

Glosario de términos de Recursos Humanos

Curso Superior de Recursos Humanos



Glosario de términos de Recursos Humanos

Este glosario ha sido recopilado por el Departamento de Logística Funcional de la Academia de Logística para su uso por los alumnos del curso superior de Recursos Humanos y todo aquel que desarrolle su labor profesional en el ámbito de la gestión de personal. Reúne términos propios de la gestión de recursos humanos en el entorno de empresas y organizaciones y otros específicos de la gestión de personal en la Fuerzas Armadas. No pretende ser exhaustivo ni constituir doctrina. Cuando una definición es oficial se indica expresamente haciendo constar entre paréntesis su procedencia. En el resto de los casos, las definiciones no son oficiales, tienen carácter provisional y están sujetas a constante revisión.

Absentismo (o ausentismo):

Ausencia del trabajo justificada o no. Las principales causas de absentismo laboral son los permisos legales retribuidos, las enfermedades, los accidentes de trabajo y las faltas por causas injustificadas. Se suele medir con la **tasa de absentismo**, que es el número de horas perdidas por cada cien trabajadas:

$$TA = \text{N}^{\circ} \text{ horas perdidas} \times 100 / \text{N}^{\circ} \text{ horas totales}$$

También se contempla el **Absentismo presencial**: el empleado acude a su trabajo pero dedica una parte de la jornada laboral a realizar actividades que nada tienen que ver con la labor encomendada. (Ver Factor de Bradford)

Accidente laboral (o accidente de trabajo):

Es toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena. Debe existir una relación de causalidad directa entre el trabajo y la lesión.

Acción Correctiva:

Actuación o efecto implementado a eliminar las causas de una no conformidad, defecto, o situación indeseable detectada con el fin de evitar su repetición. Las acciones correctivas pueden incluir cambios en los procesos, procedimientos o sistemas para la mejora de la calidad en cualquier fase del ciclo de calidad.

Acción de mando:

Acción directiva específica de las Fuerzas Armadas, se refiere al ejercicio de la autoridad, con la consiguiente responsabilidad, que corresponde al militar en razón de su cargo, destino o servicio. (OM 50/11)

Acción de mejora:

Actuación concreta, dentro de un conjunto de actuaciones o no, que permitirá superar las debilidades detectadas en un Área de Mejora (Ver Área de mejora).

Acción positiva (acción afirmativa):

Medidas o planes vinculados de un modo u otro al Derecho (fundamentalmente al poder normativo de la nación) destinados a eliminar la desigualdad o discriminación intergrupala.

Son medidas específicas a favor de las mujeres adoptadas por los Poderes Públicos con el fin de hacer efectivo del derecho constitucional a la igualdad. (Ministerio de igualdad, 2007)

Acción social:

Conjunto de actividades encaminadas a la aplicación sobre el personal del ET y de los Cuerpos Comunes adscritos al ET, y sobre sus familias, de un sistema de bienestar social, complementario de las actividades llevadas a cabo por otros organismos del MINISDEF, en especial el ISFAS. (IG 07/11)

Acogimiento familiar:

Es una medida de protección a la infancia que puede acordar la autoridad pública competente, cuando los niños no deben o no pueden permanecer temporalmente con su propia familia, proporcionándoles un nuevo entorno familiar estable que supone la plena integración del niño en la vida de la familia que lo acoge. Puede ser simple, permanente o preadpotivo. A efectos de permisos tiene el mismo tratamiento que la adopción.

Acoso laboral:

Ver Mobbing.

Acoso sexual:

Cualquier comportamiento verbal o físico de naturaleza sexual, realizado con el propósito o que produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

Actitud:

Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia alguien o algo, que se manifiesta en las creencias, los sentimientos o el comportamiento deliberado.

Actividades de influencia:

Dedicar parte de la jornada laboral a realizar actividades que puedan facilitar un ascenso en el futuro, independientemente de su valor para la organización. (Milgrom y Roberts)

Activo intangible:

Bien de naturaleza inmaterial que puede producir un beneficio para la organización. Se consideran activos intangibles elementos como el conocimiento, las relaciones o las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

Actualización profesional:

Proceso de cualquier modalidad de formación continua o permanente que tiene por objeto la adaptación de la persona a los requerimientos cambiantes de las actividades productivas o del mercado de trabajo.

Adaptabilidad al cambio:

Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Adecuación al puesto de trabajo:

Ajuste entre las competencias de la persona y las requeridas por el puesto.

Adhocracia:

Es lo contrario a una organización burocrática. Es un tipo de estructura muy orgánica y con escasa formalización en las relaciones. Su razón de ser es la innovación o el trabajo por proyectos. Se basa en equipos interdisciplinarios de expertos que se unen para llevar a cabo un proyecto que tiene al mercado como punto de partida. La adhocracia persigue la innovación, lo que implica trabajos muy especializados, que requieren de mucha preparación, fundamentalmente de tipo creativo. (Alvin Toffler)

Administración de personal:

Término reservado para designar una serie de tareas administrativas que conlleva la gestión de personal: formalización de contratos, gestión de nóminas y seguros, gestión de permisos y bajas, control de absentismo, régimen disciplinario...

Administración de recursos humanos:

Conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, formación y organización de los empleados de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento.

Administración por objetivos:

Ver Dirección por objetivos.

Afrontamiento:

Cualquier actividad que el individuo puede poner en marcha, tanto de tipo cognitivo como conductual, con el fin de enfrentarse a una determinada situación. Los recursos de afrontamiento del individuo están formados por todos aquellos pensamientos, reinterpretaciones, conductas... que el individuo puede desarrollar para tratar de conseguir los mejores resultados posibles en una determinada situación.

Agente del cambio:

Aquel que es capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos. Es aquella persona responsable de iniciar o materializar cambios a escala grupal, departamental u organizacional.

Agravio comparativo:

Modelo mental que tiende a ver discriminación cada vez que se aplica un tratamiento diferenciado en cuestiones de personal. Ejerce una fuerza hacia el uniformismo y la centralización y es un obstáculo para los cambios. Junto al derecho adquirido constituye una parte importante de la cultura funcional.

Ajuste salarial:

Modificación de los salarios causada por el incremento del coste de la vida durante un determinado período de tiempo.

Alineamiento estratégico:

Congruencia con la estrategia de la organización, integrando y articulando todos los elementos relevantes en la estrategia de negocio.

Alineamiento de objetivos:

Consiste en gestionar los recursos humanos de una organización de forma coherente con lo requerido para alcanzar sus objetivos.

La alineación de los objetivos de la empresa con los objetivos personales del empleado es uno de los factores que permite tener un equipo motivado en cualquier situación. En caso contrario el resultado será frustración y conflicto.

Altos estudios de la defensa nacional:

Los que se relacionan con la paz, la seguridad y la defensa y la política militar, orientados tanto a los profesionales de las Fuerzas Armadas como a otros ámbitos de las Administraciones Públicas y de la sociedad. Y cursos específicos militares que se determinen. (Ley 39/07)

Ambigüedad de rol:

Situación que vive la persona cuando no tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor o bien éstos no son adecuados. Dispone de una información inadecuada para hacerse una idea clara del rol que se le asigna, por ser incompleta, ser interpretable de varias maneras, o por ser muy cambiante. Es una fuente de estrés en el trabajo. (Ver Rol)

Ámbito del puesto de trabajo:

Número y variedad de las tareas realizadas.

Ámbito de supervisión:

Ver Peso jerárquico.

Amenazas:

Factores que ponen en riesgo y peligro los objetivos planificados. (Ver DAFO)

Amortizar:

Suprimir, por considerarlos innecesarios, empleos o plazas vacantes en una institución pública o empresa privada.

Ampliación del puesto de trabajo:

Incorporar nuevas tareas de naturaleza semejante. Ensanchar su ámbito.

Análisis del mercado de trabajo:

Estudio de las características de la oferta de trabajo para determinar la disponibilidad de determinado tipo de trabajadores en un mercado determinado y en un lapso de tiempo específico.

Análisis de Pareto:

Método desarrollado por el economista italiano Vilfredo Pareto al final del siglo XIX. Se basa en el Principio de Pareto, también conocido como regla 80/20, el 20% de las causas provocan el 80% de los problemas. El análisis de Pareto ayuda a clasificar y priorizar los problemas en dos clases: pocos problemas vitales y merecedores de más atención y muchos problemas triviales.

Análisis de puestos de trabajo:

Determinación de las tareas del puesto y de las destrezas conocimientos y responsabilidades exigidas a sus titulares. Estudia y determina todos los requisitos y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Los resultados del análisis de puestos son la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, planificación de recursos humanos, evaluación de desempeño, fijación de niveles salariales...

Análisis PEST:

Es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

Análisis VRIO:

Desarrollado por Jay Barney (1991), se fundamenta en la teoría basada en los recursos y permite determinar la ventaja competitiva de una empresa. Analiza los recursos de la empresa en función de cuatro características: valor, rareza, inimitabilidad y organización.

Ancho de banda:

Longitud máxima de la jornada laboral, en la que el empleado puede decidir las horas que trabajará; está relacionado con el concepto de horario laboral flexible.

Anclas de carrera:

Teoría formulada por Edgar Schein, que defiende que cada persona a partir de sus características personales escoge (o desearía escoger) su carrera

profesional en torno a un “ancla”, que es la que define y determina los objetivos de ésta persona. Conocer el o las anclas de carrera de una persona permite planificar mejor su carrera. Schein definió ocho anclas en función de lo que se prime en el trabajo: seguridad, creatividad, vida familiar, compromiso...

Anorexia empresarial:

Expresión creada por Gary Hamel y por C. K. Prahalad para criticar los abusos cometidos con el downsizing. Describe las organizaciones que buscan continuamente reducir costes y número de trabajadores, sin preocuparse de redefinir funciones y procesos o de revitalizar la cultura organizacional. (Ver Downsizing)

Antifragil:

Podría definirse como lo contrario o el antónimo de la fragilidad, es un concepto que va más allá de la capacidad de resistencia. Antifragil sería todo aquello que sale beneficiado del desorden, del stress; no solo resiste al cambio, sino que además se adapta y mejora. (Nassim Nicholas Taleb)

Antigüedad:

Tiempo transcurrido en el primer empleo de una escala desde la fecha de su concesión. En los sucesivos empleos se computará desde la fecha de la firma de la resolución por la que se concede el ascenso correspondiente. (Ley 39/07)

Apoyo al mando:

A fin de facilitarle el ejercicio del mando, todo jefe podrá contar con unos órganos de apoyo que colaboren en tareas de información, asesoramiento, planeamiento, coordinación y control. Estos órganos podrán apoyar, además, en actividades de dirección y administración. (OM 50/11)

Apoyo al personal:

Conjunto de actividades encaminadas a favorecer la integración del militar en su destino y puesto de trabajo, contribuyendo a solucionar sus problemas, y los de su familia, derivados del desempeño profesional, en especial de las necesidades derivadas de la obligada movilidad geográfica. (IG 07/11)

Aprendizaje:

Cambio relativamente permanente en el conocimiento y comportamiento que proviene de la práctica o la experiencia.

Aprendizaje continuo:

Capacidad de la persona de asimilar nueva información o conocimiento y aplicarlo eficazmente al contexto en el cual se desenvuelve la organización.

Aprendizaje organizativo:

Proceso mediante el cual las entidades adquieren y crean conocimiento, a través de las personas que las integran, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo.

Las organizaciones transforman información en conocimiento lo difunden y lo explotan con la finalidad de incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Requiere una cultura organizacional que promueva procesos de gestión del conocimiento.

Aprendizaje vicario:

Una persona se motiva para hacer algo observando hacerlo a otra persona.

Aptitud:

Capacidad o habilidad potencial para realizar alguna tarea o acción todavía no aprendida pero que sí se puede llegar a aprender.

Aptitud:

Cualificación individual que habilita para el ejercicio de una actividad profesional en determinados puestos orgánicos.

Aptitud profesional:

Capacidad o habilidad potencial que tiene un individuo para poder llegar a realizar satisfactoriamente una actividad profesional.

Área de confort (o zona de confort):

Estado mental en el que la persona se encuentra cómoda con su vida actual, con sus aspiraciones cubiertas y sin presiones. Permanecer en la zona de confort es señal de conformismo, falta de confianza y ausencia de nuevas aspiraciones.

Área de mejora:

En el modelo EFQM se trata de aquellos aspectos, temas o cuestiones a mejorar en la organización. Este concepto sirve para aludir a todos aquellos aspectos de la organización que no funcionan de acuerdo a parámetros de excelencia, evitando de este modo presentarlos de forma negativa como “Debilidades”, e invitando así a la organización a realizar un diagnóstico de situación, en términos positivos y mirando al futuro.

Ascenso por antigüedad:

Los ascensos se efectuarán según el orden de escalafón de los interesados. (RD 168/09)

Ascenso por clasificación:

Los ascensos se producirán por el orden derivado de un proceso de evaluación. (RD 168/2009)

Ascenso por concurso o concurso-oposición:

Los ascensos se efectuarán entre aquellos que lo soliciten en el orden obtenido en el correspondiente proceso selectivo. (RD 168/09)

Ascenso por elección:

Los ascensos se producirán entre aquellos militares más capacitados e idóneos para acceder al empleo superior. (RD 168/09)

Ascenso honorífico:

En atención a méritos excepcionales o circunstancias especiales el Consejo de Ministros, a propuesta del Ministro de Defensa, podrá conceder, con carácter honorífico, el empleo inmediato superior a los militares que hayan pasado a retiro. Los empleos con carácter honorífico también se podrán conceder a título póstumo. (Ley 39/07)

Ascenso o abandono:

Sistema utilizado por algunas empresas que toman la decisión de prescindir de aquellos empleados que no son ascendidos en un periodo de tiempo especificado de antemano. Son característicos de empresas en las que el activo más importante es el capital humano (consultorías, auditorías, despachos de abogados...)

Asertividad:

Es una habilidad social que indica la capacidad para poder expresarse socialmente de forma adecuada. Hay muchas definiciones, estas son algunas:

Es la expresión de los propios intereses, creencias, opiniones y deseos de manera honrada, tranquila, sin sentimiento de culpa y sin perjudicar ni agredir los deseos, intereses o derechos de los otros. (Güell 2005)

La capacidad de expresar abiertamente y de un modo oportuno todo aquello que es de vital importancia para conocernos, acercarnos y entendernos mejor unos a otros. (Bach y Forés 2013)

Ser capaz de comunicar de forma abierta y directa, demostrar confianza en sí mismo y prestar atención a las percepciones de los demás. (Chiavenato 2011)

Asistencia al personal:

Conjunto de acciones, dentro de la función logística Personal, que tienen por finalidad permitir al personal perteneciente al ET, al personal de los Cuerpos Comunes adscrito al ET y al resto de personal que en la normativa de desarrollo se determine, realizar los cometidos que se le encomiendan en las mejores condiciones personales y profesionales posibles; atendiendo, igualmente, a sus familias para facilitar la consecución de esta finalidad. Dentro de la Asistencia al Personal, se diferencia entre actividades relativas al Apoyo al Personal y otras propias de la Acción Social. (IG 07/11)

Asociaciones profesionales:

Son agrupaciones formales, es decir, constituidas jurídicamente, de personas que ejercen una misma profesión para la realización de fines relacionados con su actividad profesional. Se caracterizan fundamentalmente por hallarse limitados sus fines a objetivos directamente relacionados con el ejercicio de una profesión; pertenecer sus miembros a una institución o cuerpo determinado, excluyéndose la participación de personas ajenas; y tener prohibido el derecho a huelga.

Asociaciones profesionales de miembros de las FAS:

Tienen como finalidad la promoción y defensa de los intereses profesionales, económicos y sociales de sus asociados. Deben tener ámbito nacional,

respetar el principio de neutralidad política y sindical y no pueden incluir en su denominación ni en sus estatutos referencias políticas o ideológicas.

Assessment:

Conjunto de pruebas que preparan empresas o consultoras de selección de personas para ocupar un determinado puesto de trabajo.

Assessment Center (Centro de evaluación):

Es una técnica desarrollada con la intencionalidad de detectar, en forma precisa y objetiva las diversas competencias con las que cuentan las personas que a través de ella se evalúan, así como el nivel de desarrollo que las mismas han alcanzado.

Se basan en el assessment por competencias, utilizando diversas técnicas de evaluación, en búsqueda del potencial de las personas. Utilizan técnicas de simulación, reuniones y ejercicios de resolución de problemas en equipo, para identificar a los empleados que tienen capacidad directiva y tomar decisiones de promoción.

Auditoría:

Actividad de control independiente y objetiva que tiene como finalidad añadir valor y mejorar las operaciones de una organización así como verificar la correcta ejecución de las mismas.

Auditoría de recursos humanos:

Análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, con sugerencias para mejorarlas. Una auditoría de los recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. Puede ser interna o realizada por un consultor externo.

Auditoría social:

Evaluación sistemática del impacto social de una empresa en relación con ciertas normas y expectativas. (Libro Verde de la Comisión de Comunidades Europeas)

Autoconciencia:

Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Así como conocer las propias emociones y cómo afectan, las propias virtudes y puntos débiles.

Autoconfianza:

Fuerte sentido de seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y nuestras capacidades.

Autocontrol (o disciplina personal):

Condición que lleva a las personas a actuar de acuerdo con las reglas y procedimientos que enmarcan un comportamiento aceptable para la organización. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

Autoeficacia:

Estimación de una persona de su capacidad para rendir en una tarea específica.

Autoeficacia en el aprendizaje:

Creencia del individuo en su capacidad para adquirir con éxito nuevas actitudes, comportamientos, conocimientos y habilidades relativas al trabajo.

Autoestima:

Sensación de la propia valía. Grado en que una persona se acepta o se rechaza.

Autoevaluación del desempeño:

El propio trabajador realiza su evaluación conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos que facilitan comparaciones posteriores. Este método tiene un valor educativo, pues el trabajador puede autocríticamente valorar su rendimiento, sus aciertos y desaciertos, sus potencialidades y debilidades y sobre todo permite definir su compromiso con la organización a través del vínculo de los aspectos evaluados con la misión y los objetivos de la organización. Su virtud es propiciar el desarrollo individual.

Autoliderazgo:

Liderazgo ejercido sobre uno mismo. Implica descubrir y potenciar las fortalezas propias y reconocer e intentar cambiar las debilidades.

Autovaloración:

Configuración de la personalidad, que integra de modo articulado un concepto de sí mismo por parte del sujeto, en el que aparecen cualidades, capacidades, intereses y motivos.

Aviso:

Comunicación de interés general dirigida a todo el personal de la organización. Suele colocarse en los tableros de anuncios.

B 2E (Bussiness to Employee):

Relación comercial que se establece entre una empresa y sus propios empleados. Consiste en la venta a través del website corporativo, o desde las páginas de la Intranet de acceso restringido, a los empleados de una empresa.

Background:

Antecedentes, experiencia, educación y formación de una persona.

Balance scored:

Sistema integrado de indicadores de recursos humanos para gestionar la estrategia. Estos indicadores sirven para identificar el impacto en el negocio, el valor añadido y el desarrollo de recursos humanos. (Ver Cuadro de mando integral)

Balance social:

EL balance social es un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la gestión social de una empresa pública o privada en un período determinado. Constituye un sistema de información sobre el comportamiento socialmente responsable de la organización. (Ver Responsabilidad social corporativa)

Banda salarial:

Intervalo que comprende, para un puesto concreto, las distintas remuneraciones que se pagan en el mercado laboral.

Benchmarking:

Es una evaluación comparativa que establece un punto de referencia a partir del cual se comparan de manera sistemática, los productos, servicios y métodos de una empresa con sus competidores. En RR. HH., consiste en comparar las prácticas en recursos humanos entre varias empresas para aprender compartiendo el conocimiento.

Best practices:

Las mejores prácticas de una organización o empresa.

Bienestar social:

Conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que den lugar a la tranquilidad y satisfacción humana. (Ver Teoría del bienestar)

Bonificaciones (bonus):

Pagas extras, normalmente abonadas a directivos, que dependen de los resultados obtenidos.

Brain drain (fuga de cerebros):

Migración internacional, cuantitativamente importante, de personas que poseen un alto nivel educacional y de formación técnica para conseguir mejores condiciones de vida. Afecta principalmente al desarrollo de países emergentes que generan recursos humanos altamente cualificados; pero no ofrecen un contexto adecuado para su progresión.

Brainpower:

Capacidad intelectual o mental.

Brainstorming:

Término inglés que suele traducirse como “torbellino o tormenta de ideas” y que se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa. Es un método de generación colectiva de nuevas ideas a través de la contribución y participación de varios individuos en un grupo. Básicamente consiste en la reunión de un pequeño grupo heterogéneo de 8-12 personas a las que se convoca para hallar ideas o soluciones nuevas sin ninguna restricción ni limitación. (Alex Osborn)

Broadbanding:

Consiste en reducir estructuras de muchos niveles ocupacionales a un número pequeño de bandas salariales amplias. Permite ofrecer a determinados profesionales de algún nivel remuneraciones mayores que a los de niveles superiores.

Buen gobierno corporativo:

Conseguir que quien decide en la empresa interiorice las consecuencias de sus decisiones para todos los interesados (Tirole, 2001) (Ver Código de buen gobierno)

Burnout:

El síndrome de burnout, también llamado síndrome de “estar quemado” o de desgaste profesional, se considera como la fase avanzada del estrés profesional, y se produce cuando se desequilibran las expectativas en el ámbito profesional y la realidad del trabajo diario. Freudenberger, primero en describirlo, explicó que el desgaste que sufren algunas personas estresadas es muy similar al de un edificio quemado. Aunque el exterior permanece más o menos intacto, sus recursos internos se consumen por el fuego, dejando un gran vacío en el interior.

El burnout se caracteriza por agotamiento emocional (sensaciones de sobreesfuerzo y hastío emocional), despersonalización (desarrollo de actitudes negativas y cínicas) y baja realización personal (pérdida de confianza y autoconcepto negativo). (Maslach y Jackson, 1981)

Burocracia:

Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección.

Business partner:

El rol de las áreas de recursos humanos ha evolucionado en los últimos años, desde una función eminentemente administrativa y transaccional, hacia una figura de socio estratégico para la organización. Hoy día se considera al gestor de recursos humanos como un aliado del negocio. Debe conocer los objetivos de la organización y colaborar para obtener el mejor rendimiento de los recursos humanos para alcanzarlos. (Ver HR-Business partner)

Calendarario laboral:

Tabla elaborada anualmente por la empresa en la que se recoge la distribución de jornadas laborables, fiestas, vacaciones y demás circunstancias relativas al tiempo de trabajo.

Calidad de vida:

Es la percepción que el militar tiene de que sus necesidades, inquietudes y expectativas, como consecuencia de su condición, son atendidas con satisfacción tanto desde el punto de vista personal, profesional y social.

Calidad de vida en el trabajo (CVT):

Es el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en ésta. Implican muchos aspectos: satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento, salario, prestaciones, relaciones humanas, ambiente de trabajo...

Una buena CVT fomenta un clima de confianza y respeto, en el que el individuo tiende a mejorar su contribución.

Una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal. (French 1996)

Es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional. (Gibson 1996)

Calificación:

Valoración de méritos y aptitudes de carácter profesional, personales y de prestigio profesional apreciadas por la junta de evaluación y que figuran en el informe personal de calificación. (OM 17/09)

Cambio:

Proceso planificado y progresivo mediante el cual las personas y los grupos sociales pueden acceder a una adaptación activa a la realidad.

Cambio de destino:

Traslado de un empleado a un puesto de trabajo al que le corresponden aproximadamente los mismos niveles de salario, responsabilidad, autoridad y nivel en la organización.

Cambio organizacional:

Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Candidato activo:

Aquel que por cualquier motivo busca trabajo de forma activa, independientemente de su situación laboral: desempleado u ocupado.

Candidato pasivo:

Trabajador que no está buscando un nuevo empleo, pero que puede ser reclutado si recibe una oferta atractiva.

Capacidad de interrelación:

Habilidad para actuar en diferentes escenarios y ambientes, logrando un acercamiento a través de las buenas relaciones interpersonales

Capacidad profesional específica:

Para ejercer las competencias correspondientes a cada puesto orgánico se determinará por los cometidos de su cuerpo, por las facultades de su escala y especialidades y por su empleo. (Ley 39/07)

La capacidad profesional específica requerida en cada puesto orgánico se verá reflejada en la relación de puestos militares de cada unidad. Para ello, la relación especificará la descripción de cada puesto, su asignación por cuerpos y escalas, empleos y especialidades, así como las condiciones y requisitos para su ocupación. (OM 50/11)

Capacitación:

Actividad mediante la cual una persona es preparada y actualizada para el eficiente desempeño de su puesto y/o para el ejercicio de funciones de mayor

responsabilidad o de naturaleza diversa. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste desempeñe eficientemente sus funciones. Es el proceso por el que las personas adquieren conocimientos y desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos. Es aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de un determinado puesto de trabajo. Para las organizaciones no es un gasto sino una inversión.

Capital humano:

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar su proyecto y alcanzar las metas y objetivos propuestos. Consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Concepto formulado inicialmente por el economista norteamericano Theodore W. Shultz y más tarde popularizado por Gary Becker.

Capital intelectual:

No existe una definición ampliamente aceptada de este término. Hace referencia al valor resultante del conjunto de intangibles creados por la empresa.

Consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza. (Bradley, 1997)

Todo aquello que no se puede tocar pero que puede hacer ganar dinero a una empresa (Stewart, 1991)

Suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva (Stewart, 1998)

El stock de conocimiento en la empresa (Dierickx y Cool, 1989)

Capital psicológico (CAPSI):

Concepto introducido por Luthans y Avolio en 2007, es el conjunto de características positivas de personalidad que una persona despliega en su vida profesional. Fundamentalmente se refiere a *voluntad* (motivación orientada al cumplimiento de un objetivo), *optimismo realista* (confianza en la resolución positiva de acontecimientos futuros), *resiliencia* (capacidad de afrontar sostenidamente condiciones adversas o arriesgadas) y *autoconfianza*

(seguridad en las propias capacidades para conseguir las metas propuestas). El capital psicológico es un aspecto tenido en cuenta en selección de personal y en formación, ya que los estudios demuestran una relación entre el nivel de capital psicológico de un profesional y su rendimiento en la empresa.

Capital social:

Conjunto de valores y expectativas comunes de una comunidad determinada. (Libro Verde de la Comisión de Comunidades Europeas)

Cargo:

Conjunto de funciones y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a una persona.

Carisma:

Es la habilidad para inspirar entusiasmo, interés o afecto en los demás a través del encanto personal o la influencia.

Carrera horizontal:

Supone una progresión de grado, categoría, escalón u otros conceptos análogos, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo. El término es introducido por el EBEP para el personal funcionario, siendo el derecho de los funcionarios a progresar de escalón, de forma individualizada, como reconocimiento a su desarrollo o actividad profesional, sobre la base de una evaluación objetiva y reglada. De este modo, desde la perspectiva de los funcionarios, la carrera debe definirse como un derecho individual de los funcionarios, condicionado naturalmente al cumplimiento de los requisitos legales.

Busca incentivar el conocimiento experto de los trabajadores, estableciendo un sistema que fomente la continuidad de las personas con buen desempeño en un puesto de trabajo, minimizando el riesgo de que dicho conocimiento experto se pierda por cambios de puesto, provocado, normalmente, por la ausencia de alternativas distintas de la promoción jerárquica. El modelo de carrera horizontal busca la capitalización de los conocimientos adquiridos mediante el trabajo diario. (Gorriti Bontigui, M., y Toña Güenaga, F, 2005)

Un sistema de carrera horizontal debe estar vinculado a la evaluación del desempeño. (Ver Evaluación del desempeño)

Carrera militar:

Es la trayectoria profesional. Queda definida por la ocupación de diferentes destinos, el ascenso a los sucesivos empleos y la progresiva capacitación para puestos de mayor responsabilidad, combinando preparación y experiencia profesional en el desempeño de los cometidos de su cuerpo y en el ejercicio de las facultades de su escala y, en su caso, de las especialidades que haya adquirido. (Ley 39/07)

Carrera vertical:

Ascenso en la estructura de puestos de trabajo por los procedimientos establecidos, incrementándose la complejidad funcional, el nivel asignado y la retribución reconocida conforme se asciende dentro de la escala de puestos.

Carrera profesional:

Relación de todos los puestos desempeñados durante la vida laboral.

Carril rápido:

Fenómeno que se observa en las organizaciones, permitiendo que los individuos que avanzan más rápidamente al comienzo de su carrera profesional continúen progresando a mayor velocidad en etapas posteriores.

Carta de reemplazo (cuadro de reemplazo):

Es un modelo de sustitución de puestos clave. Es una representación gráfica de quien sustituye a quien ante la eventualidad de una futura vacante en la organización.

Categoría:

Ordenes jerárquicas de una profesión.

Categoría militar:

Los militares se agrupan en las categorías siguientes: oficiales generales, oficiales, suboficiales y tropa y marinería.

Categoría profesional:

Serie de grupos de valoración salarial, en la que se clasifica al personal de acuerdo con la dificultad y responsabilidad de la tarea que realiza.

Centro de evaluación:

Ver Assesment center

Cesión ilegal de trabajadores:

El artículo 43.2 del Estatuto de los Trabajadores dice que: se entiende que se incurre en la cesión ilegal de trabajadores contemplada en el presente artículo cuando se produzca alguna de las siguientes circunstancias: que el objeto de los contratos de servicios entre las empresas se limite a una mera puesta a disposición de los trabajadores de la empresa cedente a la empresa cesionaria, o que la empresa cedente carezca de una actividad o de una organización propia y estable, o no cuente con los medios necesarios para el desarrollo de su actividad, o no ejerza las funciones inherentes a su condición de empresario.

Al ser declarada por sentencia la cesión ilegal, los trabajadores tendrán derecho a adquirir la condición de fijos, a su opción y elección en una de las empresas, en las condiciones de un trabajador en condiciones ordinarias en el mismo o equivalente puesto de trabajo, computándose la antigüedad desde el inicio de la cesión ilegal.

Checklist:

Método de evaluación que consiste en presentar al evaluador una relación de frases entre las que debe elegir las que mejor describen el desempeño y características del empleado. (Ver Evaluación del desempeño)

Ciclo de ascensos:

El período de tiempo durante el que surte efecto una evaluación para el ascenso por los sistemas de clasificación y elección. La duración del ciclo de ascensos será, con carácter general, de un año, comenzando el día 1 de julio y finalizando el día 30 de junio del año siguiente. (RD 168/09)

Círculo de calidad:

Conjunto de trabajadores que se reúnen regularmente y de forma voluntaria para tratar de resolver problemas y reducir los costes de sus departamentos.

Cisne negro (Nassim Taleb):

Es un acontecimiento inesperado que conlleva consecuencias extremas. A lo largo de la historia se suceden acontecimientos sorpresivos, que no podemos predecir ni controlar, y que marcan nuestro porvenir.

Ciudadanía corporativa:

Gestión de todas las relaciones entre una empresa y sus comunidades de acogida a nivel local, nacional y mundial. (Libro Verde de la Comisión de Comunidades Europeas)

Clausula clawback:

Término anglosajón que se utiliza para denominar los acuerdos contractuales por los que se obliga, normalmente al personal directivo, a devolver parte de la compensación variable si no ha cumplido sus objetivos.

Clima organizacional (o Clima laboral):

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

Se refiere especialmente a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización. Influye en el grado de satisfacción y por tanto en la productividad.

Coach:

Persona que facilita a otras que amplíen sus percepciones sobre sus posibilidades de actuación y alcancen mejores resultados.

Coaching:

Consiste en la orientación que un profesional externo (coach) da a un directivo para mejorar en sus habilidades para hacerle mucho más eficaz en su desempeño. Se basa en la creación de un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. Es un método que potencia el aprendizaje basado en el autoconocimiento y orientado a la consecución de los resultados deseados. Se desarrolla a través de conversaciones significativas entre el *coach* o entrenador y el *coachee* o entrenado.

El coaching aporta diversos beneficios: priorización de objetivos, eliminación de barreras, definición de acciones e impulso para la acción.

Cociente de selección (selection ratio):

Proporción entre el número de personas que ingresa en un proceso de selección y el de personas sometidas a las técnicas de selección. A medida que disminuye el cociente de selección, aumenta la eficacia y selectividad del proceso.

Código de buen gobierno:

Recoge pronunciamientos en torno al gobierno corporativo, con recomendaciones precisas y de adopción voluntaria para las empresas. Suelen ser emitidos por comisiones especializadas de expertos. (Ver buen gobierno)

Para entidades públicas puede definirse como: Disposiciones voluntarias de autorregulación de quienes ejercen el gobierno de las entidades que, a manera de compromiso ético, buscan garantizar una gestión eficiente, íntegra y transparente en la administración pública.

Código de conducta:

Declaración formal de los valores y prácticas comerciales de una empresa y, algunas veces, de sus proveedores. Un código enuncia normas mínimas y el compromiso de la empresa de cumplirlas y de exigir su cumplimiento a sus contratistas, subcontratistas, proveedores y concesionarios. (Libro Verde de la Comisión de Comunidades Europeas)

Código deontológico:

Conjunto de normas y deberes dirigidos a un colectivo de profesionales para guiar el ejercicio de su profesión desde una perspectiva ética.

Coficiente de encuadramiento (CE):

En una organización, es el cociente resultante de dividir los efectivos dedicados a tareas de encuadramiento (mandos y personal con algún tipo de autoridad jerárquica) entre los efectivos dedicados a tareas de ejecución (personal que no tiene ninguna actividad que implique mando). Se considera que la reducción del CE mejora el rendimiento de la organización.

Cohesión:

Grado en el que los miembros de un grupo están unidos. La resultante de la composición de las fuerzas que actúan sobre los individuos y que los mantiene

unidos formando un grupo (Festinger 1950). La cohesión en una organización se relaciona con su cultura y valores.

Colegio profesional:

Agrupación de personas con la misma profesión, que tiene por fin defender sus intereses profesionales.

Comercio ético:

Tiene por objeto garantizar que las condiciones de trabajo de las grandes cadenas de producción cumplan las normas mínimas fundamentales y erradicar las formas de explotación de la mano de obra tales como el trabajo infantil y el trabajo forzado, y eliminar los talleres de economía sumergida. Los criterios de etiquetado se basan normalmente en los convenios fundamentales de la OIT. (Libro Verde de la Comisión de Comunidades Europeas)

Comercio justo y equitativo:

Solución alternativa al comercio internacional tradicional. Se trata de una asociación comercial que favorece el desarrollo sostenible de los productores excluidos o desfavorecidos garantizando mejores condiciones comerciales, aumentando la sensibilización y realizando campañas al efecto. Los criterios que deben cumplir los productos de este tipo de comercio varían según el producto, pero incluyen aspectos tales como la garantía de precios, el pago previo y el pago directo a los productores y sus cooperativas. (Libro Verde de la Comisión de Comunidades Europeas)

Comisión:

Sistema de incentivos aplicado especialmente a vendedores que reciben un porcentaje de lo vendido.

Comisión de servicio:

La comisión de servicios consiste en la cobertura temporal y normalmente voluntaria, por razones de urgente e inaplazable necesidad, de un puesto de trabajo que queda vacante, por un funcionario adscrito a otro destino que reúne los requisitos establecidos para su desempeño que figuran en la relación de puestos de trabajo. (Res. 14 de diciembre de 1992, SEAP)

Comité de empresa:

Grupo de personas compuesto por los representantes electos del personal dentro de una empresa para defender sus intereses.

Compensación:

En general, lo que un empleado recibe a cambio de su trabajo. También, indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un empleado. (Ver Plan de Compensación flexible y Plan de Compensación Variable)

Compensación directa:

Directamente vinculada al puesto de trabajo y a su desempeño: salario e incentivos.

Compensación indirecta:

Conjunto de servicios y prestaciones que ofrece la organización a sus miembros.

Competencia:

Concepto creado por el profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland. Una competencia es una característica personal que lleva a un comportamiento diferenciador de éxito. Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, adquiridos a través de procesos formativos o de la experiencia laboral, que permiten desempeñar y realizar roles y situaciones de trabajo requeridos en el empleo. Una competencia se puede caracterizar por su nivel (en función de la complejidad y de la diversidad de las tareas) y por su especialización (en función de la amplitud de los conocimientos exigidos, los útiles y máquinas utilizados, el material sobre el cual se trabaja o con el cual se trabajó, así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos).

Otra definición clásica: características subyacentes a una persona, causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982).

Son conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización pretende desarrollar entre sus empleados para la consecución de los objetivos empresariales. Se relaciona

con tres verbos: Saber (conocimientos), Poder (habilidades) y Querer (actitudes).

Otra definición sería: conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con unos objetivos alcanzables respecto de los objetivos generales y en una empresa concreta. Las competencias tienen dos características principales: ser un conjunto de comportamientos observables y estar ligadas a una organización y un trabajo concreto.

En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Se habla de dos tipos de competencias:

Competencia diferenciadora:

Distingue a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.

Competencia umbral o esencial:

Las necesarias para lograr una actuación media o adecuada.

En la gestión de recursos humanos el concepto de competencia puede utilizarse en selección de personal, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, análisis y diseño de puestos de trabajos, política retributiva, planes de carrera y sucesión...

Competencia profesional:

Posesión y desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que permiten poder realizar con éxito actividades de trabajo en un área profesional, adaptarse a nuevas situaciones y, más allá, poder transferir los conocimientos, destrezas y actitudes a áreas profesionales próximas. La competencia profesional se forma a partir de cuatro tipologías básicas: competencia técnica, metodológica, social y participativa. La integración de estas cuatro competencias parciales da lugar a la competencia profesional.

Complemento salarial:

Es una parte de la retribución que responde a una prestación laboral específica o condición variable del puesto o del trabajador.

Comportamiento ciudadano organizacional:

Comportamiento individual voluntario, que sin formar parte de los requisitos de trabajo formales, promueve un buen funcionamiento de la organización. Las organizaciones exitosas requieren trabajadores que vayan más allá de sus funciones de trabajo normales y tengan un desempeño por encima de las expectativas. (Ver Síndrome del buen soldado)

Comportamiento insolidario:

Tendencia de las personas a esforzarse menos cuando trabajan en grupo que cuando lo hacen individualmente.

Comportamiento organizacional:

Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

Compromiso creciente:

El compromiso y la lealtad de un trabajador aumentan cuanto más tiempo lleva en la organización, siempre que su relación con la empresa sea satisfactoria. (Baron y Krepps).

Comunicación:

Transmisión de información en un proceso de interacción social.

Comunicación ascendente:

Desde los niveles inferiores a los superiores, suelen ser opiniones, reclamaciones, sugerencias y quejas.

Comunicación corporativa:

Con la que la organización trata de proyectar una determinada identidad o imagen.

Comunicación descendente:

Transmisión canalizada a través de la línea jerárquica a los subordinados., con el objeto de que se cumplan normas u órdenes.

Comunicación informal:

Comunicación organizacional interna, más o menos espontánea, que circula sin seguir canales previstos o establecidos (canales formales).

Comunicación interna:

La que tiene lugar entre miembros de la organización.

Comunicación horizontal:

La que se da entre departamentos y personas del mismo nivel.

Concepto:

Cada uno de los elementos predeterminados que permiten valorar las cualidades, desempeño profesional y potencialidades del calificado. (IG 11/11)

Conciencia emocional:

Capacidad para percibir con precisión los propios sentimientos y emociones y los de los demás.

Conciencia organizacional:

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

Concilia:

Es el plan integral de conciliación de la vida personal y laboral en la Administración General del Estado, un paquete de medidas que suponen la normativa más completa aprobada nunca en nuestro país en esta materia.

Conciliación de la vida laboral, familiar y personal:

Conjunto de medidas tendentes a paliar las dificultades que la dicotomía entre la vida laboral, y la vida personal y familiar presenta. El objetivo es mantener el equilibrio en las diferentes dimensiones de la vida con el fin de mejorar el bienestar, la salud y la capacidad de trabajo personal.

Concurso de méritos:

Sistema de provisión de vacantes que consiste en la valoración de los méritos, capacidades o aptitudes de los candidatos por órganos colegiados de carácter técnico y establecimiento de su orden de prelación. Su eficacia como sistema de provisión garante de los derechos se centra en el preestablecimiento de los criterios a tener en cuenta para la atribución de las vacantes.

Concurso-oposición:

Proceso de selección de personal que consta de dos fases una de concurso de méritos y otra de oposición. (Ver Concurso de méritos y oposición)

Condiciones ambientales del trabajo:

Circunstancias físicas que rodean al empleado en su puesto de trabajo.

Condiciones de trabajo:

Aspectos de la relación laboral que expresan el contenido de la prestación a que se obliga el trabajador, determinando su objeto: jornada, horario, salario, clasificación profesional, vacaciones, permisos...

Modificación sustancial de las condiciones de trabajo:

Modificación de condiciones de los trabajadores que, por afectar a materias que se consideran esenciales de la relación laboral, exigen una causalidad y un procedimiento más estricto para su adopción.

Condiciones psicofísicas:

El conjunto de aptitudes y cualidades psicofísicas que se requieren para el desempeño de determinados cargos, destinos y la permanencia en el servicio. (RD 168/09)

Conducta extra-rol:

Conducta no prescrita ni recompensada formalmente que se hace en beneficio de la organización.

Conflicto:

Proceso de oposición y confrontación que puede producirse entre personas o grupos de la organización. Puede ser:

Conflicto disfuncional:

Conflicto que entorpece el rendimiento del equipo.

Conflicto funcional:

Conflicto que refuerza las metas del equipo y mejora su rendimiento.

Conflicto colectivo:

Toda discusión o controversia manifestada externamente entre empresarios y trabajadores en cuanto a las condiciones de trabajo (Alonso Olea). El conflicto debe manifestarse externamente, no basta que sea latente, su contenido debe ser laboral y el interés afectado debe ser colectivo, ni individual.

Conflicto de interés:

Situación en virtud de la cual una persona, en razón de su actividad, se encuentra en una posición en donde podría aprovechar para sí o para un tercero las decisiones que tome frente a distintas alternativas de conducta.

Conflicto de rol:

Cuando el trabajador percibe que una o más personas o grupos de la organización, con quienes está vinculada (dentro de un sistema de roles), tienen expectativas divergentes sobre qué ha de hacer y/o cómo ha de conducirse, que son incompatibles o incongruentes entre sí o bien con la realización del trabajo. (Ver Rol y Ambigüedad de rol)

Conformidad:

Cambio en el comportamiento o en las creencias como resultado de una presión grupal, real o imaginaria.

Consejo de Personal de las Fuerzas Armadas:

Órgano en que tiene lugar la participación de las asociaciones profesionales de miembros de las Fuerzas Armadas y su interlocución con el Ministerio de Defensa, en materias relacionadas con el estatuto y condición de militar, el ejercicio de los derechos y libertades, el régimen de personal y las condiciones de vida y trabajo en las unidades.

Consenso:

Método para la resolución de conflictos en el que se trata de encontrar la mejor solución para las partes enfrentadas y no la victoria de una de ellas.

Consultoría:

Servicio prestado por personas independientes con el fin de asesorar sobre aspectos relacionados con políticas, procedimientos y métodos dentro de una organización.

Contrato psicológico:

Las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llega a estas percepciones. (Argyris, 1960)

Es un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros y dirigentes de la organización. (Schein, 1992)

Los contratos psicológicos están compuestos por las creencias de los empleados acerca de las obligaciones recíprocas existentes entre ellos y su organización, y constituyen el fundamento de las relaciones laborales. (Morrison y Robinson, 1997)

Es el sistema de expectativas llevadas a cabo por un individuo sobre relaciones de funcionamiento con la organización. (Schermerhorn, 2002)

Ruptura del contrato psicológico:

Percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella. (Robinson, 1996)

Convenio colectivo:

Acuerdo autónomo y libremente aceptado de naturaleza y efectos colectivos, realizado entre los representantes de los trabajadores y de los empresarios o el empresario, mediante un proceso de discusión y negociación previo, por el que establecen los derechos y obligaciones que van a regir sus relaciones laborales tanto individuales como colectivas.

Para el Estatuto de los Trabajadores es el resultado de la negociación entre representantes de trabajadores y empresario, en virtud de su autonomía. Su contenido incluye las condiciones de trabajo, productividad y paz laboral.

Los convenios colectivos rigen en defecto de ley y por encima de los contratos individuales de trabajo.

Core business:

Corazón de la Empresa. Se refiere a la principal línea de negocio de la empresa sobre la que pivota, la que especifica a qué se dedica y la que supone su principal fuente de ingresos. Suele coincidir con el negocio originario de la empresa.

Coste de oportunidad:

Aquello a lo que renunciamos cuando tomamos una decisión económica. Se basa en el principio de la rentabilidad esperada. (Friedrich von Wieser)

Counseling:

Metodología aplicada al desarrollo profesional mediante la ayuda de un consejero experto.

Tiene como objetivos fundamentales la prevención, el cambio y el desarrollo personal y se caracteriza por tareas de asesoramiento, orientación y acompañamiento.

Creación de valor:

Se identifica con la generación de utilidad o riqueza por parte de la empresa en un ejercicio o período de tiempo. De forma muy simple se puede afirmar que cuando el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados, se ha creado valor.

Actualmente, el fin fundamental de la mayoría de entidades se centra en la creación de valor, siendo la base de todas sus decisiones.

Creencias limitantes:

Ideas, opiniones o pensamientos negativos que una persona considera como ciertas, sin serlo, y que tienen una influencia condicionante en su vida. Uno de los objetivos del coaching es cambiar estas creencias.

Creencias potenciadoras:

Las que facilitan alcanzar los objetivos.

Cross-cultural awareness (conciencia intercultural):

La conciencia intercultural consiste en conocer los valores y forma de vivir de todos los actores de un entorno operativo, para incrementar su comprensión y establecer una comunicación eficaz y unas relaciones sólidas con todos ellos.

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, BSC):

Conjunto ordenado de indicadores que determinan la marcha de la organización (emanan de la visión y la estrategia) al identificar cómo las personas crean valor desde las distintas unidades. (Ver Indicador de desempeño)

Cualificación:

Término genérico que se utiliza para referirse a la capacitación general de un trabajador, entendiéndose por tal un conjunto de conocimientos, capacidades y competencias que permitan al trabajador no sólo comprender y dominar una situación profesional específica y reproducirla en su entorno y en el conjunto del proceso productivo, sino también transferir esa situación profesional a otras situaciones de trabajo dentro o fuera de la propia empresa.

Cuerpo:

Los militares, para racionalizar su actividad profesional, se agrupan en cuerpos, atendiendo a los cometidos que deben desempeñar.

Cuidado familiar:

Cuidado directo de un familiar (segundo grado de consanguinidad o afinidad), que por razones de edad avanzada, accidente o enfermedad no pueda valerse por sí mismo y que no desempeñe actividad retribuida. Puede dar derecho a reducción de jornada o flexibilidad horaria.

Cultura organizacional:

Conjunto de valores, creencias, actitudes, usos, hábitos y costumbres que caracterizan las relaciones interpersonales en el seno de una organización, así como los procedimientos materiales y recursos físicos de la organización que tienen entidad simbólica para sus miembros. Son supuestos y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización, que orientan su comportamiento.

Curriculum vitae:

Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.

Curso:

Conjunto de enseñanzas regladas con un fin concreto.

D AFO:

Representación resumida o esquemática del diagnóstico estratégico de la entidad analizada, cuyas siglas representan los conceptos estratégicos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Los dos primeros conceptos expresan los defectos estratégicos de la entidad analizada y los dos segundos las bondades; el primero y el tercero los aspectos internos y el segundo y cuarto los externos. Constituye el balance estratégico de la entidad, tanto estático como dinámico, pues debe incluir la evolución a futuro de la entidad.

Degradación:

Traslado a un puesto de trabajo de menor nivel.

Delegar:

Acto de asignar a un subordinado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

Delegación de autoridad:

Asignar una tarea a un subordinado, conferirle libertad y autoridad para desempeñarla y controlarle, para asegurar que la realiza adecuadamente.

Derecho adquirido:

Modelo mental que tiende a considerar cualquier situación como un derecho subjetivo inexpropiable.

Junto al agravio comparativo constituye una parte importante de la cultura funcional.

Desarrollo de carrera:

Secuencia de cambios que ocurren a lo largo de la carrera profesional del individuo, referida tanto a la propia evolución personal como al status en la organización.

Desarrollo profesional:

Todas aquellas mejoras personales necesarias para seguir el plan de carrera. Acumulación de conocimientos, modelos y experiencias propias y exclusivamente relacionadas con un área específica... (Besosa Tirado 2006)

Significa el proceso de crecimiento en la vida ocupacional de todo profesional. Este proceso comprende todas las actividades que enriquecen profesionalmente al individuo, un proceso de formación continua a lo largo de toda la vida profesional. (Ver Formación continua)

Desarrollo organizacional:

Proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización.

Su finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, para que puedan adaptarse mejor a entornos de cambio.

Es una estrategia educacional compleja, dirigida a toda la Organización, administrada por la dirección, con los objetivos de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización y que se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización.

Desarrollo de recursos humanos:

Esfuerzo a largo plazo con el que la organización capacita a sus empleados para acceder a puestos de mayor nivel.

Desarrollo sostenible o sustentable:

Satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (Informe *Nuestro futuro común* de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo),

Descripción del puesto de trabajo:

Conjunto de funciones, responsabilidades y condiciones generales de trabajo. Es una declaración escrita, basada en el análisis, de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto de trabajo.

Desempeño:

Comportamiento del trabajador encaminado al logro de los objetivos.

Destajo:

Al trabajador se le remunera exclusivamente por la tarea realizada.

Desvinculación:

Proceso por el que se produce el despido o finalización del contrato de una persona en una organización. Puede ser voluntaria o involuntaria. La política de RR. HH. debe estar orientada a intentar que esta etapa sea lo menos traumática posible, desplegando una estrategia de apoyo. (Ver Ruptura Laboral)

Development Center:

Simulación de trabajo para apreciar el potencial de desarrollo de los participantes, a través de ejercicios que representan situaciones habituales de trabajo de mayor responsabilidad que los que realizan actualmente.

Día hábil:

Concepto de tipo social que se utiliza para designar aquellos días de la semana en los cuales se trabaja, excluyendo los días inhábiles. Habitualmente son días hábiles los días intersemanales (lunes, martes, miércoles, jueves y viernes), excluyendo por tanto los días de fin de semana (sábado y domingo) y los días que se consideren festivos oficiales (ya sean festividades estatales, autonómicas o locales). En cambio, para algunos organismos puede ser diferente, por ejemplo a efectos Tributarios, los sábados sí que son hábiles.

Día natural:

Cualquier día del año, tanto laborable como festivo, hábil o inhábil.

Diferenciación:

Estrategia básica empresarial que persigue la distinción entre una empresa y los competidores en cuanto a imagen, productos, servicios o cualidades generales.

Dilema del prisionero:

Es un modelo utilizado en Teoría de Juegos, con el fin es estudiar las conductas en organizaciones donde se debe tomar una decisión en función de unos incentivos dados. Hay muchas modalidades de este juego, pero el dilema en todos ellos es elegir entre un comportamiento egoísta o altruista, cooperar o competir. Es utilizado en entrevistas y procesos de selección. (Albert W. Tucker, 1995)

Dirección estratégica:

La dirección estratégica, como parte de la dirección empresarial, se ocupa de formular e implantar la estrategia. Moviliza los recursos de la empresa, abordando la creciente complejidad de empresas y entorno. El proceso de dirección estratégica requiere planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, correspondiendo la responsabilidad final a la alta dirección, que establecerá la visión, misión y valores de la empresa.

Abarca la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, procurando formular una estrategia y ponerla en práctica. Comprende cuatro actividades básicas:

- Delimitar el ámbito o campo de actividad
- Definir las capacidades o competencias distintivas
- Identificar las ventajas competitivas
- Fomentar las sinergias

La Dirección estratégica abarca factores internos como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y factores externos como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología... (Ver Estrategia)

Dirección por objetivos:

Programa para motivar a los empleados mediante su participación en la fijación de sus propios objetivos y su conocimiento de los factores que se utilizan para valorar su rendimiento. La evaluación del grado de consecución de los objetivos se realiza conjuntamente entre empresa y empleado.

Dirección de Asistencia al Personal (DIAPER):

Órgano responsable de la gestión, administración y control en materias de acción social y apoyo al personal y a sus familias, así como de las prestaciones sociales conforme a la normativa vigente. (IG 07/11)

Dirección de Personal (DIPE):

Órgano responsable de la gestión, administración y control del personal del ET en materia de situaciones administrativas, ascensos, destinos, recompensas, documentación, evaluación, clasificación y orientación profesional y expedientes administrativos, conforme a la normativa vigente. (IG 07/11)

Discriminación positiva (discriminación inversa):

Protección de carácter extraordinario que se da a un grupo históricamente discriminado, especialmente por razón de sexo, raza, lengua o religión, para lograr su plena integración social. Se utiliza especialmente para corregir supuestos de discriminación de género, así la directiva europea 76/207 la define como las medidas encaminadas a promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, en particular para corregir las desigualdades de hecho que afecten a las oportunidades de las mujeres. Este concepto muchas veces tiene un uso peyorativo por lo que es preferible hablar de acción positiva. (Ver Acción positiva)

Diseño de puestos de trabajo:

Designación de las actividades concretas de una persona en un puesto de trabajo, para alcanzar los objetivos de la organización. Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos. Según el modelo situacional cada puesto debe diseñarse para reunir cinco dimensiones esenciales:

Variedad:

Número y diversidad de habilidades que exige.

Autonomía:

Grado de independencia y de criterio personal para planear y realizar las tareas.

Significado:

Efecto reconocible que el puesto causa en los demás.

Identificación:

Medida en que se realiza un trabajo completo cuyo resultado final se siente como producto suyo.

Realimentación:

Grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación.

Distancia al poder:

Una de las cinco dimensiones culturales del modelo de las dimensiones culturales de Geert Hofstede. Se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual. Analiza cómo se sienten las personas respecto a la distribución de poder en una organización.

Downsizing:

Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la plantilla de personal para mantener la competitividad. Suele suponer una reducción de personal. (Ver Anorexia empresarial)

Downshifting:

Consiste en disminuir el estrés cotidiano asumiendo un estilo de vida más satisfactorio. Este estilo de vida se sustenta en un redimensionamiento de las prioridades cotidianas y los objetivos a largo plazo. Se materializa en la renuncia de forma voluntaria y consciente a parte del salario empleando menos horas en la actividad profesional para poseer más tiempo libre. Supone el abandono de carreras profesionales estresantes en favor de la calidad de vida.

Due diligence (o Diligencia debida):

Término, utilizado habitualmente en el ámbito de las adquisiciones empresariales, para referirse al proceso de búsqueda de información sobre una empresa. Incluye aspectos como: su área de actividad; las posibilidades y perspectivas de futuro del negocio; y el estado de su activo y de su pasivo.

E FQM:

El Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

Consta de un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización y un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio. El modelo sirve para evaluar el grado de excelencia alcanzado por una organización. (Ver Excelencia)

Efecto de evitación de las medidas extremas:

Muchos evaluadores tienden subconscientemente a evitar las medidas muy altas o muy bajas, asignando calificaciones medias.

Efecto de esclusa:

Fenómeno que se produce cuando una empresa eleva el salario de un trabajador o de un grupo de trabajadores hasta que alcanza el nivel de otro u otros empleados en tareas más cualificadas.

Efecto halo:

Tendencia de un evaluador o entrevistador a dejar que la evaluación de un individuo en un rasgo o en un conjunto de variables influya en la evaluación que hace de otros rasgos o variables de ese mismo individuo. Se suele traducir en formarse una impresión general de una persona con base en una sola característica.

Efecto de Hawthorne:

Resultado de los experimentos realizados por Elton Mayo en la Western Electric Company de Hawthorne. Las personas tienen mayor productividad cuando se sienten importantes y apreciadas que cuando se las trata mecánicamente.

Efecto de los hechos más recientes:

Para un evaluador en las medidas subjetivas los hechos más recientes tienden a tener más peso de lo que debieran.

Efecto Pigmalión:

También conocido como profecía autocumplida. Las expectativas de los mandos con sus subordinados tienden a cumplirse, ya que condicionan sus realizaciones, actuando de modo que confirmen sus expectativas.

Efecto de primacía o efecto de la primera impresión:

Es la tendencia a valorar, en algunas situaciones, más los eventos iniciales que los siguientes eventos. Por ejemplo, en una entrevista se tienen en cuenta en mayor medida las primeras frases que las demás.

Eficacia:

Se relaciona con los objetivos. Es una medida normativa del logro de resultados. Es el grado de logro de los objetivos organizacionales.

Eficiencia:

Se relaciona con los medios. Es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. Es el grado de optimización en la utilización de los recursos disponibles. Utilizar la mínima cantidad de recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

E-Learning:

Es aquella modalidad de formación a distancia no presencial o semipresencial que utiliza una metodología específica basada en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Elemento de valoración:

Cada uno de los conceptos que se consideran en la evaluación. (OM 17/09)

Elevator Speech:

Término muy americano que viene a significar conversación en un ascensor. Se utiliza para hacer una breve y concisa exposición de la idea de negocio, como si se le tuviera que comentar a un patrocinador mientras se sube en un ascensor. También se usa para presentaciones profesionales de uno mismo.

Empatía:

Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.

Capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que un individuo diferente puede sentir.

Empleabilidad:

Potencial que tiene un individuo de ser solicitado por una empresa para trabajar en ella.

También se entiende por empleabilidad el desarrollo de las competencias individuales fomentado por la empresa para lograr mayores posibilidades de empleo, tanto interna como externamente. En definitiva, que el tiempo que se pase en una organización permita adquirir conocimientos y habilidades que sean de utilidad para otros trabajos, cuando se produzca la desvinculación.

Empleo con carácter honorífico:

En atención a méritos excepcionales o circunstancias especiales el Consejo de Ministros, a propuesta del Ministro de Defensa, podrá conceder, con carácter honorífico, el empleo inmediato superior a los militares que hayan pasado a retiro. Los empleos con carácter honorífico también se podrán conceder a título póstumo. (Ley 39/07)

Employer branding:

Es la necesidad de dotarse de ventajas competitivas para diferenciarse de otras empresas y ser elegida por sus interlocutores entre los demás. Es el desarrollo de la marca de la empresa a fin de atraer el talento a la misma transmitiendo el mensaje y filosofía de ser el mejor lugar para trabajar.

Empowerment:

Delegación de autoridad. Es un sistema que consiste en potenciar la motivación y los resultados de las personas, a través de la delegación y de la transmisión de poder. Su objetivo es utilizar la energía creativa e intelectual del máximo número de empleados. Se relaciona con dos tendencias de las empresas modernas: la reducción de jerarquías y la difusión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Se amplían las tareas de las personas, dotándolas de autoridad para tomar decisiones y de responsabilidad para asumir las consecuencias.

Emprendimiento:

Iniciativa de un individuo que asume un riesgo o invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado. Es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros.

Empresa ciudadana:

Aquella que alcanza un rendimiento extraordinario en todos los campos (rentabilidad, crecimiento, perdurabilidad y prestigio), gracias al esfuerzo de incorporar a las estrategias corporativas tanto la eficiencia empresarial como la responsabilidad ciudadana. Una empresa consciente que sus acciones tienen un reflejo en la sociedad, y preocupada por controlar los efectos de esta influencia

Empresa familiarmente responsable:

Es aquella que acredita ser promotora de buenas prácticas laborales en las materias de equidad de género, prevención y combate a la violencia laboral y al hostigamiento sexual, así como de acciones y políticas para favorecer que trabajadores y trabajadoras atiendan sus responsabilidades familiares.

El certificado de Empresa Familiarmente Responsable persigue distinguir a aquellas compañías que apuesten por la familia como principal y más valorado "stakeholder" (parte interesada) de la sociedad y que desarrollen medidas que favorezcan la igualdad de oportunidades, la integración laboral y la conciliación trabajo-familia. La finalidad última del certificado es crear una nueva cultura empresarial, que sea respetuosa con la esfera familiar de las personas, como trabajadores, y que posibilite una armonización eficaz del trabajo profesional y las responsabilidades familiares.

Empresa íntegra:

Comunidad de personas íntegras que promueve una cultura y un tipo de organización que le permite avanzar hacia un fin que conjuga de forma armónica la vocación de servicio con la voluntad de permanecer en el tiempo.
(Rodríguez Badal)

Empresa socialmente responsable:

Es la que integra voluntariamente preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales, procesos productivos y relaciones con los grupos de interés: clientes, proveedores, trabajadores, accionistas... (Ver Responsabilidad social corporativa)

Endomarketing (marketing interno):

Implementa en el interior de las organizaciones, estrategias y acciones propias del marketing, con el propósito de atraer el público interno. El resultado esperado de estas acciones es lograr mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa/empleado.

Su objetivo es mantener informados a los empleados de las filosofías, políticas y objetivos de la empresa y desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a la organización.

Enfermedad profesional:

Daño o patología provocada por la presencia en el medio ambiente laboral de factores o agentes físicos, químicos o biológicos que merman la salud del trabajador. Legalmente, se entiende por enfermedad profesional la contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena en las actividades que se especifiquen en el cuadro aprobado legalmente y que esté provocada por la acción de los elementos o sustancias que en dicho cuadro se indiquen para cada enfermedad profesional.

Engagement:

Vinculación, implicación, compromiso, entusiasmo, esfuerzo del trabajador con su trabajo, y en un sentido amplio con su organización. El concepto de engagement se ha vinculado con un incremento de productividad, mayor seguridad en el trabajo, más beneficios, mayor retención del talento...

Enriquecimiento del puesto de trabajo:

Elevar su categoría ampliando tanto su ámbito como su profundidad. Consiste en aumentar de forma deliberada y paulatina los objetivos, responsabilidades y desafíos del puesto. Genera una mejora en el desempeño, reduce la

insatisfacción laboral y los índices de rotación y ausentismo, pero puede provocar resistencia al cambio.

Enseñanza de formación:

La enseñanza de formación para la incorporación o adscripción a las diferentes escalas tiene como objetivo conseguir las competencias y perfiles necesarios para el ejercicio profesional. (RD 35/10)

Enseñanza de perfeccionamiento:

Tiene como finalidades la de preparar al militar profesional para la obtención de especialidades, tanto las que complementan la formación inicial recibida como las que permitan adaptar o reorientar su carrera, y la de actualizar o ampliar los conocimientos para el desempeño de sus cometidos e incluirá títulos del sistema educativo general y específicos militares. (Ley 39/07)

Entrevista de incidentes críticos (BEI):

Consiste en explorar experiencias reales vividas por los entrevistados con la finalidad de conocer habilidades, competencias, conocimientos, comportamientos concretos, pensamientos, sentimientos y rasgos de carácter. Se basa en una serie de preguntas abiertas para que la persona a la que se entrevista describa lo más detalladamente lo que dijo, pensó, sintió e hizo en determinadas ocasiones.

Entrevista de selección:

Reunión destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Es una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo. Suele ser la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y el futuro jefe de la persona entrevistada.

Entrevista de separación:

Realizada a las personas que abandonan la organización, es un medio para controlar la política de RR. HH., e identificar causas que puedan provocar el éxodo de personal.

Equidad externa:

Consiste en que los empleados de la organización tengan compensaciones similares a los de otras organizaciones con funciones y responsabilidades semejantes.

Equidad interna:

Significa que a los puestos de trabajo de la organización con funciones y responsabilidades semejantes les corresponden compensaciones similares.

Equipo de alto rendimiento (EAR):

Un equipo de alto rendimiento es aquel que consigue un elevado nivel de resultados con una alta satisfacción y motivación de sus integrantes. Conseguir tener equipos, cohesionados, integrados, motivados y productivos es una de las principales prioridades que las empresas tienen en este momento para conseguir el éxito.

Equipo autogestionado o autodirigido:

Grupo de personas totalmente responsables de los resultados de un proceso o proyecto en particular, que ofrece a sus miembros un alto grado de autonomía y todas las herramientas esenciales para resolver los problemas inherentes a su trabajo. Este grupo también es responsable de la asignación de tareas y planificación del trabajo.

Son equipos de trabajo que se manejan de una forma autónoma y casi independiente a la hora de tomar decisiones para resolver o llegar a una meta dispuesta por la empresa.

Equipo multidisciplinar:

Conjunto de personas, con diferentes formaciones académicas y experiencias profesionales, que operan en conjunto, durante un tiempo determinado, para resolver un problema complejo.

Equipo de trabajo:

Conjunto de dos o más personas que interactúan entre sí intensamente, de tal manera que cada una influye en las demás, para conseguir un objetivo.

Equipo virtual:

Sus miembros no se encuentran presencialmente nunca o casi nunca, pero interactúan utilizando formas de comunicación tecnológica síncronas (en tiempo real) o asíncronas (con retardo).

ERE (Expediente de Regulación de Empleo):

Es un procedimiento administrativo por el cual una empresa, previa consulta a los representantes de los trabajadores y con la existencia de unas causas, normalmente económicas, pero que también pueden ser técnicas, organizativas o de producción, trata obtener de la autoridad laboral la extinción o suspensión de un gran número de contratos.

E-recruiting (o reclutamiento on line):

Contratación de trabajadores a través de Internet. Es una herramienta alternativa y/o complementaria al reclutamiento clásico.

Ergonomía:

Conjunto de conocimientos científicos aplicados para que el trabajo, los sistemas, productos y ambientes se adapten a las capacidades y limitaciones físicas y mentales de la persona. (Asociación Internacional de Ergonomía)

Error de similitud:

Cuando se califica a otros, prestando especial atención a las cualidades que el evaluador percibe en sí mismo.

Error de tendencia central:

Distorsión que se da cuando un evaluador califica el desempeño sistemáticamente con puntuaciones intermedias.

Escala:

Los militares pertenecientes a un cuerpo se agrupan en escalas, según las facultades que, de acuerdo con su preparación, les corresponden en cumplimiento de los cometidos del cuerpo.

Escalafón:

La ordenación por empleos y antigüedad de los militares profesionales pertenecientes o adscritos a una escala. (RD 168/09)

ESCI (Encuesta de satisfacción del cliente interno):

Metodología para identificar la percepción del valor añadido que ofrece la empresa al empleado como cliente interno.

Escucha activa:

Escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. El escuchar deja de ser un proceso pasivo a ser un proceso más activo donde se hace el esfuerzo de entender, valorar el mensaje y conocer más allá de él. Se utilizan todos los recursos disponibles para escuchar de forma interesada y consciente

Especialidad complementaria:

Faculta al militar para alcanzar un mayor grado de especialización en el campo de actividad de la especialidad fundamental que se ejerce.

Especialidad fundamental:

Faculta al militar para el ejercicio profesional en uno de los campos de actividad en los que pueden dividirse los cometidos de los miembros de su cuerpo, de acuerdo con las facultades que se le asignan por su pertenencia a una determinada escala.

Especificación del puesto de trabajo:

Características que son necesarias para desempeñarlo.

Espíritu empresarial responsable:

Concepto de las Naciones Unidas que reconoce el papel de las empresas para conseguir un desarrollo sostenible y que las empresas pueden gestionar sus operaciones de modo que se fomente el crecimiento económico y se aumente la competitividad al tiempo que se garantiza la protección del medio ambiente y se promueve la responsabilidad social. (Libro Verde de la Comisión de Comunidades Europeas)

Estancamiento:

Situación que se produce cuando un empleado es repetidamente pasado por alto a la hora de determinar ascensos.

Estándares de desempeño:

Parámetros con relación a los cuales se realizan las mediciones objetivas en una evaluación. Representa el desempeño deseado. A su conocimiento se llega mediante el análisis del puesto de trabajo.

Estatus:

Forma en la que los demás perciben el prestigio y categoría de una persona en una organización.

Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP):

El Estatuto Básico del Empleado Público establece los principios generales aplicables al conjunto de las relaciones de empleo público. Contiene aquello que es común al conjunto de los funcionarios de todas las Administraciones Públicas, más las normas legales específicas aplicables al personal laboral a su servicio.

Estilo de liderazgo:

Modelo-patrón de comportamiento que presenta la persona que ejerce conductas de influencia sobre un grupo. (Ver Liderazgo)

Estilo de pensamiento (Robert Sternberg):

Manera particular de utilizar las aptitudes que tiene la persona a la hora de pensar. Son preferencias en el empleo de las aptitudes, no aptitudes en sí mismas. Los estilos se adquieren y pueden variar a lo largo de la vida o utilizarse de acuerdo con las circunstancias presentes. Con respecto a la función del pensamiento, la teoría propone tres estilos diferentes:

Estilo legislativo: Les gusta hacer las cosas a su manera y prefieren decidir por sí mismos qué harán y cómo lo harán.

Estilo Ejecutivo: Les gusta seguir reglas y prefieren los problemas estructurados y planteados de antemano.

Estilo Judicial: Les gusta evaluar reglas y procedimientos, y prefieren problemas donde se analicen y evalúen cosas e ideas ya existentes.

Estrategia:

Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno (Tabatoni, P. y Jarniou, P., 1975)

Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser (Andrews, K.R., 1977)

Abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno (Hax, A.C. y Majluf, N.S., 1996) (Ver Dirección estratégica)

Estrategia de Recursos Humanos:

El plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus RR. HH. para obtener o mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores

Estrés laboral (o estrés ocupacional):

Conjunto de reacciones nocivas, tanto físicas como emocionales, que concurren cuando las exigencias del trabajo superan las capacidades, recursos o necesidades del trabajador.

Las personas experimentan estrés cuando sienten que existe un desequilibrio entre lo que se les exige y los recursos con que cuentan para satisfacer dichas exigencias. Aunque el estrés se experimenta psicológicamente, también afecta a la salud física de las personas. Entre los factores más comunes del estrés laboral cabe mencionar la falta de control sobre el trabajo, las demandas excesivas a los trabajadores y la falta de apoyo de compañeros y superiores. (Ver Burnout)

Estresores laborales:

Todo evento, situación o cognición que puede evocar emociones negativas en el trabajador

Estructura salarial:

Abanico de salarios de la empresa en función de las categorías y niveles existentes.

Estudio de caso:

Método de enseñanza de las escuelas de negocios mediante el cual los estudiantes realizan análisis en profundidad de casos reales de empresas.

Es un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en su entendimiento comprensivo, obtenido a través de la descripción y análisis de la situación, tomada como un conjunto y dentro de su contexto.

Es una herramienta de investigación fundamental en el área de las ciencias sociales y en la dirección de empresas. Es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares. Estudia temas contemporáneos sobre los cuales el investigador no tiene control y responde a preguntas de tipo “cómo” y “por qué”. Estudiando casos reales o simulados se aprende a actuar en situaciones semejantes.

Ética:

Guía interior de principios, valores y creencias que las personas utilizan para analizar o interpretar una situación y decidir cuál es el comportamiento justo o apropiado.

Código ético:

Conjunto de principios y reglas formales basado en las creencias sobre lo que es justo y lo que no lo es, que se utiliza en las organizaciones para tomar las decisiones adecuadas. (Ver Ombudsman ético corporativo)

Evaluación:

Análisis de las circunstancias de un militar profesional para determinar su aptitud para el ascenso al empleo superior, para seleccionar los asistentes a cursos y para comprobar la existencia de insuficiencia de facultades profesionales o de condiciones psicofísicas. (Ley 39/07)

Evaluación 360°:

Evaluación de tipo circular realizada por todos los elementos que tienen relación con el evaluado: superior, compañeros, subordinados...

Evaluación comparativa:

Una serie de métodos en los que se compara el desempeño de una persona con el de sus compañeros de trabajo.

Los métodos de evaluación comparativa más utilizados son:

Jerarquización:

Se ordenan los empleados de mejor a peor. Es preferible que haya varios evaluadores para evitar subjetividad. Tiene el inconveniente de no indicar la distancia entre empleados.

Distribución obligada:

Se clasifica a los empleados en varios grupos de desempeño (10% mejores, 20% siguientes...).

Asignación de puntos:

El evaluador distribuye cierto número de puntos, cien normalmente, entre los empleados de forma directamente proporcional a su nivel de desempeño. Tiene la ventaja de que indica la distancia entre empleados.

Comparación por parejas:

Se compara a cada empleado con cada uno de los demás evaluados. Se les asigna un punto cada vez que son evaluados mejor y se establece una jerarquía. Es el que ofrece menos distorsiones.

Evaluación de competencias:

Proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. Las competencias de los individuos son evaluadas antes de su incorporación a una organización, cuando se realiza la selección de personal y también a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo.

Evaluación del desempeño (o del rendimiento):

Proceso de determinación del desempeño actual de un trabajador y de su desarrollo potencial. Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia de una persona en su puesto de trabajo. Permite orientar, seguir, revisar, evaluar y mejorar la gestión de las personas a fin de lograr sus objetivos y los de la organización. La tendencia es a transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de un sistema basado en juicios. Es

decir, más orientada a la planificación del desempeño futuro que a juzgar el desempeño pasado.

Uno de sus objetivos debe ser la realimentación (feedback) de información al evaluado (Ver Realimentación). Así, le permite conocer las reglas del juego (aspectos valorados), las expectativas de la organización y sus puntos fuertes y débiles. Para comunicar el resultado de la evaluación puede utilizarse una **entrevista de evaluación del desempeño**.

Existen gran variedad de métodos de evaluación del desempeño, de los tradicionales los más habituales son los siguientes:

Método de escalas gráficas (o puntuación de factores):

La medida se hace con factores ya definidos y graduados. Tiene dos entradas: factores de evaluación y grados o calificaciones de los factores. Se pueden atribuir puntos a cada grado para obtener una cuantificación de los resultados que permita hacer comparaciones, aunque esto se considera excesiva simplificación. Tiene la gran ventaja de ser sencillo para los evaluadores pero presenta múltiples inconvenientes: falta de flexibilidad, sujeto a distorsiones personales de los evaluadores (criterios nebulosos, efecto halo, tendencia central a evaluar todos los factores de la misma manera, prejuicios...) y suele presentar resultados extremos, o muy benevolentes o muy rigurosos.

Método de elección forzada:

Desarrollado por el Ejército de EE. UU. durante la II GM, para neutralizar la subjetividad y proteccionismo del método anterior. Se utilizan frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual, el evaluador debe escoger la que mejor describa el desempeño del evaluado. Los descriptores se agrupan en categorías predeterminadas que permiten valorar al evaluado en cada faceta. Es simple de aplicar y proporciona resultados fiables, pero es complejo de elaborar y no ofrece información sobre potencial de desarrollo.

Método de investigación de campo:

Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato del evaluado. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva. Incluye elaborar un plan de acción para la mejora del puesto. La intervención de un experto evita distorsiones y garantiza la homogeneidad de las evaluaciones en toda la organización. Tiene el grave inconveniente de ser muy lento y costoso.

Método de incidentes críticos (o registro de actuaciones críticas):

Desarrollado también por las fuerzas armadas estadounidenses en la II Guerra Mundial. Permite observar y registrar los hechos extraordinariamente positivos o negativos. El método gira en torno a las excepciones del desempeño. Un método útil para realimentar al trabajador, las excepciones positivas se destacan y se intenta que sean más frecuentes y las negativas se corrigen o eliminan. Si solo se tienen en cuenta las últimas actuaciones se puede incurrir en el peligro del efecto de los hechos más recientes.

Método de frases descriptivas:

Similar al de elección forzada, sin la obligación de escoger una frase de cada grupo. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y las que muestran un desempeño contrario.

Evaluación hacia la cima (o evaluación hacia arriba):

Es el equipo el que evalúa a su líder. Se analiza si proporcionó los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus logros y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.

Evaluación psicológica:

Mediante entrevistas en profundidad, pruebas psicológicas y otros procedimientos se trata de determinar el potencial futuro de la persona. Puede centrarse en la adecuación para un puesto concreto o tener carácter general.

Evaluación de tareas:

Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.

Evitación o aversión a la incertidumbre:

Una de las cinco dimensiones culturales del modelo de las dimensiones culturales de Geert Hofstede. Es un índice que marca el grado en que las personas se sienten amenazadas por la incertidumbre y tratan de evitarla. Se relaciona con la tolerancia a los cambios. La gente con un índice alto en esta dimensión se sentirá incómoda en ambientes poco estructurados.

Excedencia:

Situación del empleado público, normalmente voluntaria, en que deja de prestar servicio activo, sin dejar de pertenecer a la organización y manteniendo un derecho a reserva de puesto de trabajo.

Excelencia:

Filosofía de gestión que persigue el éxito a largo plazo de la organización, mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos los **grupos de interés** de la misma. Los grupos de interés de una organización son aquellas entidades que pueden influir y/o pueden verse influidos por las actividades y/o resultados de la organización. Entre ellos están las personas que forman la organización.

Expatriado:

Trabajador que, por motivos profesionales, es destinado a otro centro de trabajo de la empresa en otro país durante un periodo de tiempo entre seis meses y cinco años.

Expectativas encontradas:

Discrepancia que hay entre lo que una persona encuentra en el trabajo en forma de experiencias positivas y negativas y lo que esperaba encontrar.

Expediente académico:

En el expediente académico constarán las calificaciones académicas, certificaciones y acreditaciones de las titulaciones obtenidas y estudios realizados dentro de la enseñanza en las Fuerzas Armadas, así como las

correspondientes a otros títulos o estudios reconocidos tanto en el ámbito civil como en el de la enseñanza militar de otros países. (Ley 39/07)

Expediente de aptitud psicofísica:

En el expediente de aptitud psicofísica figurarán los resultados de los reconocimientos médicos y de las pruebas psicológicas y físicas, que se realizarán con el contenido y periodicidad que se establezcan reglamentariamente según el empleo, cuerpo, escala o especialidad, edad y otras circunstancias personales. Estos reconocimientos y pruebas se podrán realizar en cualquier momento, a iniciativa fundamentada del propio interesado o del jefe de su unidad, centro u organismo. (Ley 39/07)

Externalización:

Procedimiento consistente en encomendar a una empresa externa la prestación de ciertos servicios o tareas, las cuales no constituyan el núcleo esencial o característico de la empresa contratante, según unas determinadas condiciones contractuales. (PD0-000)

Factor de Bradford:

Se utiliza en la gestión de los recursos humanos como un medio para medir el absentismo laboral. La teoría es que las ausencias cortas y frecuentes, y no planificadas, son más perjudiciales que las largas ausencias. El Factor B es igual a $S^2 \times D$ (siendo S el número de bajas de un individuo en un periodo de tiempo y D el número total de días de baja en ese periodo). Detecta las personas que destacan por la frecuencia de las bajas y por su duración, en lugar de detectar solo las unas o las otras.

Factores de motivación del puesto de trabajo (Hackman y Oldman):

Principales características que ha de tener un puesto de trabajo para que resulte motivador. Los principales son:

Variedad (V):

Grado en que para realizar las diversas tareas de su puesto la persona utiliza diferentes y variadas habilidades personales. No monótono.

Identidad (I):

Grado en que la realización de una tarea redunde en la finalización de una parte del trabajo completa e identificable. Identificable.

Importancia (M):

Grado en el que un trabajo tiene efectos significativos en la vida o trabajo de otras personas. Significativo.

Autonomía (A):

Nivel de libertad, independencia y criterio que tiene el trabajador para programar su trabajo.

Retroalimentación (R):

Nivel de información periódica, clara y directa que recibe la persona sobre la efectividad de su esfuerzo. Reconocimiento.

Estos autores elaboraron un índice que mide la motivación potencial de un puesto de trabajo y que responde a esta fórmula:

$$IMP = ((V + I + M) / 3) * A * R$$

Facultades profesionales:

El conjunto de conocimientos, aptitudes y cualidades que capacitan al militar para el adecuado desempeño de su actividad profesional. (RD 168/09)

Familia monoparental:

Toda agrupación familiar de hijos dependientes económicamente de uno solo de sus progenitores con el cual conviven, y que es a la vez el que ostenta, sea de hecho o de derecho, la custodia sobre los mismos.

Feedback 360°:

Evaluación sobre comportamientos y habilidades de una persona en su ámbito personal o profesional en la que participa todo su entorno.

Fidelizar:

Proceso mediante el cual una empresa logra la lealtad de sus clientes, que sean fieles a su marca y le sigan comprando sin tentarse con las marcas competidoras.

Flexibilidad Horaria:

Derecho a adaptar la duración y la distribución de la jornada de trabajo para compatibilizar vida familiar y laboral, en los términos que se establezca. Los empleados pueden variar la hora de inicio y de terminación de su trabajo, con la condición de realizar el número de horas estipulado en la jornada laboral.

Formación:

Proceso de capacitación de los recursos humanos de una organización. Constituye una inversión en capital humano.

Formación general:

Puede ser útil en diversos tipos de organizaciones.

Formación especial:

Sólo tiene utilidad en la organización en la que se trabaja.

Formación a lo largo de la vida (o aprendizaje a lo largo de la vida [Life-Long Learning, LLL]):

Toda actividad formativa emprendida en cualquier momento del ciclo vital de una persona con el fin de mejorar sus conocimientos teóricos o prácticos, sus destrezas, competencias y/o cualificaciones por motivos personales, sociales y/o profesionales.

Se basa en la premisa de que el aprendizaje no está confinado a un período específico de la vida.

Formación continua:

Conjunto de acciones formativas realizadas por las empresas y dirigidas a sus trabajadores, que se caracterizan por estar financiadas directa o indirectamente, de forma parcial o total por las empresas y tener como objetivo mejorar o adaptar las capacidades profesionales de sus trabajadores, sus conocimientos o sus cualificaciones a condición de que tengan relación con la actividad o profesión que realicen o vayan a realizar en el futuro en la propia empresa.

Formación profesional:

Sistema mediante el cual un país organiza su esquema formativo para atender a las necesidades específicas de cualificación de la población y de las empresas con relación a sus trabajadores. La Formación Profesional comprende las acciones formativas que capacitan para el desempeño cualificado de las diversas profesiones, favoreciendo el acceso al empleo, la participación activa en la vida social, cultural y económica, y la cohesión social.

Full time:

Dedicación plena al trabajo. También hace referencia a los contratos a jornada máxima u ordinaria en contraposición a los contratos a tiempo parcial.

Función:

Agrupación de tareas realizadas para atender las responsabilidades de un puesto de trabajo.

Funciones de la dirección de RR. HH.:

En todas las organizaciones se realizan una serie de funciones en relación con las personas que trabajan en las mismas:

Función de empleo:

Con el objetivo de proporcionar a la organización el personal necesario, tanto cuantitativa como cualitativamente. Comprende: planificación de plantillas, descripción de puestos de trabajo, búsqueda de fuentes de reclutamiento, realización de procesos de selección...

Función de administración del personal:

Se refiere a la tramitación burocrática en relación con el personal. Comprende: firma de contratos, elaboración de nóminas, establecimiento de la jornada laboral, gestión de permisos, disciplina laboral...

Función de dirección y desarrollo de recursos humanos:

Se relaciona con la necesidad de crecimiento de los individuos dentro de la organización. Comprende: comunicación, formación, promoción y desarrollo, evaluación de desempeño, planes de carrera, motivación, liderazgo...

Función de relaciones laborales:

Tiene que ver con el tratamiento de los conflictos, individuales o colectivos. Comprende: atención de quejas y reclamaciones, tratamiento de contenciosos, relaciones con comité de empresa, negociación de convenios...

Función de servicios sociales:

Se relaciona con las medidas voluntarias que la organización establezca para mejorar el clima laboral. Comprende: servicios asistenciales complementarios, actividades sociales y recreativas, comedores de empresa, becas de estudio...

Gainsharing:
Sistema de incentivos basado en objetivos financieros y de gestión. El sistema mide periódicamente cierto número de indicadores de funcionamiento de la compañía a nivel financiero. A través de estos indicadores se distribuyen una serie de Bonus cuando se estima oportuno.

Gestión de la calidad:

Conjunto de estrategias, procesos y acciones, encaminadas a mejorar los productos o servicios de empresas e instituciones.

Gestión del cambio:

Vivimos en un mundo mutable y turbulento, donde el cambio es el único aspecto constante. Las organizaciones que no saben anticiparse al cambio o evolucionar adecuadamente pierden su posición competitiva. Para alcanzar una posición de liderazgo en un entorno variable es preciso diseñar una estrategia para gestionar los cambios. También es necesario realizar actuaciones para minimizar el impacto negativo e incertidumbre que generan los cambios.

La gestión del cambio es un conjunto de procesos que se emplea para asegurar que los cambios significativos se llevan a cabo en forma ordenada, controlada y sistemática para lograr el cambio organizacional. Uno sus principales objetivos, en el aspecto de gestión de recursos humanos, es superar la resistencia al cambio. (Ver Cambio organizacional, ver Resistencia al cambio)

Gestión por competencias (o administración por competencias):

Un modelo de gestión integral de RR. HH. que, a través de las competencias, busca la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales.

Se basa en la definición de las competencias requeridas para cada uno de los puestos y en la detección de las competencias de las personas, adecuando las personas a los puestos. (Ver Competencia)

Gestión del conocimiento:

Consiste en poner en funcionamiento los medios necesarios para que el conocimiento, cualquiera que sea el origen de este activo intangible, pueda ser difundido para crear competencias esenciales y diferenciadoras que creen valor para el negocio.

Gestión del desempeño:

Un sistema cuya condición fundamental es concebir a la persona dentro de la organización como un recurso que hay que potenciar. Incluye los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada persona en la organización, con el objetivo de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Gestión por procesos:

La organización es considerada como un sistema formado por subsistemas interrelacionados entre sí y con su entorno. La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor.

Proceso:

Secuencia de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (UNE-EN ISO 9000:2005).

Gestión de Recursos Humanos:

Disciplina que incluye aquellas políticas y prácticas destinadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización. Es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Se considera sinónimo de administración de recursos humanos.

Gestión del talento:

El talento es el valor diferencial por excelencia. Lo que sabe una organización y cómo lo usa constituye la esencia de la ventaja competitiva. El objetivo entonces, es lograr que el talento reunido en una organización funcione

sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, agregando valor e innovación.

El concepto de administración de recursos humanos va siendo sustituido por el concepto de gestión del talento humano.

Se puede definir como el conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades necesario para ser competitivos en el entorno actual y futuro (Eslava Arnao, 2004) o, más específicamente, como reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo a los empleados de una organización (Dessler, 2006).

En definitiva, es la capacidad de las organizaciones para atraer, motivar, y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo para convertir el talento individual en talento organizativo. (Ver Talento)

Gestión participativa:

Conjunto de medidas tendentes a que los empleados tomen iniciativas y responsabilidades en el marco de su trabajo.

Gestión por objetivos:

Ver Dirección por objetivos.

Global Reporting Initiative (GRI):

Organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. Es una organización sin ánimo de lucro con múltiples grupos de interés. Fue fundada por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en el año 1997 en Estados Unidos. (Ver Memoria de sostenibilidad)

Globalización:

Fenómeno de repercusión automática, instantánea y de alcance mundial que se da en el ámbito de las actividades sociales, económicas y financieras, y que es causado principalmente por la acción combinada de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, y de los medios de comunicación de masas.

Gobernanza:

Arte o modo de gobernar que tiene como propósito la consecución del desarrollo económico, social e institucional duradero, instando al sano equilibrio entre el estado, la sociedad civil y la economía de mercado.

Conjunto de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. La gobernanza de la empresa facilita también la estructura para establecer los objetivos de la empresa, establecer los medios para alcanzarlos y controlar los resultados

Gobierno corporativo:

Conjunto de reglas, procesos y leyes que afectan cómo debe operar, regularse y controlarse una empresa. Un gobierno corporativo bien definido ofrece una estructura que, en teoría, trabaja en beneficio de todas las personas afectadas por la actividad empresarial, garantizando que las actividades se realizan de forma ética y empleando las mejores prácticas, en pleno cumplimiento de la ley.

Manera en que las entidades son dirigidas, mejorando su funcionamiento interna y externamente, buscando eficiencia, transparencia e integridad, para responder adecuadamente ante sus grupos de interés, asegurando un comportamiento ético organizacional.

Golden parachutes:

Blindajes salariales en caso de despido.

Grupo de interés:

Ver Excelencia.

Grupos de interés:

Aquellas personas, grupos, colectivos u organizaciones que se ven afectadas, de forma directa o indirecta, por las actividades o decisiones de las organizaciones. (Ver Stakeholder)

Grupos de mejora:

Son equipos de trabajo dedicados a la mejora constante de la calidad. La idea del trabajo en grupo se basa en el reconocimiento de que la calidad es

competencia de todos y que quienes mejor conocen los procesos de trabajo son quienes los realizan diariamente.

Los Grupos de Mejora tienen como misión identificar, analizar y proponer soluciones a ineficiencias del propio trabajo o actividad. En organizaciones medianas o grandes suelen estar constituidos por personas de diferentes unidades y perfiles profesionales.

Guarda legal:

Cuidado directo de algún menor de doce años, persona mayor que requiera especial dedicación o disminuido psíquico, físico o sensorial que no reciba retribución (no incluida pensión). Supone tener la tutela de esa persona y puede dar derecho a reducción de jornada o flexibilidad horaria.

Gurú:

Denominación que se da a los mayores expertos de una materia, como reconocimiento ganado dentro de una comunidad al ser fuente de información y asesoramiento.

Habilidades directivas:

Conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de un grupo de trabajo u organización. Incluyen habilidades de liderazgo, motivación trabajo en equipo, comunicación...

Habilidades interpersonales:

Las precisas para trabajar en equipo, construir o encabezar equipos y facilitar la integración interpersonal.

Habilidades sociales:

Conjunto de respuestas específicas, asociadas a estímulos o situaciones generalmente aprendidas y que se expresan en competencias para un buen manejo de las relaciones interpersonales, el liderazgo, la tolerancia y la solidaridad. Permiten resolver una situación social de forma aceptable para el propio sujeto y el contexto en el que está.

Happyshifters:

Personas que buscan satisfacción en todo lo que hacen, y esto incluye su trabajo, a través de la búsqueda del sentido del mismo. Entienden el trabajo como un camino complementario para conseguir la felicidad y lo enfrentan con una actitud positiva, proactiva y llena de optimismo Buscan un empleo en el que sentirse cómodo y útil para desarrollar todas sus habilidades; en definitiva, que satisfaga a la persona que lo realiza.

Headhunter:

Consultor que utiliza la técnica o metodología headhunting. También denominado cazatalentos.

Headhunting:

Es un proceso de reclutamiento y selección de directivos y ejecutivos, basado en los conocimientos, méritos y vivencias profesionales. También llamado executive search o cazatalentos, intenta buscar y atraer a profesionales que inicialmente no están en una posición de cambio.

High flyers (o high potential):

Personas con alto potencial que suelen estar en programas específicos para el desarrollo de sus habilidades. La reconocida revista Harvard Business Review (HBR) definió a los empleados de alto potencial como “talentos que superan consciente y significativamente a sus pares en una serie de escenarios y circunstancias. Además, muestran una fuerte capacidad para crecer y tener éxito a lo largo de sus carreras dentro de una organización, y de una manera mucho más rápida y eficaz que la que realizan sus pares”.

Las personas identificadas con estas cualidades siguen un plan de desarrollo individual y específico orientado a consolidar su potencial.

Higiene laboral:

Conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto de trabajo y al ambiente físico donde las realiza.

Historial militar:

Refleja las vicisitudes profesionales del militar, consta de los siguientes documentos:

- a) Hoja de servicios.
- b) Colección de informes personales.
- c) Expediente académico.
- d) Expediente de aptitud psicofísica. (Ley 39/07)

Historial profesional:

Orden secuencial que siguen en el tiempo los distintos puestos que forman la carrera profesional.

Hoja de servicios:

Documento objetivo, en papel o soporte informático, en el que se exponen los hechos y circunstancias de cada militar desde su incorporación a las Fuerzas Armadas. (Ley 39/07)

Hombre económico:

Concepto del ser humano, propio de la teoría de la administración científica de Taylor, motivado exclusivamente por recompensas salariales, económicas o materiales. Es un concepto que hoy se considera superado.

Hombre complejo:

Concepto del ser humano, derivado de aplicar la Teoría de Sistemas a las organizaciones, concebido como un sistema individual compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones. Es el concepto predominante actualmente en gestión de recursos humanos.

Horario flexible:

Los empleados eligen, dentro de ciertos límites, el momento de comienzo y final de su jornada diaria de trabajo. (Ver Flexibilidad horaria)

Horario laboral:

Horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por la organización. El horario dispone el momento de inicio y fin del trabajo para cumplir el número de horas que especifique la jornada laboral. (Ver Jornada)

HR-Business partner:

Es un experto en gestión del capital humano que trabaja en áreas distintas a la de RR. HH., a la cual aporta la metodología, aspectos técnicos y gestión propia del manejo de los recursos humanos. Es un profesional de RR. HH. en cada una de las principales áreas de la empresa, que apoya, se integra y da soluciones a esa unidad desde la perspectiva de gestión de personas. (Ver Business partner)

Identidad corporativa:

Sistema de significados, símbolos e imágenes más o menos compartidos por el personal de una organización que configura la imagen de la misma.

Identificación organizacional:

Sentido de unidad y pertenencia de las personas a sus organizaciones (Mael y Ashforth, 2001)

Ignorancia pluralista:

En ocasiones, la mayoría de los miembros de un grupo no están de acuerdo con una norma, creencia o modo de actuar del grupo, en su interior o de forma privada, pero cada uno de los sujetos cree (incorrectamente), que todos o la mayoría de los miembros del grupo sí que están de acuerdo con esa norma, creencia o modo de actuar. De este modo, las personas tienden a adoptar una postura debido a que creen que los demás miembros del grupo piensan de esa manera, y por aceptación social tienden a actuar como cree que piensa el grupo y no tanto como piensan como individuo. A veces, se relaciona la ignorancia pluralista con la expresión “políticamente correcto”.

Igualdad de género:

Situación en la que mujeres y hombres tienen las mismas posibilidades de acceder a recursos y bienes valiosos desde el punto de vista social, y de controlarlos. El objetivo no es tanto que mujeres y hombres sean iguales, sino conseguir que unos y otros tengan las mismas oportunidades. Para conseguirlo, a veces es necesario potenciar la capacidad de los grupos que tienen un acceso limitado a los recursos, o bien crear esa capacidad. (Ver Acción positiva)

Ilusión del falso consenso:

Es la tendencia de algunas personas a sobrestimar el grado en el cual los demás coinciden o están de acuerdo con ellos. Como los miembros de un grupo alcanzan un consenso y raramente encuentran personas que disientan, tienden a creer que todo el mundo piensa del mismo modo.

Ilusión de invulnerabilidad:

Ocurre cuando los grupos desarrollan un optimismo excesivo, por el que no ven el peligro. (Ver Pensamiento de grupo)

Ilusión de unanimidad:

En los grupos en ocasiones, la autocensura y la presión de conformidad crean la ilusión de unanimidad; el aparente consenso confirma las decisiones del grupo. (Ver Pensamiento de grupo)

Imagen corporativa:

Conjunto de cualidades que se atribuyen a una determinada compañía. Lo que la organización significa para la sociedad, cómo se la percibe.

Impacto de género:

Concepto cuyo objetivo es identificar y valorar los diferentes resultados que las disposiciones normativas, las políticas públicas, los programas y proyectos, pudieran producir sobre mujeres y hombres, de forma separada.

Implicación con el trabajo (o compromiso organizacional):

Grado en que una persona se identifica con su trabajo o hasta qué punto el trabajo es central o importante para su identidad (Sverko, 1989).

Incentivos:

Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Es la parte de retribución ligada directamente a los rendimientos alcanzados.

Inclusión parcial:

Las personas se implican en las organizaciones sólo de un modo segmentario y parcial. (Allport 1962).

Indefensión aprendida (Martin Seligman):

Estado psicológico en el que un sujeto se cree incapaz de modificar, mediante sus conductas, la situación displacentera en la que está inserto. Esta condición refleja la convicción de la falta de control sobre el ambiente. Se asocia a falta de motivación.

Indemnización:

Cantidad de dinero recibida por quien ha sufrido un perjuicio o un daño frente al que protege el ordenamiento jurídico.

Indicador de desempeño [Key Performance Indicators, KPI]:

Son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto. Proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones de mejora, monitorear y evaluar sus resultados.

Informe personal de calificación:

Valoración objetiva de unos conceptos predeterminados que permitan apreciar las cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional del militar. (Ley 39/07)

Infoxicación:

Sobresaturación de información. Intoxicación por exceso de información. Puede generar angustia al considerarse la persona incapaz de discriminar y hallar la información buscada.

Incapacidad laboral:

Aquella situación del trabajador en que por enfermedad o accidente se encuentra incapacitado para el desempeño de sus funciones de manera temporal o permanente.

Incapacidad permanente:

Aquella situación del trabajador en la cual, después de haber estado sometido al tratamiento prescrito y de haber sido dado de alta médicamente, presenta reducciones anatómicas o funcionales graves, susceptibles de determinación objetiva y previsiblemente definitivas, que disminuyan o anulen su capacidad laboral.

Incapacidad temporal:

Aquella situación en que se encuentra el trabajador que, por causa de enfermedad o accidente, está imposibilitado con carácter temporal para el trabajo y precisa asistencia sanitaria de la Seguridad Social.

Innovación:

Todo cambio basado en conocimiento que genera valor para la organización. Se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes. (Manual de Oslo sobre innovación)

Innovación organizacional:

Introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. (Manual de Oslo sobre innovación). Lo que distingue una innovación organizacional de otros cambios organizativos es la introducción de un método organizativo que no haya sido utilizado antes por la empresa y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección.

Integración organizacional:

Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos de la organización, mediante liderazgo y planificación.

Inteligencia emocional:

Capacidad de conocer nuestras propias emociones y las emociones de los demás, de motivarnos a nosotros mismos y de controlar nuestras emociones y las de los demás. (Daniel Goleman).

Inteligencia social:

Capacidad humana para relacionarse, aptitud que no sólo implica conocer el funcionamiento de las relaciones, sino comportarse también inteligentemente en ellas. (Daniel Goleman).

Irretroactividad:

Principio de derecho según el cual las leyes no tienen efecto en cuanto a los hechos anteriores a su promulgación, salvo expresa disposición en contrario.

Jefe Tóxico:

Se caracteriza por haber alcanzado el cargo demostrando carecer totalmente de escrúpulos y normalmente actuando de un modo tiránico con sus colaboradores o compañeros y adulando a sus superiores. Ejercen un férreo control emocional que se extenderá por todos los aspectos de la relación profesional, y utilizarán cualquier ocasión para menospreciar a su gente. Su estrategia se basa, por una parte, en mantener al grupo atemorizado y por otra, en no permitir a nadie crecer ni desarrollarse.

Job description:

Descripción del puesto de trabajo, indicando tareas, responsabilidades, incluso habilidades o competencias del posible candidato.

Job-matching:

Metodología para comparar los diferentes puestos más allá de tener la misma denominación. Para realizar benchmarking o encuestas salariales hace falta identificar las verdaderas tareas, características y perfiles de los diferentes puestos de trabajo o de las empresas para facilitar la comparación.

Job posting:

Palabra anglosajona que hace referencia a la autopostulación en un proceso de selección.

Jornada:

Cantidad de tiempo o número de horas que el trabajador está obligado a prestar sus servicios de forma efectiva al día, semana, mes o año. El horario de trabajo está supeditado al cumplimiento de la jornada. (Ver Horario laboral)

Jornada intensiva:

Jornada de trabajo que se desarrolla sin interrupciones.

Justicia organizacional:

Percepciones de los empleados relativas a la imparcialidad y equidad en su trabajo (Greenberg, 1990).

Know-how:

Término de origen inglés sin equivalente en castellano, que podemos traducir como “saber hacer”. Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado. Conjunto de conocimientos desarrollados por una organización como consecuencia del aprendizaje y la experiencia adquirida, y que son la clave de su éxito.

Ladrones de tiempo:

Diferentes factores negativos que nos impiden aprovechar efectivamente el tiempo de que se dispone. Cualquier cosa, situación o persona, que impida la realización de las tareas planificadas en el tiempo previsto. Algunos ladrones de tiempo pueden ser: falta de definición de las tareas, falta de planificación, dificultades de comunicación, exceso de reuniones...

Lealtad organizacional:

Identificación con los líderes y con la organización como un todo, que trasciende los intereses particulares del individuo, del grupo de trabajo o de un departamento o sección en particular.

Ley de Parkinson (Cyril Northcote Parkinson 1957):

El trabajo crece hasta llenar el tiempo de que se dispone para su realización. En cualquier organización burocratizada el número de empleados se multiplica cada año de acuerdo con normas constantes y esta proliferación de personal no tiene nada que ver con el trabajo realizado. Admitiendo que el trabajo (y sobre todo el trabajo burocrático) posee elasticidad en su demanda de tiempo, es evidente que existe poca o ninguna relación entre el trabajo que hay que hacer y la cantidad de empleados encargados de hacerlo.

Libre designación:

Sistema de provisión de vacantes basado en la apreciación discrecional por el órgano de selección de la idoneidad de los candidatos. Debiera considerarse excepcional y reducido a altos cargos, ya que pueden quedar comprometidos los principios de mérito y capacidad.

Licencia:

Período de tiempo que, con carácter potestativo, se concede al Militar Profesional para ausentarse del destino que ocupa con la finalidad de atender asuntos de índole personal o para mejorar su preparación profesional. (OM 121/06)

Líder:

Persona que es capaz de ejercer su influencia sobre otras personas para que colabore a la consecución de los objetivos del grupo o de la organización.

Líder autoritario o autocrático:

Toma todas las decisiones independientemente de lo que aporten los miembros del equipo. La figura autoritaria dicta la dirección, dejando a los miembros en la oscuridad acerca de planes futuros; elige que miembros trabajarán colaborativamente y determina él solo las tareas de trabajo para los equipos. Este tipo de líder es muy personal en sus elogios y críticas para cada miembro, pero no participa activamente con el grupo. La figura autoritaria es amistosa y/o impersonal, pero no es abiertamente hostil. Este estilo de liderazgo puede ser efectivo cuando una situación requiere pronta acción o toma de decisiones. Los miembros del grupo que no se auto-motiven, que prefieren estructura, y aprecian una dirección y monitoreo significativos pueden prosperar bajo este estilo. (Kurt Lewin).

Líder democrático:

Acepta contribuciones del equipo y facilita la conversación de grupo y toma de decisiones. Este tipo de líder comparte planes con el grupo y ofrece múltiples opciones a consideración. Incentiva a los miembros a trabajar libremente con otros y le deja la división de tareas al grupo. Es objetivo al dar elogios y críticas, y participa en actividades grupales. Un liderazgo democrático permite múltiples puntos de vista, colaboraciones y participación, y a la vez mantiene control y el rol de líder. Un líder democrático de calidad reconoce las fortalezas de cada miembro y extrae el mejor desempeño de todos, guiando y dirigiendo efectivamente. Un reto para el líder democrático es reconocer que no todas las tareas deben ser manejadas por el grupo, y que el líder debe resolver algunos temas él solo. (Kurt Lewin).

Líder liberal (laissez-faire):

Permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente. Este tipo de líder provee materiales y ofrece ayuda sólo bajo pedido. No participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo. No ofrece

comentarios sobre el desempeño de los miembros a menos que se le pregunte directamente, y no participa o interviene en actividades. Este estilo funciona mejor cuando los miembros del grupo son altamente cualificados y están muy motivados, con un recorrido comprobado de excelencia. Este enfoque permite a estos miembros capaces ser productivos y efectivos. Los miembros interpretan este estilo como una señal de confianza en sus capacidades y les permite estar motivados y ser exitosos. (Kurt Lewin).

Liderazgo:

Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para alcanzar los objetivos de la organización.

Proceso por el que una persona ejerce su influencia sobre otras personas e inspira, motiva y dirige sus actividades hacia la consecución de los objetivos del grupo o de la organización.

Liderazgo resonante:

Para Goleman, Boyatzis y McKee es un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. La resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo. Este tipo de líderes sabe movilizar en los demás el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando su empatía para sintonizar con el tono emocional de sus subordinados.

Liderazgo transformacional:

Es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones.

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías.

Liderazgo transaccional:

La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados o que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Liderazgo para el cambio:

Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable, creando una motivación y un compromiso genuinos.

Límite de control:

Número de personas que pueden estar directamente a cargo de un directivo.. Depende de cada situación concreta, pero se considera que en los directivos de nivel más bajo puede estar en los cuarenta subordinados. En la alta dirección el límite oscila entre cuatro o cinco.

Lobby:

Grupo de personas influyentes, organizado para presionar en favor de determinados intereses.

Management:

Función de una empresa que se ocupa de la dirección y control de las diferentes actividades para lograr los objetivos del negocio (William Spriegel). Es principalmente la tarea de planificar, coordinar, motivar y controlar los esfuerzos de otros hacia un objetivo específico.

Mando intermedio:

Empleado con un determinado grado de cualificación y autoridad. Generalmente, tiene poderes plenos de ejecución, pero no de organización.

Mando de Personal (MAPER):

Órgano del Apoyo a la Fuerza responsable, en el ámbito del Ejército de Tierra, de la dirección, gestión, administración y control en materia de gestión de personal, asistencia al personal y asistencia sanitaria. (IOFET 70/11)

Masa salarial:

Resultado de sumar todos los salarios, incentivos, complementos, remuneración de horas extraordinarias, costes de compensación indirecta y seguridad social a cargo de la empresa.

Matriz de puntuación REDER:

Método de evaluación utilizado para puntuar una autoevaluación o memoria de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia. REDER es el acrónimo de Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. (Ver EFQM)

Mediación (o arbitraje):

Proceso de resolución de conflictos en el que las dos partes enfrentadas recurren voluntariamente a una tercera persona imparcial, el mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio. Existen servicios de mediación, arbitraje y conciliación que facilitan la consecución de acuerdos sin necesidad de recurrir a la vía judicial.

Memorándum:

Escrito que se usa para intercambiar información entre diferentes departamentos de una empresa. Su redacción debe ser breve, clara y precisa.

Memoria de sostenibilidad:

Documento que expone información acerca del desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de una organización. Es la plataforma clave para comunicar impactos de sostenibilidad positivos y negativos, y para capturar información que pueda influir en la política de la organización, su estrategia y sus operaciones de manera continua. (Ver Global Reporting Initiative)

Mentor:

Es un consejero o guía que, con su mayor experiencia en un área determinada, aconseja a otros.

Mentoring:

Proceso de mejora, guiado, flexible y con apoyo continuo, que logra el desarrollo a largo plazo del participante, capacitándole en la comprensión de temas personales y organizativos que pueden afectar al desempeño en su función actual y futura.

Mercado de trabajo:

Conjunto de recursos humanos potenciales entre los que la organización recluta sus empleados.

Mercado de trabajo interno:

Conjunto de reglas y procedimientos administrativos que gobiernan las relaciones laborales de una empresa con sus empleados.

Mercado laboral interno:

Flujos y niveles de personal a través de los distintos puestos de la organización (Rosen, 1987). Las administraciones públicas constituyen un mercado de este tipo y se caracterizan por: relaciones laborales a largo plazo, opciones de entrada limitadas, carreras definidas dentro de la organización y sistemas de promoción.

Merit rating:

Sistemas de calificación de méritos en los que se basa una política salarial.

Metacognición:

Capacidad de las personas para reflexionar sobre sus procesos de pensamiento y la forma en que aprenden

Manera de aprender a razonar sobre el propio razonamiento, aplicación del pensamiento al acto de pensar, aprender a aprender, es mejorar las actividades y las tareas intelectuales que uno lleva a cabo usando la reflexión para orientarlas y asegurarse una buena ejecución. (Yael Abramovicz Rosenblatt)

Micromanagement:

Consiste en que el jefe suele entrar al detalle del cometido del subordinado, revisando con frecuencia temas puntuales que normalmente se delegan, pero que, en este caso, son objeto de control minucioso y repetido. Incluyendo, en ocasiones, temas de importancia secundaria, y hasta triviales. Esto constituye una fuerza de rozamiento permanente que desgasta racional y emocionalmente al subordinado. Llevado a ultranza, el micromanagement constituye una auténtica degradación de las funciones de liderazgo y gerenciales que el micromanager deja de hacer, al tiempo que invade la parcela de cometidos de los subordinados, minando su moral al duplicar y complicar el trabajo.

Mid year review:

Término utilizado en algunas empresas multinacionales para definir la reunión empleado-jefe sobre el desempeño.

Mileurista:

Carolina Aguacil, la autora del neologismo lo define como el joven licenciado, con idiomas, posgrados, másteres y cursos que no gana más de mil euros al mes. No ahorra, no tiene casa, no tiene coche, no tiene hijos, vive al día.

Militares de carrera:

Quienes mantienen una relación de servicios profesionales de carácter permanente. (Ley 39/07)

La condición de militar de carrera se adquiere al incorporarse a una escala de oficiales o de suboficiales con la obtención del primer empleo militar, una vez superado el plan de estudios correspondiente y obtenida la titulación exigida. También adquieren la condición de militar de carrera los militares de tropa y marinería cuando accedan a una relación de servicios de carácter permanente.

Militares de complemento:

Oficiales que establecen su relación de servicios profesionales mediante compromisos de carácter temporal para atender necesidades específicas de las Fuerzas Armadas. (Ley 39/07)

Militares de Tropa y marinería:

Constituyen la base de las Fuerzas Armadas, establecen su relación de servicios profesionales mediante compromisos de carácter temporal y podrán acceder a la condición de militar de carrera. (Ley 39/07)

Militar profesional:

Los miembros de las Fuerzas Armadas que adquieren condición militar desde su incorporación a las mismas. (Ley 39/07)

Militar no profesional:

Los que ingresen como alumnos en centros docentes militares y los reservistas cuando se incorporan a las Fuerzas Armadas. Adquieren condición militar sin que su vinculación sea una relación de servicios profesionales.

Miopía de marketing:

Se produce cuando las empresas cometen el error de concentrarse en las características del producto en lugar de hacerlo en las necesidades del cliente. (Ted Levitt)

Mirlo blanco:

En selección de personal se denomina así al candidato ideal para un puesto de trabajo.

Misión:

Es el marco en el que se desenvuelve la empresa, los valores que guían a la compañía, la creencia que tiene en sí misma y lo que puede alcanzar.

Es la declaración de su propósito y alcance, define el papel de la organización y significa su razón de ser.

Mobbing (acoso laboral):

Síndrome de acoso institucional o acoso grupal. Se percibe en situaciones grupales en las que un sujeto es sometido a persecución, agravio o presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece, con la complicidad o aquiescencia del resto.

Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo. (Heinz Leymann, 1990)

Modelo de aprendizaje 70/20/10:

Desarrollado por Robert Eichinger y Michael Lombardo, este modelo defiende que alrededor del 70 por ciento del aprendizaje organizacional tiene lugar en el trabajo, a través de la resolución de problemas y otras actividades del día a día. Otro 20 por ciento se produce a través del reflejo o réplica en el conocimiento de los demás en el lugar de trabajo, de aprendizaje informal, de orientación y tutoría, y de apoyo y orientación de los gerentes y colegas. Sólo el 10 por ciento se produce a través del aprendizaje formal, ya sea en el aula, taller o, más recientemente, e-learning. Sin embargo, las organizaciones invierten mucho más en aprendizaje formal que en otras opciones.

Modelo de competencias:

Pretende concretar para cada puesto de trabajo qué competencias deben tener los empleados y en qué grado o nivel. (Ver competencia)

Modelo GROW:

Es uno de los modelos de coaching más difundidos en todo el mundo, por su sencillez y pragmatismo. Se sustenta en cuatro pilares para producir cambios significativos en las personas: Goal (meta), Reality (realidad), Options (opciones) y Will (voluntad). A través de estas cuatro etapas, el modelo GROW aumenta la conciencia de las propias aspiraciones del individuo, una mayor comprensión de su situación actual, las posibilidades que se les abren, y las acciones que podrían llevar a cabo para alcanzar sus metas personales y profesionales.

Modelo SECI:

Modelo de creación de conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995). Describen la creación de conocimiento como un proceso en espiral de

interacciones en el que se distingue cuatro modos de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización.

La socialización “es un proceso de compartir experiencias y, a través de ellas, crear tanto conocimiento tácito como habilidades técnicas y conocimientos compartidos haya” (de conocimiento tácito a conocimiento tácito).

La externalización “es el proceso de articular el conocimiento tácito en conocimiento explícito” (de conocimiento tácito a conocimiento explícito).

En la etapa de combinación de conocimientos la empresa sistematiza los nuevos conceptos junto a los que ya tenía la empresa, para crear el nuevo marco de conocimientos explícitos (de conocimiento explícito a conocimiento explícito).

E internalización en la que “La empresa, incorporado el nuevo conocimiento explícito al que ya poseía, intentará llevar a cabo nuevas formas de búsqueda y experimentación generando nueva experiencia y nuevo conocimiento tácito” (de conocimiento explícito a conocimiento tácito).

Modelo VAK:

Tenemos tres grandes sistemas para representar mentalmente la información, el visual (V), el auditivo (A) y el kinestésico (K). Cada persona potencia más uno u otro. Saber qué sistema es preponderante facilita las actividades de aprendizaje.

Motivación:

Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente. (Ver Factores de motivación del puesto de trabajo)

Teorías sobre motivación:

Existen infinidad de teorías sobre la motivación. A continuación se explican someramente las principales teorías de la motivación aplicables a la gestión de recursos humanos:

Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow).

Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

a) Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

b) Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

c) Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los demás, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad, se hallan relativamente satisfechas.

d) Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad y la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

e) Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas: realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales...

Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) (Clayton Alderfer)

Alternativa a la teoría de Maslow, propone tres motivaciones básicas:

A. Necesidad de existencia.

B. Necesidad de relación interpersonal y de interacción con otras personas

C. Necesidades de crecimiento o de desarrollo personal

Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas ($E > R > C$), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra).

Teoría de los dos factores (Frederick Herzberg).

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:

a) Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salario; estabilidad en el cargo; relaciones con los compañeros. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

b) Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Modelo situacional de motivación (Victor Vroom).

Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son: a) los objetivos individuales; b) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y, c) la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Propone un

modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad.

Teoría de las tres necesidades (David McClelland):

La motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: las necesidades de logro, poder y afiliación:

Logro: impulso de sobresalir y tener éxito.

Poder: necesidad de influir y controlar a otras personas o grupos.

Afiliación: deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Teoría de la equidad (Stancey Adams):

Sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas. Se centra en la relación que la persona percibe entre lo que aporta y lo que recibe, comparado con una referencia. La equidad se da cuando la persona percibe que su ratio es igual a la de referencia.

Teoría de las expectativas (Victor Vroom):

La motivación es elevada cuando las personas creen que a sus altos niveles de esfuerzo les corresponderán elevados niveles de resultados que se traducirán en logros personales.

Teoría de la fijación de objetivos (Ed Locke y Gary Latham):

Los objetivos que los miembros de la organización tratan de alcanzar son determinantes en su motivación. La teoría se centra en identificar los tipos de objetivos que son más eficaces para producir altos niveles de motivación. Para ser motivantes los objetivos deben ser: claros, difíciles

aunque no imposibles, aceptados, que se haya participado en su establecimiento y que ofrezcan retroalimentación.

Teoría de la motivación intrínseca (Kenneth Thomas):

La Teoría de la Motivación Intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la sumisión del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas. Contempla cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas), competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesarias para realizar la tarea), sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo) y progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito). La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales).

Motivación al logro:

Predisposición por sobresalir en algo, superar los retos y alcanzar las metas. La motivación al logro se manifiesta cuando las necesidades básicas están cubiertas y se orienta la conducta a la superación personal y el autocrecimiento. Está orientada a tareas con una alta exigencia y constancia.

Las personas que poseen esta destreza se establecen metas retadoras; buscan información para reducir la incertidumbre y encuentran formas para hacer las cosas mejor, y aprender cómo mejorar su desempeño.

Motivación laboral intrínseca:

Grado en el cual una persona quiere hacer bien su trabajo para conseguir satisfacción laboral.

Movilidad funcional:

Modificación unilateral del empresario de las funciones prestadas por el trabajador. No es un poder absoluto sino limitado por el grupo profesional o categoría a la que pertenece el trabajador, por las titulaciones académicas y profesionales de éste y por el respeto a sus derechos económicos y profesionales.

Movilidad geográfica:

Modificación del lugar de prestación del trabajo que implica un cambio definitivo o permanente de centro de trabajo.

Necesidad de capacitación:

Discrepancia entre los requisitos que exige el puesto y las habilidades que su ocupante posee en ese momento.

Negociación:

Proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

Negociación colectiva:

Procedimiento de adopción de reglas y decisiones entre sujetos que representan a grupos con intereses distintos.

Para la Organización Internacional de los Trabajadores (OIT) es la actividad o proceso encaminado a la conclusión de un contrato o acuerdo colectivo. Tiene por objeto reglamentar, por medio de contratos colectivos, las condiciones de empleo.

Networking:

Es el arte de crear, gestionar, ampliar y mantener una red de contactos. Supone el proceso de construcción, cuidado y aprovechamiento de las relaciones con el fin de maximizar las oportunidades.

Newsletter:

Es un boletín informativo sobre un tema determinado que se distribuye con determinada frecuencia a un grupo de suscriptores. Los departamentos de Recursos Humanos suelen elaborar este boletín sobre informaciones y noticias de la empresa para distribuirlo entre los empleados. En otras empresas es responsabilidad del departamento de comunicación.

Normalización:

Proceso consistente en la tipificación de las puntuaciones absolutas de los elementos de valoración entre un máximo y un mínimo como paso previo a la aplicación de la ponderación que corresponda. (OM 17/09)

Normas:

Estándares de comportamiento que el grupo fija a sus miembros.

Normas ISO:

Normas elaboradas por la Agencia Internacional de Estandarización (ISO) con el objeto de promover el desarrollo de la normalización para fomentar a nivel internacional el intercambio de bienes y servicios y para el desarrollo de la cooperación en actividades económicas, intelectuales, científicas y tecnológicas.

Normas objetivas de valoración:

Aquellas que contienen la valoración de los destinos, especialidades y títulos, así como de cuantas vicisitudes profesionales reflejadas en el historial militar identifican la trayectoria profesional de los evaluados. (RD 168/09)

Obediencia organizacional:
Aceptación de la necesidad y deseabilidad de reglas racionales y de regulaciones que gobiernen la estructura de la empresa, el contenido del trabajo y las políticas respecto del personal (Van Dyne, 1994).

Objetivo organizacional:

Situación deseada que la organización intenta lograr.

Observatorio de la Vida Militar:

Órgano colegiado, de carácter asesor y consultivo, adscrito a las Cortes Generales, para el análisis permanente de la condición de militar y de la forma con que el Estado vela por los intereses de los miembros de las Fuerzas Armadas.

Observatorio militar para la igualdad entre mujeres y hombres en las Fuerzas Armadas:

Órgano colegiado de asesoramiento, dependiente de la Subsecretaría de Defensa. Su finalidad fundamental es analizar y en su caso, hacer sugerencias sobre la incidencia que en los hombres y en las mujeres tiene el conjunto de actividades que conforman el ingreso, la enseñanza, la carrera y la conciliación de la vida personal, familiar y profesional de los miembros de las Fuerzas Armadas. Su objetivo es facilitar la implementación en el ámbito del Ministerio de Defensa de las políticas de conciliación de la vida personal, familiar y profesional y de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Obsolescencia de competencias:

La medida en que los profesionales carecen de las competencias y conocimientos actualizados necesarios para mantener un rendimiento efectivo en sus funciones laborales presentes y futuras. (Kaufman).

Ocaso de la lealtad:

La globalización, las fusiones, la competencia feroz... han hecho desaparecer la seguridad tradicional del empleo (lealtad de los patrones a empleados y viceversa). Las organizaciones se han de esforzar por vincular a las personas a

la organización, porque la rotación de personal será continua en caso contrario y eso siempre es costoso y no se consigue crear una cultura de empresa.

Ocupación:

Grupo de puestos de trabajo semejantes.

Olvido organizativo:

Pérdida de competencias específicas de una empresa debido a la rotación del personal. (Ver Rotación de personal)

Ombudsman ético corporativo:

Persona que se ocupa de vigilar las prácticas y procedimientos de la organización para asegurar que son éticos. (Ver ética)

Open day:

Día de jornadas abiertas que organiza la empresa para que los familiares de los empleados puedan visitar las instalaciones de la compañía.

Oposición:

Proceso selectivo mediante el cual las Administraciones Públicas incorporan recursos humanos para el desempeño de sus funciones. Las Administraciones han de determinar las necesidades de personal anualmente, lo que se publica con el nombre de **Ofertas de Empleo Público** en los Boletines Oficiales correspondientes. Después se convoca a los que deseen aspirar a una plaza vacante a la realización de ciertos exámenes o pruebas para verificar la capacidad e idoneidad del candidato a las tareas a realizar. Esta resolución, que igualmente se publica en los Boletines Oficiales, se denomina **Convocatoria**. Las Administraciones están obligadas a elegir a su personal siguiendo los principios de igualdad, mérito y capacidad, sin discriminaciones y con la máxima transparencia.

Óptimo de Pareto:

Criterio de eficiencia utilizado en la teoría del bienestar. Se da un óptimo de Pareto cuando es imposible reasignar recursos para mejorar la situación de una persona sin perjudicar a otras. (Ver Teoría del bienestar)

Orden de clasificación:

El orden resultante de las evaluaciones en todos aquellos casos en que se requiera una nueva ordenación de los evaluados. (RD 168/09)

Organigrama:

Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

Organización:

Unidad social o agrupación humana deliberadamente constituida para alcanzar fines específicos.

Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Organización de aprendizaje:

Es una organización compuesta por empleados con la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimiento. Tiene la infraestructura adecuada para asegurar que el conocimiento se capta y comparte. Es aquella que busca crear su propio futuro, que supone que el aprendizaje es un proceso continuo y creativo para sus miembros y que se desarrolla, adapta y transforma en respuesta a las necesidades y aspiraciones de las personas.

Organización horizontal:

Aquella que implica menos niveles jerárquicos, disponiendo de equipos multidisciplinares a cargo de procesos nucleares. (Frank Ostroff).

Organización trébol:

La organización en trébol, modelo del trébol irlandés, busca potenciar las actividades corporativas claves, abandonando las funciones no esenciales o periféricas. En este modelo, la empresa es el núcleo y giran en su eje tres pilares u hojas que corresponden a tres tipos de empleados:

En la primera hoja se halla el núcleo profesional, que es donde se encuentran todas las actividades que son propias y únicas de la empresa. Está compuesto por un conjunto de directivos que tienen una importancia esencial para la empresa y por trabajadores muy calificados, con un alto nivel de conocimiento sobre las competencias claves de la organización.

La segunda hoja es la subcontratación, ya que todo el trabajo no esencial para la organización se contratará a otras empresas o a trabajadores independientes, especialistas en esas tareas y que son capaces de realizarlas con un menor costo.

La tercera hoja del trébol corresponde a la fuerza de trabajo flexible compuesta por trabajadores a tiempo parcial y/o trabajadores temporales, que se incluirán en la organización en función de las necesidades. (Charles Handy, 1993)

Orientación:

Proceso de familiarización con el papel a desempeñar, la organización, sus políticas y otros empleados. Acelera el proceso de socialización. (Ver Socialización)

Orientación a largo plazo:

Una de las cinco dimensiones culturales del modelo de las dimensiones culturales de Geert Hofstede. Grado en el cual los miembros de la sociedad aceptan postergar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales.

Orientación al logro:

El esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas. (Spencer, L. y Spencer, S.)

Consiste en fijar las propias metas de forma ambiciosa para, si es posible, obtener un desempeño superior al establecido.

Orientación profesional:

Proceso personalizado y continuo de información, asesoramiento, tutorización, motivación y apoyo a la decisión, dirigido a todo el personal del Ejército de Tierra, para determinar unas metas realistas de desarrollo profesional y facilitar el seguimiento de los avances en el logro de estas metas. Trata de conciliar las condiciones personales y profesionales de los individuos con las oportunidades, profesionales y formativas, existentes en el ET. Busca un mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Outdoor training:

Formación al aire libre donde el aprendizaje se basa en vivir experiencias dirigidas en situaciones y entornos no habituales, con el fin de llegar al conocimiento de las propias fortalezas y debilidades.

Outplacement:

Recolocación o reubicación de una parte del personal de la organización en otras empresas, de acuerdo con su perfil profesional y su plan de carrera.

Outsourcing:

Externalización de servicios. Modalidad de contratación en que una organización exterioriza determinadas actividades de la empresa, susceptibles de funcionar de forma independiente, con el objetivo de reducir costes y mejorar servicios.

Palanca organizativa:
Todo medio, infraestructura, herramienta o forma reconocible de hacer algo que facilita el funcionamiento de la organización.

Paradigma del grupo mínimo:

Las personas tienden a evaluar más positivamente a los miembros de su grupo, a beneficiarle si deben tomar decisiones y a exagerar las diferencias entre éstos y los miembros de los demás grupos, pese a que no haya interdependencia.

Parentesco:

Vínculo existente entre personas pertenecientes a la misma familia. El parentesco de una persona respecto a otra se determina por el número de generaciones que la separan, cada generación es un grado. Puede medirse en línea recta, entre dos personas engendradas una de otra. O medirse colateralmente, por aquellas personas que no descienden unas de otras, sino de un antepasado común. En este último caso se asciende hasta encontrar un antepasado común y se desciende hasta la otra persona.

Parentesco por afinidad:

Parentesco respecto de la familia del cónyuge.

Parentesco por consanguinidad:

Parentesco respecto de la propia familia.

Paro:

Es una situación en la que una persona con capacidad para trabajar, se encuentra sin empleo por causas ajenas a su voluntad.

Participación en beneficios:

Reparto entre los trabajadores de los beneficios obtenidos por un buen desempeño.

Pensamiento estratégico:

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Pensamiento de grupo (Groupthink [Irving Javis]):

Forma de pensamiento en la que se comprometen las personas cuando la búsqueda de acuerdos se vuelve tan dominante dentro de un grupo cohesionado que se tiende a anular las valoraciones realistas de otros cursos alternos de acción. El debate de un grupo acentúa las predisposiciones iniciales de sus miembros.

Los grupos de individuos con ideas similares, cerrados a influencias exteriores, pueden ignorar las discrepancias y tomar decisiones desastrosas. Se produce **polarización de grupo**: tendencia de un grupo de personas de ideas afines a adoptar puntos de vista más extremos que los que adoptarían a título individual. En el grupo la búsqueda de consenso puede ser tan acuciante que pase a segundo plano la evaluación de líneas alternativas de acción. Se suelen presentar tres fenómenos: ilusión de invulnerabilidad, ilusión de unanimidad y presión hacia la uniformidad.

Percepción selectiva:

Capacidad para centrar nuestra atención en determinados estímulos ignorando los demás. La percepción está parcial o totalmente determinada por las rutinas de las personas o sus expectativas. La percepción selectiva actúa como barrera entre el mensaje y el receptor en el contexto comunicativo.

Perfil:

Suma de capacidades y competencias que identifican la formación de un militar.

Perfil de carrera (o perfil profesional):

Expresión de las vicisitudes que debe seguir el militar de carrera en cada cuerpo, escala y especialidad, a fin de que pueda completar y perfeccionar su preparación, desarrollar sus facultades profesionales y cumplir los cometidos de acuerdo con las exigencias del servicio y sus propias aptitudes. (RD 207/03 derogado)

Perfil profesional:

Conjunto de capacidades y competencias que se requieren para el desarrollo de funciones y tareas de una profesión.

Perfil de un puesto:

Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo... El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

Permiso:

Período de tiempo que se autoriza al militar para ausentarse temporalmente del destino por razones de índole personal o familiar. (OM 121/06)

Permiso retribuido:

Interrupción de la jornada de trabajo para atender a necesidades personales del trabajador, ya sean de tipo personal, o bien de obligaciones de carácter público administrativo, que exigen la ausencia temporal del puesto de trabajo y que la ley protege con la conservación del salario, a pesar de no ejecutar el trabajo.

Personal branding (Marca personal):

Concepto de desarrollo personal que consiste en considerarse uno mismo como una marca, que al igual que las marcas comerciales, debe ser elaborada, transmitida y protegida, con ánimo de diferenciarse y conseguir mayor éxito en las relaciones sociales y profesionales. El concepto surgió como una técnica para la búsqueda de trabajo. Desarrollar una Marca Personal consiste en identificar y comunicar las características que nos hacen sobresalir, ser relevantes, diferentes y visibles en un entorno homogéneo, competitivo y cambiante.

Peso jerárquico (o Ámbito de supervisión):

Número de subordinados directos de un mando.

Plan de Acción de Personal (PAP):

Documento que estructura la política de personal que el JEME considera más adecuada para el ET partiendo del esquema que establecen la Ley de la Carrera Militar (LCM) y la Ley de Tropa y Marinería (LTM). (Directiva 02/08)

Plan cafetería:

Modelo de compensación individualizado confeccionado a partir de las opciones elegidas por los empleados.

O Salario a la carta. Es un sistema de retribución flexible. Consiste en que el trabajador elija como quiere percibir su retribución anual, toda en efectivo, o bien utilizando bienes, derechos o servicios ofrecidos por la empresa, en función de sus necesidades personales y familiares. (Ver Plan de Compensación Flexible)

Plan de carrera:

Planificación de todos los puestos a desempeñar por una persona durante su vida laboral.

Plan de Compensación Flexible (PCF):

Sistema voluntario y personalizado de retribución en el que cada empleado decide cómo percibir su compensación anual. (Ver Plan Cafetería)

Plan de Compensación Variable (PCV):

Plan que establece un criterio de pago que fracciona los ingresos a percibir en una parte de costo fijo (salario) y otra de costo móvil (incentivo), determinada por el cumplimiento de ciertas condiciones de desempeño.

Plan individual de carrera (PIC):

Documento formal en el que se recogen los puestos de trabajo que una persona, seleccionada por su potencial, va a desempeñar a lo largo del tiempo hasta alcanzar un puesto determinado. En el PIC se incluye la formación necesaria.

Planificación de la carrera:

Proceso de selección de los futuros objetivos profesionales y la secuencia para alcanzarlos.

Planificación de RR. HH.:

Proceso de identificación de los recursos humanos precisos para hacer frente a las necesidades futuras de la organización.

Plantilla orgánica:

Para cada unidad, centro y organismo del Ministerio de Defensa es la relación cuantitativa y cualitativa de puestos de su estructura necesarios para estar en condiciones de cumplir los cometidos que tengan asignados. (Ley 39/07)

Plantilla reglamentaria:

Fijada por el Consejo de Ministros con vigencia para períodos cuatrienales, establece el número de oficiales generales, oficiales y suboficiales por cuerpos, escalas y empleos de los militares de carrera, excepto los correspondientes a los dos primeros empleos, cuyos efectivos serán los que resulten de las provisiones de plazas y de la aplicación del sistema de ascensos por antigüedad. (Ley 39/07)

Poder:

Capacidad de influir en la conducta de otros y de resistir las influencias no deseadas de los demás.

Poder interpersonal:

Se basa en las características del que lo detenta, sean intrínsecas a la persona o proporcionadas por la organización. Se consideran cinco tipos, los tres primeros se agruparían en **poder organizativo**, y los dos siguientes en **poder personal**:

Poder legítimo:

El que se tiene en virtud de la posición en la jerarquía formal de la organización.

Poder basado en recompensas:

Se basa en la capacidad de dar recompensas, tangibles o intangibles.

Poder coercitivo:

Se basa en la capacidad de imponer castigos.

Poder basado en la experiencia:

Se basa en los conocimientos, habilidades y experiencia.

Poder de referencia (o carismático):

Proviene del respeto, admiración y lealtad de subordinados y compañeros.

Poder estructural:

Basado en la naturaleza de las tareas que la persona desempeña en la organización.

Polarización de grupo:

El grupo fortalece las tendencias preexistentes de sus miembros. Se debe a influencia informativa (aceptamos la evidencia de la realidad que los demás nos ofrecen) e influencia normativa (nos dejamos influir para ser admirados o respetados por el resto del grupo). (Ver Pensamiento de grupo)

Política:

Proceso por el que las personas adquieren y utilizan el poder para orientar las decisiones organizativas.

Política salarial:

Conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de la remuneración de sus miembros.

Política de recursos humanos:

Manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, proporcionando condiciones para el logro de los objetivos individuales.

Ponderación:

Proceso mediante el que se asignan pesos relativos a los distintos grupos o elementos de valoración, una vez normalizada su puntuación. Tiene su expresión en la fórmula ponderada, que estará integrada por los grupos o elementos de valoración afectados por coeficientes diferentes, denominados factores de ponderación. (OM 17/09)

Potencial:

Conjunto de competencias y de aptitudes que posee un individuo (o un conjunto de individuos) y que pueden ser aplicadas en una situación de trabajo.

Potencial de desarrollo:

Impulso latente o manifestado que tiene la persona de desarrollarse y alcanzar puestos elevados en la organización.

Precedencia:

De los militares estará determinada por el cargo o destino que se ocupe si está fijada en normas de carácter reglamentario; si no lo está se basará en el empleo; a igualdad de empleo, en la antigüedad en el mismo y a igualdad de ésta se resolverá a favor del de mayor edad. (Ley 39/07)

Preguntas potenciadoras:

Técnica utilizada en coaching. Son cuestionamientos que realiza el coach a su cliente o coaché para abrir nuevas posibilidades de pensamiento y acciones permitiendo a éste ampliar la conciencia de las opciones existentes en su entorno.

Preselección:

Fase inicial del proceso de selección propiamente dicha que, teniendo en cuenta la definición del puesto, las candidaturas recibidas durante el reclutamiento y el análisis de las condiciones de los candidatos, consiste en realizar un filtro previo para ver si se adecuan a los requisitos mínimos requeridos.

Presentismo laboral:

Presencia de los trabajadores en sus puestos de trabajo más allá de su horario normal, con la única intención de que se note la presencia del trabajador en su puesto.

No se relaciona directamente con la productividad, ya que no se dirige a trabajar más horas y rendir mejor, sino que se trata solamente de que el puesto de trabajo se vea ocupado

Presión de conformidad (o presión hacia la uniformidad):

El grupo rechaza al miembro que presenta dudas sobre la opinión mayoritaria del grupo, impulsándole a respaldar el pensamiento del grupo. (Ver Pensamiento de grupo)

Prestaciones sociales:

Ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Constituye una forma de remuneración indirecta con objeto de satisfacer sus necesidades personales y mejorar su calidad de vida.

Prevención de riesgos laborales:

Actividad encaminada a la mejora de las condiciones de trabajo a través de la eliminación o minimización de los riesgos de accidente o enfermedad laboral.

Principios éticos:

Creencias básicas sobre la forma correcta como debemos relacionarnos con los otros y con el mundo, desde las cuales se erige el sistema de valores éticos al cual la persona o el grupo se adscriben.

Principio de Peter (Laurence J. Peter):

Expresado de forma satírica, este principio describe con veracidad algunos aspectos del funcionamiento de las organizaciones jerarquizadas.

En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia (puesto de una jerarquía en el que un empleado es incapaz de hacer lo que se espera normalmente de él). En consecuencia, dado un lapso de tiempo suficiente, y supuesta la existencia de un suficiente número de grados en la jerarquía, todo empleado asciende a, y permanece en, su nivel de incompetencia.

El principio tiene dos corolarios importantes:

- a) Con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones.
- b) El trabajo es realizado por aquellos empleados que no han llegado todavía a su nivel de incompetencia

Proactividad:

Ralf Schwarzer sostiene que el comportamiento proactivo es la creencia de las personas en su potencial para mejorarse a sí mismas, su situación y su entorno. Las personas que se rigen por este comportamiento anticipan o detectan estresores potenciales y actúan para prevenirlos. Según esta definición, la proactividad está estrechamente relacionada con la sensación de control y de autoeficacia. Las personas que se consideran eficaces, que piensan que pueden controlar la situación y solucionar sus problemas, tienen más facilidad para emprender la acción.

Actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. El concepto fue acuñado por el psiquiatra Víctor Frankl.

Procrastinación:

Posponer de forma innecesaria la realización de una tarea, actividad o decisión relevante que se tiene que hacer, sustituyéndola por otra menos relevante pero que reporta una satisfacción inmediata.

Productividad:

Relación mensurable entre el producto obtenido y los recursos empleados para su producción. Este concepto se aplica igualmente a los recursos humanos implicados en una actividad.

Profesiograma:

Gráfico que refleja cualitativa y cuantitativamente las características del candidato ideal para un puesto.

Profit Sharing:

Incentivo basado en el beneficio de la compañía. La empresa contribuye al sueldo del empleado con un porcentaje pactado de los beneficios antes de impuestos. La cantidad que cada persona percibe es proporcional al sueldo base que recibe en la compañía.

Profundidad del puesto de trabajo:

Grado de libertad de la persona para planificar y organizar su propio trabajo.

Programación neurolingüística (PNL):

Es un modelo, formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana, cómo procesa la información y la experiencia y las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal. Con base en este conocimiento es posible identificar las estrategias internas que utilizan las personas de éxito, aprenderlas y enseñarlas a otros (modelar); para facilitar un cambio evolutivo y positivo (Richard Bandler y John Grinder). La PNL tiene muchas aplicaciones, entre otros campos se utiliza en el coaching.

Promoción:

Cambio de puesto en sentido vertical, ascendiendo en la estructura jerárquica.

Promoción interna:

Es uno de los derechos inherentes a la condición funcional. Se entiende, aunque no de una forma muy técnica, que existen dos formas de promoción: la promoción vertical y la horizontal. La primera, es la posibilidad de acceder de cuerpos con inferior nivel de titulación a cuerpos con titulación superior. La segunda, que se identifica con una promoción en sentido impropio, consiste en el acceso de unos cuerpos a otros con igual nivel de titulación. Esta segunda no ha llegado a tener virtualidad real ni aplicación.

En un sentido también impropio se utiliza la expresión promoción interna, en relación con las pruebas restringidas de acceso a la función pública, para consolidar empleo entre quienes ya habían prestado servicios en situación de interinos o temporales de las más variadas formas.

Promoción para cambio de cuerpo:

Procedimiento restringido a los militares profesionales para posibilitarles la integración o adscripción a un cuerpo distinto al de pertenencia. (RD 35/10)

Promoción para cambio de escala:

Procedimiento restringido a los militares profesionales para posibilitarles, dentro de su mismo cuerpo, el acceso a otra escala. También se considera promoción para cambio de escala la incorporación de los militares de complemento al cuerpo, y en su caso, escala, al que estén adscritos, o a una escala distinta dentro del mismo cuerpo. (RD 35/10)

Promoción profesional:

Derecho del trabajador a ascender en la escala profesional, mediante la realización de trabajos más cualificados y mejor retribuidos.

Prospectiva:

La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y

sobretudo cualitativas), así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

Provisión de puestos de trabajo:

Procedimiento administrativo que tiene por finalidad específica la cobertura, a través de mecanismos previamente diseñados, de los puestos de trabajo vacantes.

Psicodrama:

El psicodrama es una técnica psicoterapéutica que utiliza la actuación dramática improvisada para resolver enfermedades psíquicas. En este tipo de psicoterapia se escenifican problemas y conflictos. Se utiliza también en coaching, formación de directivos y selección de personal.

Psicología de las organizaciones:

Estudio del individuo en sus dimensiones individual y social en situaciones relacionadas con el trabajo para comprender, analizar e intervenir en la problemática que se presenta en este contexto.

Puesto de trabajo:

Agrupación de cargos idéntico en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales. Es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional.

Punto fuerte:

En el modelo EFQM un punto fuerte es una actividad, método o sistema de trabajo debidamente documentado, implantado, comprobado, reconocido y con un recorrido suficiente (tiempo de implantación) que demuestra su eficacia, que excede las prácticas operativas actuales y conocidas de un entorno de trabajo o contiene algún elemento innovador o se realiza excepcionalmente bien y puede llegar a ser un ejemplo a seguir en otros servicios o centros de la propia organización, o incluso en otras organizaciones.

Rasgo:
Cualidad innata de la persona.

Realimentación o retroalimentación (feedback):

Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de él y de cómo incide en nosotros su conducta. En el ámbito de gestión de RR. HH. es la información que reciben los empleados de cómo están desempeñando su trabajo. La realimentación favorece la motivación al demostrar objetivamente a los empleados lo que se ha hecho, si el desempeño es correcto y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento. Una correcta realimentación genera una mayor productividad. Es conveniente que se centre en determinados comportamientos laborales, que se base en información objetiva y no en las percepciones o inferencias, que se ofrezca con premura después de un hecho decisivo y que se compruebe que es comprendida por el subordinado.

Reclutamiento:

Búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que puedan elegirse candidatos cualificados para los puestos que se precisa cubrir. Se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo. Es la fase previa al proceso de preselección.

Reclutamiento externo:

Trabaja con candidatos ajenos a la organización. Incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Tiene la ventaja de que enriquece los recursos humanos de la organización y aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los propios candidatos, pero exige una mayor inversión y puede frustrar al personal propio que verá barreras para su crecimiento personal.

Reclutamiento interno:

La organización cubre una vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical), transferencia (movimiento horizontal) o transferencia con ascenso (movimiento diagonal). Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en igualdad de condiciones.

Reclutamiento 2.0:

Es la evolución del modelo tradicional de selección de personal, incorporando las nuevas tecnologías, para atraer a las personas adecuadas para un puesto de trabajo a través de las herramientas de la web 2.0 y la experiencia colaborativa.

Recolocación:

Redistribución de los efectivos laborales cuyo puesto de trabajo ha desaparecido o se ha modificado.

Recursos humanos:

Hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma una organización o empresa.

Hoy en día este concepto de entender a las personas como recursos organizacionales se considera reduccionista, propio de una anticuada concepción mecanicista de las organizaciones. Actualmente, se tiende a considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, con habilidades y competencias, como socios de la organización y su activo más importante y no únicamente recursos de la organización.

El área de RR. HH. debe valorar a las personas como tales y no solo como recursos organizacionales importantes y romper con la tradición de tratarlas como simples medios de producción.

Reducción de jornada:

Disminución del tiempo de trabajo habitual por causas personales del trabajador, normalmente con disminución proporcional del salario.

Regla SMART:

Regla que deben cumplir los objetivos organizacionales. Debe ser Specific (Específicos), Measurable (Medibles), Ambitious (Ambiciosos), Realistic (Realistas) y Timed (Acotados en el tiempo).

Régimen interior:

Conjunto de normas y procedimientos que regulan la vida de las unidades y del personal en el interior de las instalaciones en las que se alojan. (OM 50/2011)

Reingeniería:

Procedimiento por el cual se rediseñan los procesos de la organización, bien porque se ha cambiado de estrategia, se están introduciendo cambios tecnológicos o se quieren ahorrar costes...

Relaciones laborales:

Sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo.

Es uno de los aspectos más importantes de la gestión de Recursos Humanos, especialmente en tiempos de crisis o de conflictividad política y social.

Relaciones de puestos militares (RPM):

A partir de las plantillas orgánicas y los grados de cobertura que se determinen especifican: la descripción de cada puesto, su asignación por cuerpos y escalas, empleos y especialidades, sus retribuciones complementarias y las condiciones y requisitos para su ocupación. (Ley 39/07)

Remuneración:

Sistema de incentivos y premios que una organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Incluye el salario y las prestaciones sociales.

Remuneración variable:

Forma directa de remunerar el trabajo, basada en el concepto de pago por productividad o eficiencia.

Renovación:

Un empleado deja el puesto y es sustituido por otro.

Repatriación:

Proceso por el que la persona expatriada y su familia retornan del destino en el extranjero y son ubicadas de nuevo en su lugar de origen.

Reserva:

Situación previa al retiro de los militares de carrera.

Reservista:

Reservistas son los españoles que, en aplicación del derecho y deber constitucionales de defender a España, pueden ser llamados a incorporarse a las Fuerzas Armadas. Pueden ser voluntarios, obligatorios o de especial disponibilidad:

Reservistas voluntarios: Los españoles que habiendo solicitado participar en la correspondiente convocatoria resulten seleccionados y superen los periodos de formación militar, básica y específica, que reglamentariamente se determinen para adquirir tal condición.

Reservistas obligatorios: Los españoles que sean declarados como tales por el Gobierno, mediante real decreto, entre los que en el año cumplan una edad comprendida entre diecinueve y veinticinco años.

Reservistas de especial disponibilidad:

Los militares profesionales de tropa y marinería, siempre que tengan cumplidos al menos 18 años de servicios y lo soliciten, adquirirán la condición de reservista de especial disponibilidad una vez finalizado el compromiso de larga duración al cumplir la edad de 45 años.

Resiliencia:

La capacidad que tienen las personas de superar, con ayuda de recursos personales y socialmente mediados, las crisis de su ciclo vital, haciendo de éstas una ocasión para su propia evolución. (Congreso de Resiliencia, 2005)

La capacidad para recuperarse rápidamente de los contratiempos, la conmoción, las lesiones, las adversidades y el estrés, mientras se mantiene el enfoque de la misión y de la organización. (Army Leadership 6-22)

Resistencia al cambio:

Las modificaciones generalmente generan resistencia ya que están acompañadas de inseguridad, pérdida de control y causan temor. La

resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. Para gestionar adecuadamente los cambios es necesario una buena comunicación, garantizar la participación involucrando al personal y realizar las tareas de capacitación necesarias.

Reskilling:

Proceso de orientación de la carrera empresarial que permite tomar decisiones vitales de una forma profesional.

Responsabilidad social corporativa (RSC) o Responsabilidad social empresarial (RSE):

Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. De forma amplia es definida como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.

Retención del talento:

Conservar a las personas que constituyen los principales activos de la organización, motivando su compromiso a través de su desarrollo laboral y personal, ayudándoles a aprender a ser mejores, e incorporándolos a aquellos proyectos que no solo les supongan un reto interesante sino que les permitan compartir los valores de su organización. (Ver Talento)

Retiro:

Implica el cese definitivo en la relación de servicios profesionales con las Fuerzas Armadas, dejando igualmente de estar sujetos al régimen general de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas y a las leyes penales y disciplinarias militares.

Retribución emocional:

Es un pago que suele ir relacionado con el reconocimiento profesional, con la conciliación entre la vida personal y profesional, con la formación y desarrollo intelectual y cultural del trabajador y con el clima laboral.

Retribución en especie:

Es el pago que se hace en bienes o servicios.

Rol:

Comportamiento esperado de un individuo que ocupa una determinada posición en una organización. Conjunto de expectativas de conducta asociadas con su puesto. (Ver Ambigüedad de rol)

Rol adscrito:

Deriva de factores sobre los que el individuo carece de control y, por tanto, es independiente de su voluntad.

Rol adquirido:

Depende de acciones positivas y, en ocasiones, del esfuerzo del propio interesado por alcanzarlo.

Rol de género:

Serie de expectativas de comportamiento para hombres y para mujeres. Más extensamente puede considerarse el conjunto de deberes, aprobaciones, prohibiciones y expectativas, en relación a los comportamientos sociales que son considerados apropiados para las personas de un sexo determinado. Pueden degenerar en estereotipos.

Role playing:

Término inglés que puede traducirse por dramatización de situaciones, ensayo de roles o representación de conductas. Es una técnica que se inscribe en las de dinámica de grupos y que se fundamenta en la transferencia de vivencias. En la escenificación, los participantes desempeñan papeles o roles distintos a los que tienen asignados en la situación real. La asunción de una determinada conducta, rol o papel (ponerse en lugar de) facilita la comprensión de los problemas que comporta y de las estructuras psicosociológicas que lo configuran. Es una técnica de simulación que puede utilizarse en formación o en selección de personal.

Roles disfuncionales:

Orientados hacia la satisfacción de las necesidades individuales de los integrantes de un grupo, son irrelevantes para la tarea y el grupo.

Roles funcionales:

Conductas que son relevantes para el crecimiento del grupo y el logro de sus objetivos. Tienden a la pro-acción y facilitan la cohesión del grupo. Se distingue dos tipos:

Roles de locomoción: directamente orientados a la tarea a resolver

Roles de mantenimiento: orientados hacia el grupo a fin de regularlo y perpetuarlo, manteniendo o modificando su forma de trabajo.

Rotación de personal:

Define el intercambio de personal entre una organización y su ambiente. Se especifica por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Se expresa mediante el **Índice de rotación de personal:** porcentaje entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización.

Rotación de puestos de trabajo:

Intercambio periódico de asignaciones de trabajo a las personas. Es un cambio de puesto en sentido horizontal.

RS: Código correspondiente al Curso Superior de Recursos Humanos.

Ruptura del contrato psicológico:

Ver contrato psicológico.

Ruptura laboral:

Cualquier actuación mediante la cual un empleado deja de ofrecer sus servicios a la organización. Puede ser voluntaria o involuntaria. (Ver Desvinculación)

Salario:

Es el conjunto de las diferentes remuneraciones monetarias que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.

Salario emocional:

Conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy. Tiene unos elementos intrínsecos (beneficios subjetivos), como el reconocimiento del trabajo o la delegación de responsabilidades. Y otros extrínsecos (beneficios objetivos), como servicios complementarios o medidas de conciliación.

Este tipo de retribución puede actuar como factor motivador y de fidelización de los empleados

Salud ocupacional:

Actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.

Salud organizacional:

Una organización saludable es aquella en que el ambiente de trabajo permite al trabajador utilizar plenamente todo su potencial.

SAPROMIL:

Sistema de aprovechamiento de capacidades profesionales del personal militar. SAPROMIL gestiona la salida de personal militar que voluntariamente decida desvincularse de las Fuerzas Armadas. Este sistema actúa sobre las ofertas de empleo ofrecidas por las empresas o asociaciones y las confronta con el currículum vitae del candidato, su perfil profesional y formación específica.

Satisfacción social:

Evaluación de cada una de las partes de los aspectos psicosociales de su relación, en la que las interacciones con la otra parte son satisfactorias, gratificantes y fáciles. (Geyskens y Steenkamp, 2000)

Satisfacción en el trabajo (o Satisfacción laboral):

Percepción positiva o negativa de un ambiente laboral. Es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo.

SCRUM:

Proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto. Estas prácticas se apoyan unas a otras y su selección tiene origen en un estudio de la manera de trabajar de equipos altamente productivos. Parte de una lista de objetivos/requisitos priorizada, que actúa como plan del proyecto.

La base fundamental de esta metodología consiste en la división del trabajo completo en distintos apartados o bloques que pueden ser abordados en periodos cortos de tiempo que se denominan Sprints.

Segregación horizontal:

a las mujeres se les facilita el acceso a empleos o estudios que se presuponen típicamente femeninos – servicios o industrias de menor desarrollo -, al tiempo que encuentran obstáculos y dificultades para asumir ocupaciones que, socialmente, se siguen considerando masculinas, ligadas a la producción, la ciencia y los avances de las tecnologías. (Instituto de la mujer, 2008)

Segregación vertical:

Acceso desigual de las mujeres a los puestos de dirección y gerencia. Este fenómeno reconoce que se registra una democratización en el acceso a diversos puestos de trabajo por parte de las mujeres, pero advierte que los puestos relacionados con las posibilidades de decisión siguen siendo patrimonio de los hombres. (Instituto de la mujer, 2008)

Seguridad laboral:

Conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes en el trabajo.

Selección de personal:

Discriminar a los candidatos válidos de los no válidos. Acto de elegir a una persona entre varios candidatos para un puesto de trabajo. Busca entre los

candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficacia de la organización. Básicamente es un proceso de comparación entre las especificaciones de los puestos y las características de los candidatos.

Semana laboral comprimida:

Está formada por cuatro días laborales de 10 horas cada uno. El programa fue concebido para permitir a los trabajadores más tiempo de esparcimiento.

Servicio activo:

Situación normal en la que se encuentra un empleado público que desempeña su actividad en un puesto de trabajo acorde a sus condiciones, previsto en las plantillas y dotado presupuestariamente.

Servicios especiales:

La situación de servicios especiales es aquella en la que se encuentran los funcionarios que, temporalmente, desempeñan cargos de especial responsabilidad, ya sean de elección o de confianza política y personal o de otra naturaleza.

Síndrome del buen soldado:

Descrito por Dennis Organ en 1988, describe al trabajador que presenta un comportamiento más allá de su rol que está por encima de los requerimientos formales de la organización. Se caracteriza por virtudes como altruismo, implicación, deportividad, cortesía y participación activa. Se conoce también como comportamiento ciudadano organizacional (OCB, en siglas anglosajonas)

Síndrome de Estocolmo laboral:

La conducta de apego, identificación e incluso vinculación psicoemocional del individuo o grupo de éstos a empresas cuyas condiciones de trabajo y/o estilos gerenciales son hostiles, inadecuadas e incluso reprochables. Suele relacionarse con una baja autoestima.

Síndrome del impostor:

Sentimiento intenso de falsedad o falta de autenticidad con respecto a la autoimagen de competencia, experimentado por personas con una apreciable historia de éxitos (Clance, 1985).

A pesar de estos logros, los autodenominados impostores manifiestan importantes dudas acerca de sus habilidades, y creen que éstas son continua e injustificadamente sobreestimadas por los demás. De esta manera, no se creen merecedores de los éxitos que obtienen, y se preocupan de que los demás puedan descubrir en cualquier momento que no son tan inteligentes o capaces como parecen; en este sentido, el éxito les hace sentirse como unos farsantes.

Síndrome de Nerón:

Patología según la cual el responsable de una serie de actos no es capaz de asumirlos como tales y por ello acaba echando la culpa de todo a los demás.

Sinergia:

Acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.

Sistema Buddy:

Es un complemento de la orientación del superior. La orientación se complementa con la intervención de un empleado con experiencia que acompaña al nuevo trabajador.

Sistema de Personal (SIPE):

Instrumento mediante el cual el Jefe de Estado Mayor del Ejército (JEME), dentro de sus competencias, gestiona los recursos humanos puestos a su disposición y asiste al personal y a sus familias. (IG 07/11)

Situación administrativa:

Conjunto de derechos, deberes y obligaciones aplicables a un empleado público en cada momento de su relación con la Administración.

SMART:

Siglas para definir un sistema de marcar objetivos que tienen que ser Específicos [específico], Mediable [medible], Alcanzable [realizable], Realista [realista] y Timeframe [limitado en el tiempo]

Sobreadaptación:

Mecanismo de defensa contra el miedo al rechazo, ante el que se adoptan los valores del grupo llevándolos al extremo.

Socialización:

Proceso de comprender y aceptar los valores, normas y creencias de la organización. Es la integración de los nuevos empleados en la empresa y la unidad en la que van a trabajar. Proceso de introducir a un sujeto en la organización y de transmitir sus normas y valores.

Sociedad del conocimiento:

Concepto más amplio que el de sociedad de la información, se distingue por la capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano. Este tipo de sociedad está caracterizada por una estructura económica y social, en la que el conocimiento ha sustituido al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente más importante de productividad y crecimiento. En ella el capital humano de las organizaciones resulta crucial.

Sociodrama (representación):

Cada participante representa el papel de otro, El principal objetivo es conseguir cambios de actitudes y mejorar las relaciones humanas. Puede utilizarse en selección de personal.

Sostenibilidad empresarial:

Proceso mediante el cual una empresa es capaz de aprovechar sus recursos a fin de satisfacer necesidades actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras.

Sostenible:

Algo que está en condiciones de conservarse o reproducirse por sus propias características, sin necesidad de intervención o apoyo externo.

Staff:

Término de origen inglés que designa una función de asesoramiento dentro de una empresa u organización. El departamento de Recursos Humanos realiza habitualmente funciones de staff.

Stakeholders:

Aquellos grupos que pueden afectar a o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización (Edward Freeman).

Grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia. (Asociación Española de contabilidad y Administración de empresas, AECA, 2004) (Ver Grupos de interés)

Status:

Posición que un individuo ocupa en un grupo social. Como los roles puede ser adscrito o adquirido (Ver Rol adscrito y Rol adquirido)

Stock options:

Plan de incentivos para la gerencia según el cual se da la posibilidad a los gerentes de comprar acciones de la empresa en una fecha posterior, pero al precio del momento en que se ofrece la opción de compra.

Suspensión de funciones:

Consecuencia del ejercicio de una potestad de la administración, de naturaleza disciplinaria, por la cual se impone una limitación en el ejercicio de funciones y derechos.

Suspensión de empleo:

Privación de todas las funciones propias del empleo.

Táctica de Recursos Humanos:

Política particular de RR. HH. que ayuda a alcanzar un objetivo estratégico de la organización.

Talento:

Consecuencia resultante del binomio formado por capacidad y motivación (Dave Ulrich). Expresado de otra forma es capacidad por compromiso en el contexto adecuado. (Ver Gestión del talento y Retención del talento)

Tarea:

Agrupación de elementos que constituye un paso lógico y necesario en la realización del trabajo por un empleado.

Taxonomía de Bloom (Benjamín Bloom):

Clasificación jerárquica de los diferentes niveles cognitivos o saberes. Se basa en la idea de que las operaciones cognitivas pueden clasificarse en seis niveles de complejidad creciente. Como clasificación de objetivos educativos es de utilidad para programar actividades formativas.

Team building:

Se puede traducir como "haciendo equipo" o "cohesión de equipos", en el sentido de que son una serie de actividades dirigidas a conseguir que un grupo pequeño de personas se convierta en un equipo eficiente y eficaz.

Techo de cristal (Glass ceiling):

Superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres. Se trata de un techo que limita sus carreras profesionales, difícil de traspasar y que les impide seguir avanzando. Es invisible porque no existen leyes o dispositivos sociales establecidos y oficiales que impongan una limitación explícita en la carrera laboral a las mujeres.

Técnicas de simulación:

Utilizadas en selección de personal pueden ser de diferentes tipos: dramatizaciones, dinámicas de grupo, debates. Este tipo de técnicas exploran las reacciones de los participantes para poder extrapolar cuales serían sus comportamientos en el día a día de una organización.

Tecnoestrés:

Un estado psicológico negativo relacionado con el uso de TIC o amenaza de su uso en un futuro. Ese estado viene condicionado por la percepción de un desajuste entre las demandas y los recursos relacionados con el uso de las TIC que lleva a un alto nivel de activación psicofisiológica no placentera y al desarrollo de actitudes negativas hacia las TIC. (Salanova, 2003)

Se contemplan diferentes tipos específicos de tecnoestrés, tales como, tecnoansiedad, tecnofatiga y tecnoadicción.

Tecnoansiedad:

La persona experimenta altos niveles de activación fisiológica no placentera, y siente tensión y malestar por el uso presente o futuro de algún tipo de TIC. La misma ansiedad lleva a tener actitudes escépticas respecto al uso de tecnologías, a la vez que pensamientos negativos sobre la propia capacidad y competencia con las TIC. Un tipo específico de tecnoansiedad es la **tecnofobia** que se focaliza en la dimensión afectiva de miedo y ansiedad hacia la TIC.

Tecnofatiga:

Sentimientos de cansancio y agotamiento mental y cognitivo debidos al uso de tecnologías, complementados también con actitudes escépticas y creencias de ineficacia con el uso de TIC. Un tipo específico de tecnofatiga es el llamado: **síndrome de la fatiga informativa** derivado de los actuales requisitos de la Sociedad de la Información y que se concreta en la sobrecarga informativa cuando se utiliza Internet. La sintomatología es: falta de competencia para estructurar y asimilar la nueva información derivada del uso de Internet, con la consiguiente aparición del cansancio mental.

Tecnoadicción:

Incontrolable compulsión a utilizar TIC en "todo momento y en todo lugar", y utilizarlas durante largos períodos de tiempo. Los tecnoadictos son aquellas personas que quieren estar al día de los últimos avances

tecnológicos y acaban siendo dependientes de la tecnología, siendo el eje sobre el cual se estructuran sus vidas.

Teletrabajo:

Es una forma flexible de actividad laboral, en la que el desempeño se realiza sin la presencia física del trabajador en la empresa, durante una parte importante de la jornada laboral, y que va ligada a un uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de la información. Genera una mayor productividad, menos distracciones y la sensación de que uno es su propio jefe y dispone de más tiempo para sí mismo.

Teoría del bienestar:

Rama de la teoría económica que intenta determinar las condiciones que se requieren para alcanzar el máximo de bienestar social. (Ver bienestar social)

Teoría de las Relaciones Humanas:

También denominada escuela humanística de la administración, fue desarrollada por Elton Mayo. Se trata básicamente de un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Promueve un enfoque humanístico, que supone una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones.

Teorías X e Y:

El comportamiento de un líder depende de la visión que tenga de las personas, identificándose dos posiciones extremas (Douglas McGregor):

Teoría X: considera que la única manera de que las personas realicen su cometido es coaccionarles, amenazarles y controlarles. Lleva a un método autocrático de dirección.

Teoría Y: si se proporciona un ambiente propicio y unas condiciones adecuadas las personas se autocontrolan para desarrollar el comportamiento adecuado. Es un enfoque humanista de la dirección.

Test de aptitud:

Utilizados en selección de personal, son una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Se enfocan en las aptitudes para prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Test de personalidad:

Herramienta utilizada en la selección de personal, permiten analizar los distintos rasgos de personalidad. Los test de personalidad analizan las diversas cualidades determinadas por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos).

Tiempo de servicios:

El tiempo transcurrido en la situación de servicio activo. También tendrá esta consideración el permanecido en las situaciones de servicios especiales, excedencia por cuidado de familiares y por razón de violencia de género según lo dispuesto en el artículo 110, apartados 5 y 6, de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar, y suspensión de funciones y suspensión de empleo, durante el tiempo permanecido en estas situaciones, cuando se den las circunstancias que se establecen, respectivamente, en los artículos 111.5 y 112.4 de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre. (RD 168/2009)

Título (o Diploma):

Documento que acredita la superación de determinados cursos y habilita para ocupar ciertos destinos.

Tolerancia al error:

En organizaciones caracterizadas por contar con una cultura de innovación, la tolerancia al error es clave. Los errores forman parte del proceso de aprendizaje durante la búsqueda de resultados, por tanto, los líderes deben adoptar estrategias para que sus colaboradores asuman riesgos sin temor a las consecuencias.

Tolerancia a la incertidumbre:

Capacidad para aceptar la falta de concreción en las respuestas y tolerar situaciones o acontecimientos ambiguos. Quienes tienen una buena tolerancia a la incertidumbre no la consideran como estresante ni molesta, no necesitan evitarla y no tienen dificultades para funcionar aunque se encuentren en

situaciones inciertas. Los que presentan intolerancia a la incertidumbre se encuentran más cómodos en entornos normativos, menos creativos, sin ambigüedad o falta de consenso.

Toma de decisiones:

Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones

Trabajo compartido:

Dos o más personas trabajan a tiempo parcial desempeñando un puesto normalmente ocupado por una sola persona.

Trabajo a tiempo parcial:

Un trabajador a tiempo parcial se define como alguien que trabaja menos que la jornada completa establecida dentro de un sector o una organización. En España es el trabajador que cumple con las 2/3 partes del horario laboral normal. Normalmente, tienen los mismos derechos y reciben las mismas ventajas que los trabajadores a tiempo completo.

Transparencia:

Principio que subordina la gestión de las instituciones y que expone la misma a la observación directa de los grupos de interés; implica, así mismo, el deber de rendir cuentas de la gestión encomendada.

Triple balance:

Idea de que el funcionamiento general de una empresa debería evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social.

U bicación:

Asignación o reasignación de un empleado a un trabajo nuevo o diferente.

Vacaciones:

Período de descanso retribuido al que los Militares Profesionales tienen derecho anualmente. (OM 121/06)

Vacante:

Puesto de trabajo libre, que no está cubierto.

Valoración de puestos de trabajo (job evaluation):

Procedimiento sistemático de determinación del valor relativo de cada puesto dentro de una estructura organizacional. Su objetivo es establecer equitativamente los niveles salariales.

Valor añadido:

Aumento de valor que experimenta un bien de un estadio a otro.

Valores corporativos:

Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Valores éticos:

Forma de ser y de actuar de las personas que son altamente deseables como atributos o cualidades propias y de los demás, por cuanto posibilitan la construcción de una convivencia gratificante en el marco de la dignidad humana. Los valores éticos se refieren a formas de ser o de actuar para llevar a la práctica los principios éticos.

Ventaja competitiva:

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

Todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales (David, 2008)

Ventana de Johari:

Herramienta efectiva que permite revisar el proceso de interacción humana explorando como fluye la comunicación entre los protagonistas y así mejorar la comunicación interpersonal. (Joseph Luft y Harry Ingham)

Esta herramienta es útil para mejorar el autoconocimiento y la inteligencia emocional.

El modelo se concreta en una matriz de doble entrada:

	Conocido por uno mismo	Desconocido por uno mismo
Conocido por los demás	Área abierta o de actuación espontánea	Área ciega
Desconocido por los demás	Área oculta	Área desconocida

Violencia de género:

La violencia que, como manifestación de la discriminación, la situación de desigualdad y las relaciones de poder de los hombres sobre las mujeres, se ejerce sobre éstas por parte de quienes sean o hayan sido sus cónyuges o de quienes estén o hayan estado ligados a ellas por relaciones similares de afectividad, aun sin convivencia. (LO 01/04)

Visión:

Es una indicación de la inspiración y el reto establecido en la empresa, vital como elemento motivador y creador de compromiso colectivo, dando a la empresa sentido de propósito y misión. Refleja lo que la organización quiere ser en el futuro. La visión de qué es lo que quiere llegar a ser la empresa en el futuro debe ser inspiradora, ha de ser suficientemente ambiciosa, realista e ilusionante para todos sus miembros.

Visión compartida:

Es la imagen que tienen en común los miembros de una organización. Crea una sensación de tener un vínculo común que impregna la organización, dando coherencia a las dispares actividades que realiza el personal de la organización. *“Una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Dicho de otra manera ya no es la compañía de ellos sino la nuestra”* (Steiner George)

Workaholic:
Persona adicta al trabajo.

Zona de confort:

Conjunto de límites que se autoimpone una persona, y que termina por confundir con el marco de su propia existencia, acomodándose a ese entorno conocido y renunciado a tomar iniciativas que le permitan modificar su vida.

Zonas del escalafón:

Para cada cuerpo y escala, la parte del escalafón de cada empleo militar que contiene a quienes pueden ser evaluados. (RD 168/09)

Referencias:

LO 01/04

Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género

Ley 39/07

Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar

RD 207/03 [derogado]

Real Decreto 207/2003, de 21 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de Cuerpos, Escalas y Especialidades de las Fuerzas Armadas.

RD 168/09

Real Decreto 168/2009, de 13 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de evaluaciones y ascensos en las Fuerzas Armadas y sobre el acceso a la condición de militar de carrera de militares de tropa y marinería.

RD 35/10

Real Decreto 35/2010, de 15 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de ingreso y promoción y de ordenación de la enseñanza de formación en las Fuerzas Armadas.

OM 121/06

Orden Ministerial 121/2006, de 4 de octubre, por la que se aprueban las normas sobre jornada y horario de trabajo, vacaciones, permisos y licencias de los Militares Profesionales de las Fuerzas Armadas.

OM 17/09

Orden Ministerial 19/2009, de 24 de abril, por la que se establece el tiempo mínimo de servicios y el de permanencia en determinado tipo de destinos necesarios para el ascenso.

OM 50/11

Orden Ministerial 50/2011, de 28 de julio, por la que se aprueban las Normas sobre mando y régimen interior de las unidades e instalaciones del Ejército de Tierra.

Directiva 02/08

IG 07/11

Instrucción General 07/11 Sistema de Personal

IG 11/11

Instrucción General 11/11 Informe personal de calificación

IOFET 70/11

Instrucción 70/2011, de 27 de septiembre, del Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra por la que se aprueban las Normas de Organización y Funcionamiento del Ejército de Tierra.

PD0-000

Glosario de Términos Militares