

Revista

Setiembre 2012

Talentos

Revista oficial de ADPUGH



Asociación de Profesionales Uruguayos en Gestión Humana



XVII

Congreso Internacional de Gestión Humana

Más de 350 participantes

Más de 30 invitados integrantes de las distintas Asociaciones de Gestión Humana latinoamericanas

Más de 50 Premios, Actividades y conferencias simultáneas.

Más de 30 Conferencistas nacionales e internacionales

Agradecemos a todos los participantes tanto de empresas públicas como privadas que nos acompañaron en los dos días de Congreso haciendo que el evento fuese una fiesta para la comunidad toda.



XVII Congreso Internacional de Gestión Humana

Agradecemos a todos nuestros auspiciantes por confiar en Adpugh y galardonar con su presencia el evento más importante en Uruguay en Gestión Humana

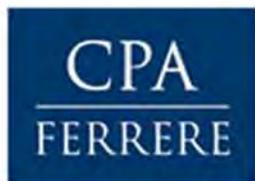
SPONSOR PREMIUM



EL PAIS



AUSPICIAN



APOYAN



Cuentos que mi jefe nunca me contó

Desde la experiencia de haber sido consultor en prestigiosas empresas multinacionales, Juan Mateo elige una forma de enseñar que engancha a cualquier lector: los cuentos y fábulas que encierran una interesante moraleja.

A través de todo tipo de historias, se van exponiendo las enseñanzas que todo profesional y directivo debe conocer.

Cómo superar los momentos de adversidad, cómo aprender a trabajar en equipo, cómo estimular la creatividad, cómo fomentar el aprendizaje y más.

“En un pequeño pueblecito, a las afueras de una gran ciudad, existía una diminuta carpintería famosa por los muebles que allí se fabricaban. Cierta día las herramientas decidieron reunirse en asamblea para dirimir sus diferencias. Una vez estuvieron todas reunidas, el martillo, en su calidad de presidente tomó la palabra:

– Queridos compañeros, ya estamos constituidos en asamblea. ¿Cuál es el problema que queréis tratar?

– Tienes que dimitir, exclamaron muchas voces.

– ¿Por qué? ¿Cuál es la razón?, inquirió el martillo muy extrañado.

– ¡Haces demasiado ruido!, se oyó decir al fondo de la sala, al tiempo que los demás afirmaban con sus gestos.

– Además–agregó otra herramienta–, te pasas el día golpeando todo.

El martillo se sintió muy triste y frustrado por lo que reaccionó de inmediato.

– Está bien –se sinceró con todos–, me iré si eso es lo que queréis. ¿Quién se propone como presidente?

– Yo –se autoproclamó el tornillo–, yo seré el próximo presidente.

– De eso nada –gritaron varias herramientas–. Sólo sirve si das muchas vueltas y eso nos retrasa todo.

Hubo un pequeño silencio sólo cortado por algún murmullo, hasta que de repente se levantó la lija.

– Seré yo, exclamó.

– ¡Jamás! –Protestó la mayoría–. ¡Eres muy áspera en tu trato y siempre tienes fricciones con los demás.

– ¡Yo seré el próximo presidente!, anunció el metro mientras se estiraba.

– De ninguna manera –se ofendió una pequeña herramienta–. Te pasas el día midiendo a los demás como si tus medidas fueran las únicas válidas.

En esta discusión estaban enfrascados cuando entró

el carpintero y se puso a trabajar. Utilizó todas y cada una de las herramientas en el momento oportuno. Después de unas horas de trabajo, los trozos de madera que se encontraban apilados en el suelo fueron convertidos en un precioso mueble listo para entregar al cliente. El carpintero se levantó, observó el mueble que había construido y sonrió al ver lo bien quedado su obra. Se quitó el delantal de trabajo y salió de la carpintería.

De inmediato la Asamblea volvió a reunirse. Fue el alicante quien en esta ocasión tomó la palabra.

– Queridos compañeros, es evidente que todos tenemos defectos pero acabamos de ver que nuestras cualidades hacen posible que el carpintero pueda hacer muebles tan maravillosos como éste.

Las herramientas se miraron unas a otras sin decir una palabra. El alicante continuó su discurso:

– Son nuestras cualidades y no nuestros defectos los que nos hacen valiosas. El martillo es fuerte y eso nos hace unir muchas piezas. El tornillo también une y da fuerza en las zonas en las que

el martillo no debe actuar. La lija lima aquello que es áspero y pule la superficie. El metro es precioso y exacto y nos permite no equivocarnos las medidas que nos han encargado. Y así podría continuar con cada una de vosotras.

Después de aquellas sabias palabras todas las herramientas se dieron cuenta que sólo el trabajo en equipo les hacía realmente útiles y que debían fijarse en las virtudes de cada uno para conseguir el éxito”

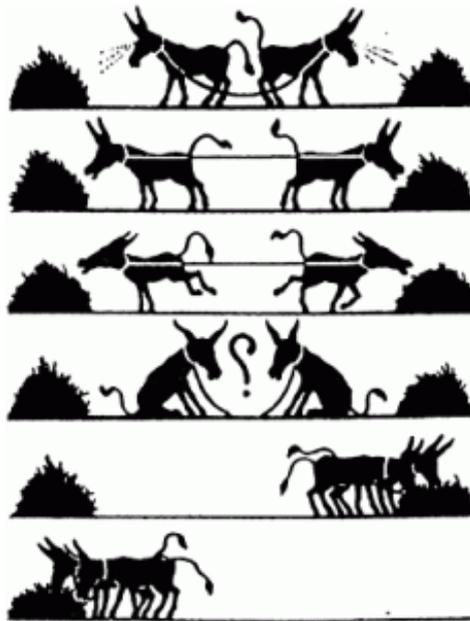
Extraída del libro “Cuentos que mi jefe nunca me contó”.

Autor: Mateo Díaz, Juan

5ª edición Colección: Acción Empresarial

Serie: aula maestra

Fecha de publicación: Junio 2012



La vida me enseñó a reconocer a los verdaderos héroes,



Aprendí que héroes son quienes se arriesgan a ser lo que sueñan.

Que fuertes son los que levantan edificios con las manos y quienes trabajan lejos de su familia.

Que valientes son quienes toman decisiones y quienes salen a construir el país cada mañana.

Que indispensables son quienes enseñan, producen, crean y curan.

Hoy sé que héroes son quienes dedican su vida a trabajar por quienes aman.

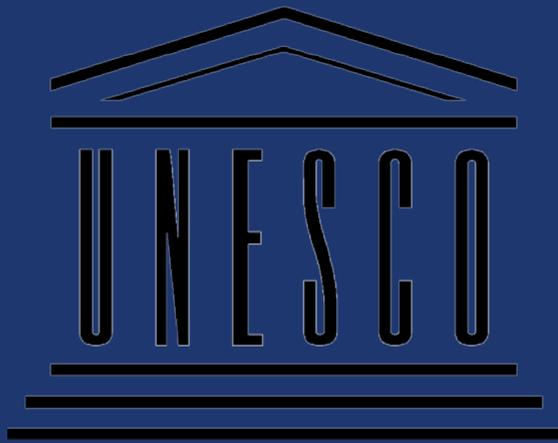
Y estoy convencido de que merecen lo mejor.

Óscar Washington Tabárez.

Tu mejor jubilación

www.republicafap.com.uy - 0800 2888





Aniversario de la Biblioteca Digital Mundial de la UNESCO



El 23 de abril se cumplió el aniversario de la Biblioteca Digital Mundial de la UNESCO (WDL). La cual permite un mayor acceso a través de Internet a los tesoros de las grandes bibliotecas internacionales, así como el desarrollo multilingüístico.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (UNESCO) siempre ha considerado que la biblioteca es una continuación de la escuela. "La escuela prepara a las personas para ir a la biblioteca y hoy las bibliotecas son cada vez más digitales", explicó Abdelaziz Abid, coordinador del proyecto, durante la inauguración oficial en la sede en París de la Organización.

Los documentos conservados en las más prestigiosas bibliotecas están disponibles para su consulta desde cualquier parte del mundo. Esta biblioteca está destinada a proporcionar materiales a estudiantes y educadores, así como al público en general.

La UNESCO quiere promover con este proyecto los valores que defiende: la diversidad lingüística, la comprensión entre las culturas, además de pretender reducir la "brecha digital" entre los pueblos.

La biblioteca ofrece funciones de búsqueda y navegación en siete idiomas (inglés, árabe, chino, español, francés, portugués y ruso) y presenta el contenido en muchos otros idiomas. La WDL está disponible en Internet a través del sitio <http://www.wdl.org/>. El acceso es gratuito y no es necesario registrarse. Permite orientar la búsqueda por épocas, zonas geográficas, tipo de documento e institución. La excelente definición de las imágenes permite una lectura cómoda y minuciosa. Con un simple clic, se pueden pasar las páginas de un libro, acercar o alejar los textos y moverlos en todos los sentidos.

El proyecto ha sido desarrollado por un equipo de la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos, con una asistencia técnica de la Biblioteca de Alejandría y la UNESCO moviliza a todos sus miembros a proporcionar el contenido de su patrimonio cultural.

"Todo el contenido se proporciona de forma no exclusiva. Las organizaciones pueden ofrecer los

mismos a otras bibliotecas, cada uno es dueño de su excelente contenido y soberano", dice el coordinador de la UNESCO.

Las bibliotecas nacionales y las instituciones culturales de países como Arabia Saudí, Brasil, China, Egipto, Estados Unidos, Francia, Japón, Reino Unido y Rusia se encuentran entre los principales contribuyentes.

Los promotores del proyecto también han facilitado la colaboración de países como Marruecos, Uganda, Qatar, México y Eslovaquia, para crear un modelo de formación. "Los países emergentes quieren ver cómo funciona, para crear en el futuro de las bibliotecas digitales propias", dice Abdelaziz Abid, y señala que la UNESCO prestará asistencia a los miembros que no tienen los medios financieros o técnicos para digitalizar contenidos.

Entre los muchos tesoros culturales que están accesibles en línea se pueden encontrar reproducciones de la escritura china más antigua, de la caligrafía árabe y persa, así como fotografías antiguas de América Latina.

Cada joya aparece acompañada de una breve explicación de su contenido y su significado. Los documentos fueron escaneados e incorporados en su idioma original, pero las explicaciones aparecen en 7 lenguas.

Fuentes:

<http://educacion2.com/5412/biblioteca-digital-mundial-de-la-unesco/>

<http://www.unesco.org>



En el marco de las actividades previstas para el 2012 se realizaron diferentes talleres, siempre auspiciados por República AFAP y el Gallito Luis.

El 21 de junio y con más de cuarenta participantes, se realizó exitosamente el taller **“Sistemas de Incentivos de Desempeño”**, Claves para una efectiva implementación de la empresa., a cargo del Cr. Gonzalo Icasuriaga de la firma CPA Ferrere.



El 24 de julio se realizó el taller de **“Planificación Estratégica”** el papel de los profesionales de Gestión Humana en la “Creación de Estrategia” de las empresas. También con más de 50 participantes, el taller del MBA Ps. Ricardo Chiesa, fue todo un éxito



Agradecemos muy especialmente a estos dos grandes profesionales, amigos de Adpugh que nos permiten seguir brindando capacitación constante a toda la comunidad de Gestión Humana



cutting through complexity

Socios Estratégicos en la Gestión Humana

El capital humano es uno de los principales activos de las organizaciones, su más valiosa ventaja. Su identificación y retención dependen de la adecuada evaluación de los talentos ya existentes en sus equipos de trabajo. Queremos ser su Socio Estratégico en ese compromiso, alineando la gestión humana a las estrategias del negocio

kpmgrrhh@kpmg.com
www.kpmg.com/UY/es



ENTREVISTAS • ENT
GESTION POR COMPETENCIA
TALENTOS • TA
DESARRO
PERFILES DE POSICION
OPORTUNIDADES
RECURSOS HUMANOS • RECURSO
TALLERES
CRECIMIENTO PROFES
GESTION DEL DESEMPEÑO • GESTION
DESEMPEÑO
ESTRATEGIA DE CAMBIO • ESTRATI
CAPACITACIÓN • CAPA
COMUNICACION ORGANIZACIONAL • COMU
GESTION HUMANA
ENTREVISTAS
OPORTUNIDADES • OPORTUN
TESTS PSICOTECNICOS • TESTS PSICOTECNICO
HABILIDADES GERENCIALE
GESTION DEL CAMBIO
EVALUACION 360° • EVALUACION 360° • EVALUACIO
TALENTOS • TALENTOS • TA
GESTION DEL CAMBIO • GESTIO
CLIMA ORGANIZACIONAL • CLIMA ORGANIZACIONAL • CLIM
CRECIMIENTO PROFESIONAL
CAPACITACION
REORIENTACION LABORAL • REORIENTACIO
DESCRIPCION Y VALORACION DE CARGOS • DESCRIPCION Y VALORACION
EXCELENTE CLIMA LABORAL
OUTPLACEMENT
EVALUACION DE TALENTOS • EVALUACION DE TALENTOS • EVALUAC
RECURSOS HUMANOS • RECURSOS HUMANOS
BUSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL
COMUNICACION • COMUNICACION • COMUNICACION • COMUNICACION
COMPROMISO • COMPROMISO • COMPROMISO • COMPROM
GESTION DEL CAMBIO
EVALUACION PSICOLOGICO-LABORAL
ENCUESTA DE REMUNERACIONES • ENCUESTA DE REMUNERACIONES • EN
EXCELENTE CLIMA LABORAL • EXCELENTE CLIMA LABORAL • EXC
DESARROLLO DE COMPETENCIAS



PREMIO "Prof. RAÚL FERNÁNDEZ TUNEU" a la Excelencia en el desarrollo de la Gestión Humana en organizaciones públicas o privadas



Para los directivos, Gerentes y Jefes de Personal (ahora denominado Gestión Humana), el Prof. Raúl Fernández Tuneu fue y es considerado como uno de los principales referentes en la materia, no solo para nuestro país sino en el contexto latinoamericano.

En su honor, el pasado 16 de agosto, en el marco del XVII Congreso Internacional de Gestión Humana, en una muy emotiva ceremonia se realizó la entrega del premio "Profesor Raúl Fernández Tuneu", que ADPUGH otorga a la excelencia en el desarrollo de la Gestión Humana.

En éste evento se dieron cita muchos de los ex presidentes de ADPUGH, destacados profesionales de nuestro medio así como familiares del Prof. Fernández Tuneu para hacer entrega del mencionado premio al Cr. José Pini.

En el mismo acto se entregó una plaqueta como mención especial a la trayectoria al Sr. Miguel Angel Roca Couture.

Agradecemos especialmente a los integrantes de la Comisión responsable de la designación del premio, los señores: Dr. Jhon Miles, decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay, Dr. Nicolás Etcheverry Estrázulas, Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Montevideo, Lic. Vicente Galisteo, Presidente de ADPUGH, el Presidente del Consejo Consultivo de ADPUGH, Consultor Ruben Casavalle y el ex Presidente de ADPUGH y actual Presidente de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH), Cr. Fernando Ariceta, quienes resolvieron por unanimidad, otorgar el mencionado premio al Cr. José Pini.



Cr. José Pini



Sr. Miguel Angel Roca





MASTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2 años) **DIPLOMA DE ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS** (1 año)

20 años Inspirando la Excelencia en Gestión de Recursos Humanos.

Postgrados dirigidos a graduados universitarios que deseen especializarse en la **gestión estratégica del capital humano en organizaciones**, con el fin de obtener una proyección profesional en dicho ámbito.

Orientación gerencial con excelente balance entre teoría y aplicación práctica.

Destacados docentes referentes en sus campos de acción.

Único inicio 2013: 22 de abril

Inscripciones anticipadas: 19 de octubre

Más información:

www.ort.edu.uy/postgrados

Patricia Bruno: 2 707 1806 int. 2107 - bruno@ort.edu.uy

**Facultad de Administración
y Ciencias Sociales**

Bvar. España 2633 - Tel.: 2707 1806

www.ort.edu.uy

ORT
UNIVERSIDAD ORT
Uruguay

Escuela de
Postgrados



Tres fases en la evolución de las interacciones sociales: Manada, Grupo, Equipo

En la evolución de la Interacción Social se transita, en los orígenes, por el concepto de MANADA, para luego evolucionar a GRUPO y a través del trabajo transformarse en EQUIPO.

En la manada SENTIMOS, para luego transformarnos en un grupo donde PENSAR es un comienzo, para luego pasar a trabajar en equipo que es donde se dan las TRANSFORMACIONES con los resultados esperados.

La MANADA nos hace SENTIR, el GRUPO nos hace PENSAR y luego el trabajo en EQUIPO nos hace TRANSFORMAR.

Sentir-pensar-transformar

El andamiaje social y los fundamentos de las relaciones entre los individuos han evolucionado considerablemente desde el principio de la humanidad.

La naturaleza, el concepto y la misma finalidad de la interacción ha ido reconfigurándose con el paso del tiempo, ayudando a establecer principios de relación que, en la mayoría de las ocasiones, han ido enriqueciendo al ser humano.

Sea como fuere, no parece ésta una consideración meramente cronológica; la propia persona, a lo largo de su vida, puede vivir situaciones que le acercan a la manada, al grupo o, incluso, a un equipo.

La manada

Desde el principio, el instinto de protección y supervivencia ha empujado irremisiblemente al ser humano a unirse a la manada, a buscarla e intentar no separarse de ella. La necesidad de perdurar, de trascender más allá del instante que pasa, provoca que busquemos acomodo en ese conjunto de individuos que aspiran, por encima de otro propósito, a permanecer con vida.



Para ello, ponen de su parte lo que fuera preciso si con ello alcanza para cumplir con el objetivo de prolongar todo lo posible la propia existencia. De

hecho, no hay nada más importante para la manada que la parte de protección que sumas al conjunto. Ese es, en definitiva el paradigma de la manada.

El Grupo

La evolución del concepto de manada al de grupo pasa por un detalle crucial, no conformarse con sentir la protección, no verse realizado con la única sensación de sentirse seguro. De ahí que, superando la primera fase instintiva, al grupo te empuje estar identificado con unas ideas concretas, algunos principios cooperativos que de alguna manera compartes y consideras relevantes.

En el grupo eres alguien por la afinidad de tus ideas con las que marca el conjunto; mientras en la manada no existe más aspiración que experimentar la seguridad, escoges uno entre otros grupos por esos valores o principios activos que, sin aparente consideración colectiva y puesta en común previa, reconocen al conjunto de individuos.

La consideración que el grupo tiene del individuo es también otra; para éste es muy importante la

motivación que te llevó a elegir la pertenencia a ese colectivo. En cualquier caso, en el grupo no hay más horizonte ni aspiración que disfrutar y compartir esas ideas, pensamientos, sentimientos o sensaciones que unen y hacen sentirse bien.

El equipo

Por último, encontramos una evolución fundamental en la consideración del equipo. El equipo te hace sentir, no sólo que te protege o te brinda unas ideas con las que poder identificarte y disfrutar, sino que, además –aquí el factor determinante–, sientes que progresas, creces, te desarrollas...

El equipo te moviliza. Para el equipo eres persona y tu singularidad es tremendamente valiosa, es la que aporta valor al equipo. Se vive en una suerte de interacción interdependiente donde no desaparecen nunca las metas, los objetivos, los retos.

El del equipo es el paradigma del horizonte por conquistar en el que, ya el mismo camino, concede valor, imprime sentido. Aparece, incontenible, el carácter dinámico como expresión de la naturaleza que somos y vivimos.

Conclusión

La manada sólo es manada, es una trinchera social, mientras que el grupo vive en los rasgos del grupo, pero pudiendo compartir en algún momento elementos de la manada, eso sí, sin llegar a ser un equipo si se queda aferrado y atrincherado sólo en el placer que le procura su grupo; es un lago, un piélago confortable y despreocupado.

El equipo, máxima aspiración; el equipo es un río caudaloso, un torrente de agua que inspira y que va creciendo y asentándose seguro de su marcha y destino.

El equipo tiene el valor de poder ser manada, grupo y equipo en función de las circunstancias, situaciones y necesidades, pero siendo consciente de que la más noble, alta y plena aspiración es la de ser individuo en el equipo que crece y te hace evolucionar.

Autor: Gabino Carmona Colón

Web: Excellentia Consultores



INSTITUTO CORPORATIVO BIOS

cursos para empresas

El Instituto Corporativo BIOS ofrece propuestas académicas a empresas interesadas en la formación y capacitación de sus funcionarios; generando y ampliando competencias laborales para un mejor desempeño profesional. Estas propuestas pueden dictarse en cualquiera de nuestros Institutos BIOS o a través del sistema In Company, adaptándose a las necesidades específicas de su empresa.

Algunos de nuestros cursos:

Comunicación y RRHH

Técnicas de Venta

Atención al Cliente

Habilidades para la Gerencia de Equipos

Taller de Negociación

Macros en Excel

Trabajo en Equipo

Excel Avanzado

SharePoint 2010

Presentaciones Digitales



www.bioscorporativo.com

Río Negro 1320 piso 2 - Tel.: 2902 19 91 - corporativo@bios.edu.uy

Ejecutivo de Cuentas Martín Facello - Cel.: 095 098263 - mfacello@bios.edu.uy





Y

Trabajos Peligrosos

La dignidad de la persona humana -que es el valor moral de máxima referencia en las éticas personalistas en las que nos estamos ubicando para juzgar la realidad empresarial- pasa por asegurar las condiciones laborales mínimas de dignidad, desde el punto de vista físico, psico-social, ético-legal y económico. En este artículo nos vamos a referir al problema ético de la relación laboral que se entabla cuando "hay que" llevar a cabo trabajos muy peligrosos o altamente riesgosos para la integridad física de los trabajadores.

Condiciones éticas para un trabajo físicamente adecuado.

En circunstancias "normales" las condiciones físicamente adecuadas de trabajo incluyen los siguientes requisitos concretos: 1) ambiente laboral limpio, ordenado, con luz suficiente; 2) temperatura y humedad adecuada; 3) estructura edilicia segura, facilidad para encontrar la salida en caso de siniestros; 4) ambiente libre de partículas peligrosas suspendidas en el aire; 5) nivel de ruido debajo del mínimo tolerable; 6) protección contra descargas

eléctricas y radiación; 7) protección contra máquinas peligrosas; gabinetes higiénicos adecuados.

Cuando no es posible asegurar condiciones mencionadas, pasamos a la categoría siguiente de trabajos que normalmente son calificados como "insalubres" o peligrosos.

Insalubre significa que perjudica la salud de las personas. Pero esta definición, por sí misma, es insuficiente como para fundamental algún deber ético al respecto. De hecho, casi todos los trabajos ofrecen un cierto tipo de riesgo o peligro para la salud física, aunque sea remoto. Por ejemplo, ser médico intensivista implica el riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares en el largo plazo, por el permanente stress al que es sometido el clínico.

Desde el punto de vista conceptual consideramos que es una pretensión vana intentar distinguir los trabajos "insalubres" de los "sanos", en orden a poder establecer razonablemente cual es el deber ético y legal consiguiente. No pensamos que sea posible definir con carácter permanente el concepto "insalubre", "riesgoso", "peligroso" o "penoso". No solo los trabajos insalubres, desde el punto de vista físico y en el corto plazo, son objeto de intensa polémica sino que, si introducimos el concepto "salud emocional", la amplitud conceptual de "insalubre" puede ser infinita y las polémicas inacabables.

En este panorama, estarea de los legisladores el poder establecer leyes con carácter general, que protejan a los trabajadores de aquellos riesgos que pueden ser calificados como desproporcionados y altamente riesgosos para su salud, pero con la posibilidad de que pueda adjuntarse a tales leyes, reglamentaciones en permanente cambio, a fin de que los organismos

públicos responsables puedan adecuarlas constantemente a los avances de la tecnología, la producción y el consumo y establecer con el mínimo de ambigüedad, los trabajos que requieren riesgos "desproporcionados" o excesivamente mayores a los "normales" (es decir que superan ampliamente las condiciones que detallamos más arriba) que impliquen peligro para la salud o la vida del trabajador.

Esto supuesto, intentaremos mostrar otros aspectos de este peliagudo tema, y esbozar algunas interrogantes y criterios desde la perspectiva ética. Nos centraremos sólo en los trabajos muy o altamente riesgosos para la salud o la vida del trabajador.

¿Qué trabajos altamente riesgosos para la salud son exigibles?

Con afán clasificador podríamos decir que los trabajos "altamente insalubres" o "extremadamente riesgosos" pueden ser de dos tipos:

a. Innecesarios o prescindibles (un ejemplo de esto sería explorar los túneles de una mina ya abandonada, un pasadizo desconocido en la montaña, rescatar los contenidos materiales de un buque hundido, etc.). Si son prescindibles y altamente riesgosos nunca deberían ser compulsivos.

b. Necesarios o imprescindibles para cualquier sociedad:

b.1. De desempeño voluntario (por ejemplo, manejar sustancias químicas o radiactivas, trabajar en altura, recoger basura, corregir averías en un túnel subterráneo, trabajar con máquinas de alto riesgo, trabajo en la construcción, etc.). En estos casos, los candidatos a estos trabajos son libres de aceptar el contrato, siempre y cuando se les haya aportado



la suficiente información en cantidad y la adecuada información en calidad, respecto al riesgo implícito en el trabajo que se hará. Es el libre mercado de oferta y demanda de trabajo lo que regula la participación en los trabajos altamente riesgosos de desempeño voluntario.

b.2. De desempeño obligatorio bajo obediencia debida. Un ejemplo de esto sería cuando un miembro del ejército, la policía o los bomberos, tienen que salvar vidas en catástrofes de cualquier índole, apagar incendios, contrarrestar agresiones violentas de cualquier tipo, etc..

Los trabajos "extremadamente insalubres o riesgosos" de desempeño voluntario deben ser remunerados acorde con el riesgo asumido por quien lo desempeña; y los seguros de salud y de vida deben ser particularmente beneficiosos para este tipo de trabajadores. Por su parte, las leyes deberán ser especialmente cuidadosas a la hora de prever las posibles eventualidades de riesgo y las medidas de seguridad correspondiente en esas labores, incluyendo el hecho de que el trabajador no supere determinado número de horas de trabajo. Las empresas, a su vez, deben ser intransigentes en cuanto al cumplimiento de dichas medidas de seguridad y sumamente explícitas en la advertencia previa de los trabajadores –antes de firmar el contrato laboral- con respecto a los riesgos que pueden implicar tales trabajos.

El punto más problemático surge con los trabajos extremadamente insalubres de desempeño obligatorio bajo obediencia debida. Estos son imprescindibles para el bien común y constituyen un deber del Estado o de las municipalidades.

Obviamente, también en este caso el contrato laboral debe ser meticulosamente cuidadoso de informar con la suficiente información en cantidad y la adecuada información en calidad, sobre el hecho de que planteada la necesidad imprescindible de ejecutar un determinado trabajo, el trabajador no podrá resistirse a ejecutar lo debidamente mandado. Sin embargo, surge la pregunta de si ese tipo de trabajos altamente riesgosos y de desempeño obligatorio deben ser llevados a cabo sólo por ciudadanos legítimos del país o podrían ser desempeñados por inmigrantes. La duda no

surge por el trabajo en sí mismo, sino por el riesgo de explotación de personas especialmente vulnerables que ingresan a nuestro país buscando trabajo a cualquier costa. En consideración a esta vulnerabilidad y al riesgo de explotación es que –en principio- sólo los ciudadanos legítimos deberían ser obligados a cumplir aquellos trabajos que podrían ser altamente riesgosos y de cumplimiento obligado bajo obediencia inapelable impuesta por el Estado (como es el caso de las intervenciones de las fuerzas armadas o policiales para repeler agresiones violentas; o los bomberos ante catástrofes u otras amenazas sociales u otras del mismo rango de riesgo).

Además de lo anterior, el Estado, no puede imponer trabajos forzados a sus propios ciudadanos, es decir, obligarlos a ejecutar un determinado trabajo altamente riesgoso en una circunstancia particular dada, salvo que tal imposición –debidamente consentida por anticipado en el contrato laboral- fuese la única alternativa posible para salvar vidas vulnerables y no es seguro que la ejecución de tal riesgo laboral implique que el trabajador caiga en "idéntica vulnerabilidad" de salud o vida, del que ha de ser salvado. Si el trabajador se niega a ejecutar el trabajo por argumentar que la orden dada lo expone a esta última posibilidad, el trabajador debería estar exento de toda sanción. El Estado puede favorecer la puesta en práctica de conductas heroicas a sus funcionarios, pero no puede imponerlas compulsivamente.

Referencias:

Hemos desarrollado este tema y otros relacionados con la Ética en las Relaciones Laborales en:

FRANCA, Omar. Ética Empresarial y laboral: sus fundamentos y su aplicación. Montevideo: Editorial Magro, 2011.

**Dr. Omar França
Director Cátedra Éticas Aplicadas
Profesor de Ética Empresarial
Dpto. Formación Humanística
Universidad Católica del Uruguay**

DESAYUNOS DE TRABAJO 2.0



“LIDERAZGO 2.0, PREPARANDO A LOS LÍDERES DEL CAMBIO”

Este encuentro está orientado a motivar a quienes lideran equipos de trabajo. Pretende mostrar las herramientas necesarias para ejercer un liderazgo innovador y generar otras realidades, que potencien a las organizaciones y les permitan alcanzar resultados extraordinarios.

Expone: Lic. María Teresa Rybka

Jueves 25 de octubre - 9 a 12 hs - Rio Negro 1320 piso 2

“PRESENTACIONES 2.0, CLAVES PARA LA PUESTA EN ESCENA”

Tus presentaciones con clientes, proveedores y colaboradores son fundamentales para lograr los resultados que te propones. Hoy la comunicación es 2.0. ¿Vas a dejar que tus presentaciones sigan siendo 1.0? Comunicá con impacto optimizando el diseño y tu forma de exponer.

Exponen: Lic. Patricia Céspedes - Mauro Estévez

Jueves 8 de noviembre - 9 a 12 hs - Rio Negro 1320 piso 2

Entrada libre

Cupos limitados con previa inscripción.

Por inscripciones:

www.bioscorporativo.com/desayunos

Organizan:



**INSTITUTO
CORPORATIVO**
cursos para empresas

mambo
Diseño y Publicidad

Nuevas tendencias en Reclutamiento



GALLITO LUIS:

Pasado, Presente y Futuro

Desde 1983 “Gallito Luis” es el punto de referencia para la Búsqueda de Empleo en Uruguay. Consagrado como el medio más efectivo, se presenta una retrospectiva de los 30 años del suplemento líder en Oportunidades Laborales en nuestro país y los innovadores productos de reciente lanzamiento.

Pasado

El Libro de los Clasificados de "EL PAIS" fue fundado el 30 de octubre de 1983 y desde ese momento se consolidó como un centro de Oportunidades Laborales, presentando Avisos principalmente de Montevideo, los cuales eran exhibidos también en las vitrinas de las Receptorías del Diario, entre las cuales Plaza Cagancha concentraba cada lunes, una gran cantidad de visitantes. En aquel tiempo, los procesos de Reclutamiento se centraban casi exclusivamente en este medio, lo cual se mantuvo inmutable hasta finales de los 90'. En aquel momento, los usuarios de Internet en nuestro país no alcanzaban los 300.000, sin embargo "Gallito Luis" decidió apostar al futuro y desarrolló el primer suplemento de Trabajo on line, Gallito.com/trabajo, que presentaba cada lunes los mismos avisos de la versión dominical impresa.

Presente

Desde aquel momento a nuestros días, los usuarios de Internet han crecido de modo acelerado superando el 60% de la población actual, por lo cual el desafío se concentra en la mejora continua de Gallito.com, incorporando nuevas herramientas que contribuyan a la captación y fidelización de los visitantes y usuarios, así como de los Anunciantes.

En un mundo 3.0, podría resultar poco atractivo el hecho de publicar avisos laborales en un suplemento impreso, sin embargo Gallito Luis concentra la mayor cantidad de oportunidades laborales del mercado, con casi 7.000 posiciones al mes (10 veces más que cualquier otro portal laboral). El posicionamiento de "Gallito Luis" se mantiene y acrecienta año a año.

Las nuevas tecnologías han exigido acompañar e innovar, ofreciendo a los anunciantes también la presencia en la web y en nuevos canales, como las redes sociales. Actualmente el Gallito no es solamente un suplemento dominical impreso, sino también un portal laboral, un verdadero sitio web de reclutamiento y mucho más...

La presencia en las redes ha permitido además una mayor interacción con los lectores, -una de las grandes ventajas de Internet-, que aportan feedback en tiempo real, lo cual permite dar respuesta a las necesidades e intereses de los Candidatos/

Postulantes, de un modo más eficaz y eficiente. Semanalmente miles de los usuarios registrados reciben las propuestas vía email, gracias al servicio de "Alertas por Categorías" u otros servicios administrados por el Community Manager de Gallito Luis, dedicado exclusivamente a las acciones de Social Media del Suplemento.

En el presente, las empresas utilizan una multiplicidad de medios de reclutamiento, que se extienden desde sus propias páginas web mediante los links "Trabaja con nosotros" o "Envíanos tu CV", hasta búsquedas proactivas, con Reclutadores propios. La ventaja de publicar un aviso en el Gallito Luis es que el alcance del mismo no sólo tendrá un mayor impacto por la cantidad de lectores, sino también por la certeza de la búsqueda. En un mercado como el actual, es importante llegar exactamente al target seleccionado, pero además, el gran desafío es captar la atención del mismo, lo cual no suele ocurrir empleando un solo medio o canal; cada búsqueda es hoy día un verdadero Head-Hunting. El Suplemento "Trabajo & Enseñanza" ofrece un alto valor agregado, por brindar un mix de publicación impresa, web, redes sociales, pero también vinculación directa a través de las Asociaciones Profesionales, Centros de Formación y muchos otros canales que aseguran el éxito de cada reclutamiento.

A su vez, el Suplemento "Trabajo & Enseñanza", es el tradicional lugar donde se concentran todos los llamados abiertos que realiza el Estado, para todas



sus dependencias, así como intendencias, empresas públicas y organismos internacionales, basado en la inmejorable difusión que reciben. Tal es así, que dentro de la clasificación de los avisos que se puede ver en la web, semana a semana, forman parte de una categoría independiente donde se pueden ver todos los avisos de este tipo.

Gallito.com forma parte de la red "El País", integrando los sitios más visitados de Uruguay; Noticias, Deportes, Educación Empresariales, Entretenimiento, Comunidades, Interés General. La sección "Trabajo" es visitada por candidatos activos y potenciales, que recorren las ofertas laborales como parte de la lectura general.

Consultados por ADPUGH, responsables del sitio Gallito.com opinan que "Si bien las herramientas digitales podrían representar una amenaza, en realidad suelen alcanzar un alto número de contactos, pero son poco efectivos. La gran cantidad de información disponible ocasiona que los Postulantes no creen fuertes vínculos con esta gran cantidad de reclutadores, por lo cual desde hace largo tiempo estamos fortaleciendo nuestro "valor de marca" también como Gallito.com. La vinculación papel-web mantiene el alto prestigio de los avisos publicados, lo cual genera un beneficio directo al anunciante, contribuyendo además a mantenernos como líderes absolutos en cantidad de avisos pero también en visitantes a la web".

Por otra parte, Gallito Luis es el punto de referencia para los profesionales de RRHH, siendo la fuente de información de la mayoría de los estudios sobre el "Mercado Laboral".

La favorable situación económica de Uruguay dificulta la selección de personal, motivo por el cual, los avisos están orientados a casi todos los perfiles. Históricamente Gallito Luis mantiene el liderazgo de los perfiles Directivos y Gerenciales, sin embargo en los últimos años también se percibe el aumento de publicación de avisos de TI, consistente con la tendencia mundial de requerimiento de estas posiciones. En este segmento también se han desarrollado innovadoras acciones para captación y retención de talento, participando activamente de los eventos del sector.

Sistemáticamente se generan herramientas para



simplificar las búsquedas; el nuevo portal permite aplicar filtros por categoría, zona, edad y muchas otras variables, lo que facilita al candidato la visualización de las ofertas laborales de su interés.

Una gran fortaleza del portal es haber consolidado una base de datos numéricamente significativa, pero también heterogénea, abarcativa y actualizada. Gallito.com cuenta con más 350.000 de usuarios únicos al mes, y más de 6.000.000 de páginas vistas, por lo cual las nuevas generaciones, ya son parte de los seguidores del suplemento en la web.

Por otra parte, las políticas de Seguridad y Protección de Datos personales aseguran a los candidatos la Confidencialidad de sus datos, que jamás serán comercializados ni compartidos sin su consentimiento. Responsables del área informan que "Cuando hablamos de "Empleo" debemos extremar los cuidados especialmente de "Datos sensibles", lo cual es muy valorado por nuestros suscriptores. Algunos portales laborales han iniciado como tal, pero luego de obtener una importante cantidad de CV, los mismos son vendidos o arrendados a otras empresas, quienes acceden a información personal que no fue consignada a tal fin. Si bien es discutible la ética o legalidad de estos procedimientos, contamos con ejemplos muy cercanos de estas prácticas. Las certezas que otorgamos a nuestros candidatos son uno de los diferenciales que contribuyen a la Fidelización de los mismos".

El Futuro

Si bien en los últimos años nos hemos enfrentado a grandes cambios, fuertemente vinculados a los avances de Internet, sin embargo, los mismos se vislumbran como una gran oportunidad y un desafío de mejora continua, y así lo ha asumido Gallito Luis. Por ser parte de "El País", primer medio de prensa gráfica del Uruguay, pero también primero como medio digital, las estrategias se consolidan en un ámbito particularmente ventajoso. El Suplemento no ha estado aislado, sino que acompaña el crecimiento y actualización del líder absoluto. "Periódicamente realizamos grandes inversiones orientadas a la captación y fidelización de las nuevas generaciones, con estrategias segmentadas desde la Generación X, Y, Z, y desde hace algunos meses, también mirando los llamados .net", indicaron los responsables de Marketing del Suplemento.

Por eso es que Gallito.com es el único portal laboral presente en las Ferias de Empleo de Uruguay, entre otras acciones donde gozan de fuerte posicionamiento.

La renovación del portal laboral, con servicios especialmente diseñados para anunciantes, como "Avisos Express", que se publican cualquier día de la semana, sin la necesidad de esperar la edición dominical, así como los "Avisos Web" y "Avisos en Red" consolida el liderazgo del medio.

Recientemente se han creado alianzas estratégicas en todo el país, fortaleciendo el alcance en el interior, que también tiene una gran demanda de personal en diversos sectores.

Próximamente se realizará el lanzamiento de la Feria de Empleo Virtual, soportada en una plataforma europea, proyecto que representa un gran desafío y donde ya se cuenta con la presencia confirmada de numerosos partners y auspiciantes.

En la era actual hablar de "el futuro" y hacer pronósticos sobre el mismo, podría resultar bastante arriesgado. Es difícil imaginar lo que podrá ocurrir en algunos años, cuando la celeridad de los cambios es cada vez más vertiginosa.

Autoridades de Clasificados El País indicaron que "Desde Gallito Luis buscamos anticiparnos a los cambios, para lo cual empleamos herramientas objetivas como los Estudios de Mercado que



realizamos periódicamente, pero también mantenemos un estrecho vínculo con nuestros anunciantes, buscando otorgarles el mayor valor agregado a su inversión. A nivel de Usuarios, generamos y gestionamos "Comunidades", que nos permitan conocer las tendencias "en tiempo real" y responder con productos acordes a sus intereses. Efectivamente "Lo único permanente es el cambio", por lo cual la innovación será continua, pero no dudamos en que nuestro liderazgo se verá fortalecido".

Gallito Luis en cifras

Cada domingo, se imprimen casi 100.000 ejemplares de "El Gallito Luis" y la lectoría, supera los 400.000 lectores por semana.

Más de 7.000 oportunidades laborales al mes

"El País" es la red de sitios más visitados del Uruguay, con más de 2.000.000 de usuarios únicos al mes y casi 38.000.000 de páginas vistas.

"Clasificados": Más de 350.000 visitas de usuarios únicos al mes. Más de 6.000.000 de páginas vistas

"El Libro de los Clasificados" – Diario "El País", nació en 1983 y desde ese momento es líder en Clasificados de Empleo.

Ficha Técnica

Site: www.Gallito.com

Corporativo: www.elpais.com.uy

Comercial:

<http://www.comercial.elpais.com.uy/>

Por qué ser socio de ADPUGH?

Brandzen 1961
of. 906
2401 0978

PORQUE...

... profesionales en Gestión Humana de las empresas públicas y privadas más importantes del país, forman parte de ADPUGH. Las empresas vinculadas a consultoría, asesoramiento, capacitación en Gestión Humana y selección de personal, también forman parte de ADPUGH.

.... ya hemos realizado diecisiete Congresos Internacionales en Gestión Humana, siendo éste el evento anual en gestión humana por excelencia a nivel nacional e internacional que reúne a profesionales, expertos y proveedores del sector que avalan nuestra trayectoria.

... realizamos conferencias internacionales, talleres y jornadas de trabajo sobre gestión de personas para la continua actualización y perfeccionamiento de la profesión.

... contamos con la primera revista digital "Revista Talentos", especializada y dirigida a los profesionales en Gestión Humana, editada por ADPUGH.

... realizamos el mayor evento nacional de empleo, ESPACIOEMPLEO®, generando un espacio único de contacto e intercambio entre quienes ofrecen y quienes buscan trabajo.

... mantenemos informados a los socios permanentemente a través de su sitio web: <http://www.adpu.org> y continuos contactos vía mail.

.... para estar siempre conectados estamos en Facebook y LinkedIn.

... con nuestra tarjeta de beneficios se obtienen importantes descuentos en Facultades, colegios, Institutos, librerías y diversas empresas.

... brindamos a los socios todas las herramientas a su alcance para colaborar en el desarrollo y éxito profesional.

... ADPUGH es reconocida hoy por autoridades nacionales, líderes de opinión, empresarios, organizaciones sociales y sindicales, medios de comunicación y la opinión pública en general como la Institución referente en el área de Gestión Humana en el Uruguay.

... porque al afiliarse, se integra a una amplia red de profesionales que contribuimos día a día en la mejora, actualización y profesionalismo del sector.

Si usted está vinculado a la Gestión Humana en empresas u organizaciones debe formar parte de ADPUGH.

Queremos contar con usted



4 Actitudes para el Éxito

Ing. Enrique Baliño

Muchas veces nos preguntamos por qué algunas empresas son exitosas y otras no. Por qué algunas organizaciones son capaces de estar siempre a la vanguardia y otras no. Al final del día las empresas se componen de personas, que son quienes definen su destino. Durante más de 20 años tuve la responsabilidad de dirigir equipos multidisciplinares, multiculturales, reales, virtuales y globales. Y he tenido la posibilidad de conocer personas que consistentemente tenían éxito y otras que no. Como manager o líder he observado ciertos comportamientos de centenas de personas que los convertían en individuos exitosos que construían equipos exitosos que, a su vez, impulsaban empresas exitosas.

Definición



La primera observación es que los individuos que tienen éxito, definen el éxito de una forma especial: para ellos el éxito no es un destino, es un viaje. Las empresas que tienen éxito, también lo definen como un viaje. Hace muchos años tuve el honor de presidir la Asociación Uruguaya para la Calidad y la Excelencia (AUECE) y una de las empresas fundadoras, ALCAN, había redactado una frase que lo sintetiza todo: "la calidad no está en las cosas que hace la gente...la calidad está en la gente que hace las cosas". Y ¿cómo es la gente de calidad? Es la que tiene éxito (definido como viaje). La gente de calidad –exitosa- demuestra un conjunto de actitudes y comportamientos distintivos.

Las actitudes y las palabras

Esas actitudes se evidencian verbalmente, se manifiestan mediante lo que decimos y en nuestra forma de actuar, a través de lo que hacemos. En los últimos 15 años, estudios sobre el comportamiento humano en las organizaciones y la sociedad muestran que los sistemas humanos se mueven en dirección a las preguntas y a los temas que tratan todos los días. Las palabras que usamos construyen nuestro mundo ("words build worlds"). Lo que decimos no es neutro. La conversación sobre posibilidades genera posibilidades, el diálogo sobre problemas no mejora la moral del equipo, estimula la queja colectiva, baja la moral del equipo y en definitiva reduce su efectividad o productividad.

Cuatro actitudes

Existen 4 actitudes que están en los individuos que tienen éxito:

1. Actitud Positiva-Futuro.

Los individuos que tienen éxito muestran una característica distintiva: son positivos.

Los positivos tienen una visión muy particular del futuro. Dicen: "El único lugar donde vamos a vivir el resto de nuestras vidas es en el futuro". Saben que cada uno es "arquitecto de su propio destino".

Los positivos distinguen sólo dos tipos de problema: los que se pueden resolver y los que se deben manejar. Los positivos son diferentes de los optimistas. Los optimistas esperan que el futuro sea mejor. Los positivos son quienes se

atreven a hacer las cosas y no sólo a hablar de las cosas. Ser positivo implica enfrentar las páldas y los comentarios fatalistas y eso requiere muchísimo carácter. Los positivos crean Valor Económico. Son los positivos los que tienen el coraje para arriesgar y, por lo tanto, invertir para dinamizar la prosperidad de las naciones. El nivel de inversión de un país es uno de los indicadores de la presencia de esta actitud en la comunidad. Tienen un dialogo constructivo, casi siempre están hablando de las oportunidades y pocas veces de los problemas. No se quejan. Hacen mucho más que lo que dicen. Contagian a otros con su visión positiva del futuro. Están llenos de energía.

2. Actitud de Equipo-Fuerza

Los individuos que tienen éxito saben que ninguno de nosotros en forma individual es mejor que la suma de todos nosotros. Están dispuestos a hacer el sacrificio personal para que el equipo gane. En el presente, cualquier negocio lucrativo es altamente complejo y la empresa debe movilizar toda la inteligencia de todos sus integrantes para tener la posibilidad de ganar la competencia. En el futuro, la complejidad será mayor, no menor. Management es precisamente el arte de movilizar y coordinar toda esa inteligencia para realizar la misión de la empresa. La Actitud de Equipo es la que permite cultivar la confianza en la organización y la comunidad. Y la confianza es el elemento clave que permite desarrollar un lugar especial, un ambiente especial, la prosperidad y el éxito. Los individuos exitosos construyen confianza alrededor de sí mismos. Saben que la confianza no se decreta, se gana. Trabajar en equipo, -teamwork- no es "un montón de gente haciendo lo que yo digo". Equipo implica un sacrificio: "¿qué voy a sacrificar yo para ser un mejor teamplyer?".

3. Actitud de Mejora Continua-Evolución

Los individuos que florecen una vez y otra también, tienen éxito en forma sostenida, saben que en una sociedad del conocimiento, la base de la superación es adquirir nuevas habilidades todos los días. Los individuos que tienen éxito abrazan el cambio sin escepticismos y sin miedo al fracaso. Muy por el contrario, con pasión y con entusiasmo. Cuando trabajan saben que tienen 2 trabajos -no uno-: el primero: cumplir/exceder la tarea asignada. El segundo: transformar la tarea, en forma permanente, para que la próxima vez sea hecha en forma más eficiente y efectiva. Saben que hacer las cosas bien, pero siempre de la misma forma, no es suficiente. Estos individuos también cuestionan absolutamente todo, en forma permanente. Son incansablemente exigentes y nunca están conformes con los resultados o con la forma actual de hacer las cosas. Pero cuestionan algo mas que los procesos,



las herramientas y lo que hacen los otros: se cuestionan a sí mismos. Antes de ser exigentes con otros, son exigentes con sí mismos.

4. Actitud de Responsabilidad -"Dueño"

Las personas que florecen y tienen éxito recurrentemente son dueños de su destino, se sienten propietarios de sus éxitos y también de sus fracasos. Entienden que son los resultados, no el esfuerzo, el que "se paga". No le echan la culpa a otros o a la suerte cuando no les va bien. Tienen el coraje y la valentía de reconocer sus fallas, identifican sus errores y tratan de no repetirlos.

Los individuos incansablemente exitosos saben que el valor de la inteligencia es muy importante, pero es relativo. Saben que la inteligencia per se, no logra mover nada. Es la voluntad la que "mueve". El mundo está lleno de personas inteligentes que no han hecho nada. Tienen tan internalizada la actitud de responsabilidad que sienten que son ellos quienes pueden transformar el rumbo y viven con un claro sentido de urgencia: "si no es ahora, ¿cuándo?" Recuerdan y practican este pensamiento de Thomas A. Edison: "El único lugar donde Éxito está antes que Trabajo, es en el diccionario".



En Resumen

Una definición y cuatro actitudes. Estos cinco elementos son los impulsores del éxito individual y organizacional. Y lo cierto es que no hay excusas para no actuar según esa definición y esas cuatro actitudes. Ello es independiente de las inclemencias del tiempo y mucho menos del gobierno de turno. Sin embargo, hay personas que las practican y otras que no. Las primeras tienen éxito, las segundas no. Algunos las llevan a la práctica sistemáticamente, todos los días de su vida, en todas las actividades que les toca llevar a cabo. Se puede decir que las "viven". Y vaya si es clave esto último. Porque enseñamos lo que sabemos, pero contagiamos lo que somos. Las personas exitosas practican lo que predicán, lideran mediante el ejemplo.

Ing. Enrique Baliño

Ética empresarial y Laboral

Los fundamentos y su aplicación - de Omar França

La crisis económica mundial que se desencadenó a partir del 2008 puso en evidencia que las leyes son insuficientes -o ineficientes- para evitar los grandes perjuicios, estafas y catástrofes financieras que terminan afectando a millones de personas y ponen en riesgo las economías de países enteros. No bastan las leyes, es imprescindible la conciencia ética y los referenciales seguros a los que debe atenerse la conciencia moral de los empresarios y dirigentes para conducir una economía globalmente responsable y una empresa humanizadora y no depredadora del ser humano.

Los grandes problemas económicos de la actualidad surgen del meollo de la incertidumbre o del relativismo ético que aflige a los egresados de las universidades de todos los países, responsables de las grandes decisiones organizacionales.

¿Qué conciencia ética tienen muchos de los que egresan de las escuelas de negocios y facultades de empresas de nuestros países que, cuando ejercen su formación profesional, se comportan como "colaboradores" de conductas empresariales colindantes con el delito e insensibles a la promoción de la igualdad de oportunidades de libertades?

¿Cuáles son los referenciales éticos capaces de inhibir las conductas empresariales fraudulentas, dilapidadoras de recursos, contaminadoras del ambiente, sobornadoras del delito, insensibles a los regímenes totalitarios, con tal de maximizar el lucro a cualquier costa?

Por el contrario ¿Cuáles son los referenciales éticos empresariales aptos para conducir una economía realmente humanizadora y perfeccionadora del ser humano? De todo esto trata este libro que está destinado, en primer lugar, a los empresarios y directivos de empresas; y de forma particular, como libro de "texto" para la formación del pensamiento ético de los estudiantes que se preparan en las facultades de empresas de nuestra región y que luego ocuparán los cargos directivos en las organizaciones empresariales.



ADMINISTRACION DE RECURSOS

HUMANOS

El capital Humano de las Organizaciones

Autor: Chiavenato

Edición: 9

Año: 2011

Precio: 890

Editorial: Mc.Graw Hill

El ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización.

Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización. Las cualidades de los funcionarios de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de negocios. La administración de recursos humanos eficaz se funda en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción, compras e, incluso, en administración de recursos humanos. Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque implica una función de staff. Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad.

