecto y sobre los productos a obtener.
- Es también el momento adecuado para poder discutir las expectativas de lo que el PM requiere para comunicar mejor la información del proyecto; incluyendo reportes de estados, minutas de reunión, etc.

# Gestión de las Comunicaciones

## Reuniones de Avance:

- Deben ser sostenidas periódicamente (mínimo una vez cada semana), deben participar todos los miembros del equipo y es importante que antes de la reunión el PM haya trabajado con los diferentes grupos revisando el estado de productos y actividades antes de la reunión, lo que permitirá enfocarse en los elementos que estén creando variaciones y riesgos.
- En esta reunión se debe hacer también el análisis periódico de riesgos y el plan para mitigarlos, así como definir acciones inmediatas para los problemas actuales del proyecto. En caso de variaciones se deberá replanear. Este debería ser el principal componente de una reunión de avance.

# Gestión del Cambio

Frente al desconocimiento de lo que vendrá, suelen generarse fantasmas ó rumores como:

“Ahora es todo nuevo, lo anterior no sirve más”,

“¿Dónde me reubico?”,

“¿Cómo será?”,

generando una **gran incertidumbre** en los empleados y dando lugar a todo tipo de dudas y pensamiento erróneos.

# Gestión del Cambio

- “Consiste en el proceso, las herramientas y las técnicas necesarias para manejar el lado humano de los cambios organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos de negocios esperados, y asegurar la adaptación de la organización a los cambios del entorno”

# Fases de Aceptación del Cambio

- Contacto
- Entendimiento
- Aceptación
- Compromiso
- Internalización

# ¿PORQUE FRACASAN LOS PROCESOS DE CAMBIO?

## Causas subyacentes:

- Malinterpretar del impacto del cambio en la organización,
- Subestimar la necesidad de un liderazgo adecuado,
- Prestar poca atención a la comunicación,
- Minimizar las necesidades de capacitación de los empleados,
- Precipitarse al cambio sin un programa adecuado que asegure la preparación de la compañía,
- Subestimar la necesidad de soporte de Recursos Humanos.

# BEST PRACTICES - GESTION DEL CAMBIO

- Una encuesta realizada a 411 empresas de 59 países, en la cual se compartieron experiencias y lecciones aprendidas para determinar las mejores prácticas en la Gestión del Cambio (Change Management), arrojó los siguientes resultados clave:
- El principal factor de contribución para el éxito del proyecto, es el activo, fuerte y visible “sponsoreo” del proyecto.
- El principal obstáculo en el éxito del cambio, es la resistencia de los empleados en todos los niveles: front-line, mandos medios, gerentes, y un adecuado “sponsoreo”.
- Los empleados desean oír mensajes de cambio de dos personas: del CEO y de sus superiores inmediatos. El mensaje que quieren escuchar de cada uno de ellos, es muy diferente.
- Cuando se preguntó qué harían diferente una próxima vez, la mayoría de los equipos le dedicaría recursos a Change Management.
- La principal razón de la resistencia de los empleados es la carencia de conocimiento sobre el cambio.
- (\*) FUENTE: The Change Management Learning Center.

# Recursos humanos como servicio no tradicional

**HONORARIOS MÍNIMOS SUGERIDOS PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

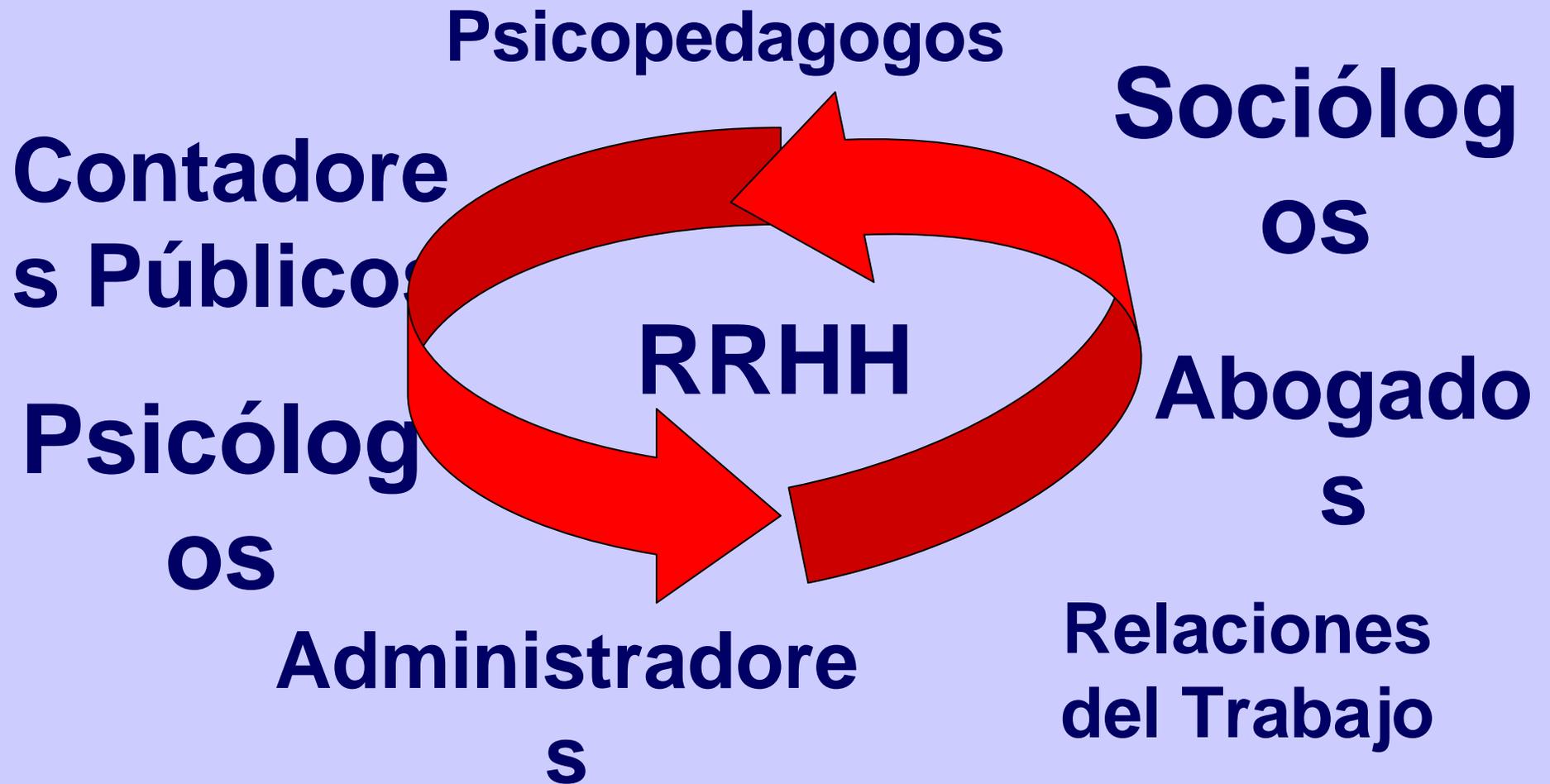
**ANEXO –  
Resolución C.  
D. N° 12/2010**

# Recursos humanos como servicio no tradicional

**HONORARIOS MÍNIMOS SUGERIDOS PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**ANEXO –  
Resolución C.  
D. N° 12/2010**

# Alianzas estratégicas



# Conclusiones

- Recursos humanos como servicio no tradicional
- Estudio y actualización constante
- Búsqueda de talentos
- Constante evolución – Nuevas áreas – Gestión del Cambio
- Profesionalismo
- Alianzas estratégicas
- Nuevas herramientas tecnológicas
- Mejorar la comunicación; Interna y Externa

# ¿Preguntas?



- **Juan Martínez Cataldi:**  
[juan@mcmc.com.ar](mailto:juan@mcmc.com.ar)