



ALVARO CRISTIANI LABAT

PhD

[alvaro.cristiani@gmail.com](mailto:alvaro.cristiani@gmail.com)  
<http://postgrados.ucu.edu.uy/programas/psicologia/postgrado/psicologia-del-trabajo-y-de-las-organizaciones?view=page&id=75#profesores>  
 Gregorio Suarez 2816 / 103

**SNI**

Ciencias Sociales / Economía y Negocios  
 Categorización actual: Iniciación (Activo)

Fecha de publicación: 05/10/2018  
 Última actualización SNI: 05/10/2018

**Datos Generales****INSTITUCIÓN PRINCIPAL**

Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga/ UCUDAL - Facultad de Psicología / Postgrado - Psicología del Trabajo y de las Organizaciones / Uruguay

**DIRECCIÓN INSTITUCIONAL**

Institución: Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga / UCUDAL - Facultad de Psicología / Sector Educación Superior/Privado  
 Dirección: Av. 8 de Octubre 2738 / 11600 / Montevideo , Montevideo , Uruguay  
 Teléfono: (0598) 24872717  
 Correo electrónico/Sitio Web: [alvaro.cristiani@ucu.edu.uy](mailto:alvaro.cristiani@ucu.edu.uy) [www.ucu.edu.uy](http://www.ucu.edu.uy)

**Formación****Formación académica****CONCLUIDA****DOCTORADO****Doctorado en Psicología de los Recursos Humanos (2008 - 2016)**

Universitat de Valencia , España  
 Título de la disertación/tesis: Gestión de recursos humanos: el papel del contexto, principales antecedentes y consecuencias para empleados y empresas  
 Tutor/es: PhD Jose Maria Peiro Sillas / PhD Ana Zornoza Abad  
 Obtención del título: 2016  
 Sitio web de la disertación/tesis:  
<http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/54703/Tesis%20Doctoral-%20Alvaro%20Cristiani.pdf?sequence=1>  
 Institución financiadora: Fundación Carolina , España  
 Areas de conocimiento:  
 Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Recursos Humanos, Organizaciones y Relaciones Laborales  
 Ciencias Sociales / Otras Ciencias Sociales / Otras Ciencias Sociales / RRHH, RRLI, Psicología de las Organizaciones y del Trabajo

**MAESTRÍA****Master of Science in Management & Public Policy (2002 - 2003)**

Carnegie Mellon University , Estados Unidos  
 Título de la disertación/tesis:  
 Tutor/es: Denise M. Rousseau  
 Obtención del título: 2004  
 Areas de conocimiento:  
 Ciencias Sociales / Otras Ciencias Sociales / Ciencias Sociales Interdisciplinarias / Gerencia, Políticas Públicas, RRHH

**ESPECIALIZACIÓN/PERFECCIONAMIENTO****Human Resources Research Associate-Research Program & Professional Development (2003)**

Carnegie Mellon University , Estados Unidos  
 Título de la disertación/tesis:  
 Tutor/es: Denise M. Rousseau  
 Obtención del título: 2004  
 Areas de conocimiento:

## GRADO

### Ingeniería Eléctrica (1989 - 1997)

Universidad de la República - Facultad de Ingeniería - UDeLaR, Uruguay

Título de la disertación/tesis: Armonicos, Flickers y Perturbaciones en la Red Electrica

Tutor/es: Ing. Luis Garcia Aishemberg

Obtención del título: 1997

Areas de conocimiento:

Ingeniería y Tecnología / Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Electrónica e Ingeniería de la Información / Ingeniería Eléctrica y Electrónica /

## Idiomas

### Inglés

Entiende muy bien / Habla muy bien / Lee muy bien / Escribe muy bien

### Francés

Entiende muy bien / Habla bien / Lee muy bien / Escribe bien

### Español

Habla muy bien / Lee muy bien / Escribe muy bien

## Areas de actuación

### CIENCIAS SOCIALES

Economía y Negocios / Negocios y Administración / Recursos Humanos

### CIENCIAS SOCIALES

Economía y Negocios / Negocios y Administración / Comportamiento Organizacional

### CIENCIAS SOCIALES

Psicología / Psicología / Psicología del Trabajo y las Organizaciones

## Actuación profesional

SECTOR EDUCACIÓN SUPERIOR/PRIVADO - UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY DÁMASO ANTONIO LARRAÑAGA - URUGUAY

UCUDAL - Facultad de Psicología

### VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN

Profesor visitante (08/2015 - a la fecha)

,8 horas semanales

SECTOR EXTRANJERO/INTERNACIONAL/ENSEÑANZA SUPERIOR - ECUADOR

Universidad de Especialidades Espíritu Santo

### VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN

Profesor visitante (01/2017 - a la fecha)

Director del Área de Comportamiento Org. y RR, 10 horas semanales  
ESAI Business School Universidad UEES

SECTOR EXTRANJERO/INTERNACIONAL/OTROS - ECUADOR

# Universidad de los Hemisferios

## VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN

### Profesor visitante (07/2013 - a la fecha)

Profesor Visitante ,8 horas semanales

Desde el 2013 soy invitado a dictar en la Escuela de Negocios IDE de la Universidad de los Hemisferios (Sede Quito y Guayaquil) el seminario de Gestión de Equipos de Alto Rendimiento. Y a si mimos ser parte de la Escuela de Lideres para Gobernar como profesor en el Programa de Gobernanza y Liderazgo Politico ([www.lideresparagobernar.org](http://www.lideresparagobernar.org))

### SECTOR EDUCACIÓN SUPERIOR/PRIVADO - UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO - URUGUAY

## Universidad de Montevideo - IEEM Escuela de Negocios

## VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN

### Funcionario/Empleado (02/2009 - 12/2012)

Profesor Fulltime ,45 horas semanales / Dedicación total

Director de Área de Comportamiento Humano y Dirección de Personas en la Organización

## ACTIVIDADES

### LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

#### Proyecto Global Survey on Business Ethics - Latino América (07/2009 - a la fecha)

Esta encuesta proveerá información sobre como la Ética de los Negocios se ha incorporado como un campo de Enseñanza, Capacitación e Investigación en el mundo. Los resultados de este estudio nos permitirán identificar y comparar, países y regiones, e identificar características únicas de cada uno en la Ética de los Negocios. El estudio permitirá identificar las áreas de excelencia y reflejará el desarrollo y la madurez global de la Ética de los Negocios

<http://www.globethics.net/web/guest/research> Coord Intl: Dr. G J (Deon) Rossouw (rossouw@globethics.net) Coord Regional LA: Dr. Álvaro Pezoa Bissières (apezoa.ese@uandes.cl)

3 horas semanales , Integrante del equipo

Equipo:

Palabras clave: Ética de los Negocios

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Ética

#### Recursos Humanos y RRL (02/2009 - a la fecha)

Using data from a survey conducted in Uruguay in 2008, this paper aims to study the association between the professionalization of the HRM function and trade unions influence, with the adoption of HR performance-centered view (hard or calculative practices) or/and HR person-centered view (soft or collaborative practices) at the workplace, in a context significantly different from US or European countries, where HRM practices are not replacing traditional unionism and collective bargaining paradigm.

10 horas semanales , Coordinador o Responsable

Equipo:

Palabras clave: RRHH y RRL

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / RRHH y RRL

## DOCENCIA

### Master Profesional en Dirección y Administración de Empresas (02/2009 - a la fecha)

Maestría

Responsable

Asignaturas:

Comportamiento Humano en la Organización y Dirección de Personas, 2 horas, Teórico-Práctico

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Comp. Organizacional /RRHH / RRL

**Master en Dirección de Empresas de Salud (04/2009 - a la fecha)**

Maestría

Responsable

Asignaturas:

Comportamiento Humano en la Organización y Dirección de Personas, 1 horas, Teórico-Práctico

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Comp. Organizacional / RRHH / RRL

**PDD - Programa de Desarrollo Directivo (04/2009 - a la fecha)**

Perfeccionamiento

Responsable

Asignaturas:

Comportamiento Humano en la Organización y Dirección de Personas, 2 horas, Teórico-Práctico

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Comp. Organizacional / RRHH / RRL

**PAD - Programa de Alta Dirección (06/2009 - a la fecha)**

Perfeccionamiento

Responsable

Asignaturas:

Comportamiento Humano en la Organización y Dirección de Personas, 1 horas, Teórico-Práctico

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Comp. Organizacional / RRHH / RRL

**Diploma en Gestión de Negocios Audiovisuales (08/2009 - a la fecha)**

Perfeccionamiento

Responsable

Asignaturas:

Recursos Humanos, 1 horas, Teórico-Práctico

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Comp. Organizacional / RRHH

**GESTIÓN ACADÉMICA**

**Jefe Académico del Área (02/2009 - a la fecha)**

IEEM- Escuela de Negocios - U de Montevideo, Área de Comportamiento Humano y Dirección de Personas en la Organización

Gestión de la Enseñanza

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Comportamiento Org. / RRHH y RRL

**SECTOR EMPRESAS/PRIVADO - EMPRESA PRIVADA - URUGUAY**

CIFRA González Raga y Asociados

**VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN**

**Otro (03/2007 - 12/2010)**

Consultor, 1 hora semanal

**SECTOR GOBIERNO/PÚBLICO - PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA Y UNIDADES DEPENDIENTES - URUGUAY**

Oficina de Planeamiento y Presupuesto

**VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN**

**Funcionario/Empleado (04/2007 - 12/2009)**

Consultor Contratado PY/URU 007 ,20 horas semanales  
En UNIDAD de DESARROLLO MUNICIPAL

**ACTIVIDADES**

**SERVICIO TÉCNICO ESPECIALIZADO**

**(04/2007 - a la fecha )**

Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Unidad de Desarrollo Municipal  
20 horas semanales  
Areas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Otras Ciencias Sociales / Otras Ciencias Sociales / Recursos Humanos en la  
Gestion Publica

**SECTOR EDUCACIÓN SUPERIOR/PRIVADO - UNIVERSIDAD ORT URUGUAY - URUGUAY**

Universidad ORT Uruguay - Facultad de Administración y Ciencias  
Sociales

**VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN**

**Funcionario/Empleado (04/2006 - 12/2008)**

Coord. Academico RRHH - Grado y Postgrado ,32 horas semanales / Dedicación total

**ACTIVIDADES**

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

**Relaciones Laborales y Practicas de Recursos Humanos a Nivel de Empresas (04/2007 - a la fecha )**

Proyecto Fondo Clemente Estable N° 264  
12 horas semanales  
Fondo Clemente Estable , Integrante del equipo  
Equipo: COORDINADOR  
Areas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Recursos Humanos ,  
Relaciones Laborales y Politicas Publicas

**PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

**Relaciones Laborales y Practicas de Recursos Humanos a Nivel de Empresas (12/2006 - a la fecha)**

Fondo Clemente Estable No 264 (\$500.000)  
16 horas semanales  
Catedra de RRRR y Comportamiento Organizacional  
Investigación  
Integrante del Equipo  
En Marcha  
Alumnos encargados en el proyecto:  
Pregrado:2  
Maestría/Magister:1  
Equipo: COORDINADOR (Responsable) , PHD , MSC , PHD CAND  
Palabras clave: RRHH, RRL, Desempeño organizacional  
Areas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Recursos Humanos Y  
Relaciones Laborales

**DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

**Coordinacion y Direccion del Diploma en RRHH y Master en Direccion de Recursos Humanos (04/2006 - a la  
fecha )**

FACS, Escuela de Postgrados y Ejecutivos  
6 horas semanales

## DOCENCIA

### Master en Administración de Empresas (04/2006 - a la fecha)

Maestría

Asignaturas:

Comportamiento Organizacional, 3 horas, Teórico-Práctico

### (10/2008 - a la fecha)

Maestría

Asignaturas:

Sistemas de Remuneración y Beneficios, 2 horas, Teórico-Práctico

Grupos e Influencia Interpersonal, 2 horas, Teórico-Práctico

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Organizaciones, Recursos Humanos, Relaciones Laborales y Políticas Públicas

### Licenciatura en Gerencia y Administración (04/2006 - a la fecha)

Grado

Asignaturas:

Recursos Humanos, 3 horas, Teórico-Práctico

Organización y Gerencia, 3 horas, Teórico-Práctico

## GESTIÓN ACADÉMICA

### Dir. Acad de Postgrado -Definición de Programas y Curricula, Gestión Docente y Gestión de Estudiantes (04/2006 - a la fecha)

Área de RRHH y Comportamiento Organizacional, Postgrado de RRHH

Gestión de la Enseñanza

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Recursos Humanos, Relaciones Laborales y Políticas Públicas

### Desarrollo del nuevo Master en Dirección de Recursos Humanos (04/2007 - a la fecha)

Escuelas de Postgrados - ORT, Postgrado de RRHH

Gestión de la Enseñanza

## SECTOR EXTRANJERO/INTERNACIONAL/ENSEÑANZA SUPERIOR - ESPAÑA

Universitat de Valencia

## VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN

### Profesor visitante (01/2008 - 07/2008)

Profesor/Inv en Master WOP-P (ERASMUS MUNDUS), 40 horas semanales / Dedicación total Scholarship invitado (Feb 2008 / Junio-Julio 2008)

## ACTIVIDADES

## DOCENCIA

### (06/2008 - 06/2008)

Maestría

Asignaturas:

Strategic Compensation Systems, 6 horas, Teórico-Práctico

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Sistemas de Remuneraciones

## SECTOR EXTRANJERO/INTERNACIONAL/OTROS - ESPAÑA

Universitat de Barcelona

### VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN

**Profesor visitante (07/2008 - 07/2008)**

Profesor en Master WOP-P (ERASMUS MUNDUS) ,25 horas semanales  
Seminario Intensivo de 1 semana

### ACTIVIDADES

#### DOCENCIA

**(07/2008 - 07/2008 )**

Maestría

Asignaturas:

Strategic Compensation Systems, 25 horas, Teórico-Práctico

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Sistemas de Remuneraciones

## SECTOR EDUCACIÓN SUPERIOR/PRIVADO - UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO - URUGUAY

### VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN

**Funcionario/Empleado (08/2004 - 07/2006)**

Profesor de Carrera de Grado ,5 horas semanales

## SECTOR EDUCACIÓN SUPERIOR/PRIVADO - UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY DÁMASO ANTONIO LARRAÑAGA - URUGUAY

UCUDAL - Facultad de Ciencias Humanas

### VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN

**Funcionario/Empleado (10/2004 - 04/2006)**

Profesor de Postgrado ,3 horas semanales

### ACTIVIDADES

#### LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

**Psico Estresores Laborales (07/2005 - 04/2006 )**

5 horas semanales

Fac de Ciencias Humanas , Integrante del equipo

Equipo: LIC , LIC , MAGISTER

Palabras clave: Estres, Motivacion y Desempeño laboral

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Psicología / Psicología / Psicología Laboral y Organizacional

#### DOCENCIA

**(10/2004 - 04/2006 )**

Maestría

Asignaturas:

Comportamiento Organizacional, 3 horas, Teórico-Práctico

Areas de conocimiento:

**SECTOR EXTRANJERO/INTERNACIONAL/ENSEÑANZA SUPERIOR - ESTADOS UNIDOS**

Carnegie Mellon University

**VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN**

**Funcionario/Empleado (02/2003 - 06/2004)**

Research Assistant - PhD Denise M. Rousseau ,20 horas semanales

**ACTIVIDADES**

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

**Psychological Contracts (02/2003 - 06/2004 )**

10 horas semanales

H. John Heinz III School of Public Policy and Management, Organizational Behavior Department ,  
Otros

Equipo: PHD

Palabras clave: Contrato Psicologico

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / RRHH-Contrato  
Psicologico

**Idiosyncratic Deals (Contratos Idiosincráticos) (10/2003 - 06/2004 )**

Colaboracion en investigacion para el libro I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for  
Themselves , Denise M. Rousseau, 2005

10 horas semanales

H. John Heinz III School of Public Policy & Management, Org. Behavior Department , Otros

Equipo: PHD

Palabras clave: RRHH- Desempeño Laboral

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / RRHH

**DOCENCIA**

**(01/2004 - 04/2004 )**

Maestría

Asignaturas:

Master in Public Management, 3 horas, Teórico-Práctico

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Otras Ciencias Sociales / Otras Ciencias Sociales / Gestion y RRHH

**GESTIÓN ACADÉMICA**

**Evaluación y Medición de Programas de Doctorado en Universidades de EE.UU (08/2003 - 01/2004 )**

H. John Heinz III School of Public Policy and Management, Org. Behavior Department

Otros

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Ciencias de la Educación / Educación General / Desempeño de Programas  
Doctorales

**SECTOR EXTRANJERO/INTERNACIONAL/OTROS - ESTADOS UNIDOS**

Childrens Hospital of Pittsburgh

**VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN**



**Funcionario/Empleado (09/2003 - 05/2004)**

Research Assistant ,16 horas semanales

Desarrollé e implementé encuestas y cuestionarios Diseñé base de datos y realicé análisis estadístico

**SECTOR EMPRESAS/PRIVADO - EMPRESA PRIVADA - URUGUAY**

Alstom T&D PEIL

**VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN****Funcionario/Empleado (11/1999 - 03/2001)**

Local Project Management Engineer ,40 horas semanales / Dedicación total  
ALSTOM T&D Power Electronics International, 1999 2001 (ALSTOM es actualmente AREVA)  
Proyecto Binacional (Brasil-Uruguay), Prestamo BID 903/OC Responsable de operaciones y contratistas locales de todo el proyecto. Responsable de interfase técnico-comercial entre los diferentes actores. Capacitación de operadores locales

**SECTOR EMPRESAS/PÚBLICO - EMPRESA PÚBLICA - URUGUAY**

Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas

**VÍNCULOS CON LA INSTITUCIÓN****Otro (07/1997 - 12/1999)**

Ingeniero de Proyectos ,40 horas semanales / Dedicación total  
Gerencia de Proyectos, Area Distribucion y Comercial Participacion de Plan Estrategico Nacional de Perdidas Supervision y Coordinacion de Equipos Regionales (capacitacion, procedimientos, metodologia y manuales)

**Becario (10/1993 - 07/1997)**

Ay de Ingeniero en Control y Automatismos ,30 horas semanales

**ACTIVIDADES****CAPACITACIÓN/ENTRENAMIENTOS DICTADOS****Area Distribucion y Comercial, Proyectos y Normalizacion (11/1998 - 09/1999)**

Capacitacion Tecnica en Perdidas a Operarios de Regionales de UTE  
6 horas semanales

Areas de conocimiento:

Ingeniería y Tecnología / Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Electrónica e Ingeniería de la Información / Ingeniería Eléctrica y Electrónica / Perdidas Electricas

**CARGA HORARIA**

Carga horaria de docencia: 9 horas

Carga horaria de investigación: 12 horas

Carga horaria de formación RRHH: 4 horas

Carga horaria de extensión: Sin horas

Carga horaria de gestión: 15 horas

**Producción científica/tecnológica**

A lo largo de estos años, la literatura de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) ha puesto sobre la mesa una extensa variedad de tensiones inherentes al área (Boselie, Brewster y Paauwe, 2009)

Desde una perspectiva histórica, quizás la primera dualidad inherente al área es la tensión que se presenta en el proceso dinámico de toda relación de empleo; lo que refiere a su naturaleza individual y colectiva, y a sus intereses comunes y diferentes entre las partes. Esta ambivalencia se visualiza y refleja notoriamente en la tensión entre los objetos de estudio de la GRH y las relaciones

industriales (RI).

Otra tensión que está en el corazón de la GRH se remonta a tiempos de Douglas Mc Gregor y su Teoría X e Y para caracterizar modos de gestión. La Teoría X básicamente describe el modelo de gestión por control mientras que la Teoría Y enfatiza la importancia de integrar las necesidades de la organización y aquellas de los empleados, desde el principio de mutuo compromiso. Estas dos perspectivas de gestión duales fueron retomadas en la década de los 80 en los orígenes de la GRH, y el desarrollo de los dos modelos pioneros de gestionar a los recursos humanos, el de Harvard y el de Michigan. El primero también llamado de desarrollo humanista o blando (Legge, 1995) considera a los empleados como activos valiosos y una fuente de ventaja competitiva a través de su compromiso e involucramiento. Su foco está puesto en cómo ganar el compromiso, de cabeza y de corazón, y así lograr los objetivos tanto de la organización como de las personas. El otro, también llamado instrumental-utilitario o duro (Legge, 1995) enfatiza la importancia de los empleados como recurso para alcanzar y maximizar sus objetivos, generalmente económicos. Esta misma dualidad es descrita por Walton (1985) en su distinción entre estrategias y prácticas de compromiso y control. Más cercano en el tiempo esta dualidad es manifestada por Gooderham, Nordhaug, Ringdal, (1999) en sus modelos calculativos o colaborativos de HRM y por Cristiani y Peiró (2015) en su prácticas de GRH centradas en el desempeño o centradas en la persona.

Finalmente, es importante detenerse en la última de las dualidades que considera este estudio, y refiere a los dos paradigmas reinantes detrás de los modelos teóricos explicativos de la GRH. Por un lado un paradigma universalista, con una perspectiva de mejores prácticas y por otro el paradigma contextual se basa en la idea de que la GRH está anclada en contextos particulares.

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo es analizar la relación de la función de recursos humanos y de la presencia sindical, en contextos diferentes sobre las prácticas de GRH de naturaleza diferente, y a su vez la relación de éstas con el desempeño.

## Producción bibliográfica

### ARTÍCULOS PUBLICADOS

#### ARBITRADOS

##### **Varieties of Capitalism, Human resource function and trade unions: exploring their impact on human resource management practices based on CRANET data (Completo, 2016)**

CRISTIANI, A. , PEIRÓ, J. M.

Employee Relations, 2016

Palabras clave: Varieties of Capitalism Human Resource Management practices unionization HR function comparative international HRM

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Recursos Humanos Y Relaciones Laborales

Ciencias Sociales / Ciencia Política / Ciencia Política / Variedades de Capitalismo y Economía Política

Medio de divulgación: Papel

Lugar de publicación: Reino Unido (UK)

ISSN: 01425455

24-Oct-2016 Dear Dr. Cristiani: Your manuscript entitled "Human resource function, unions and varieties of capitalism: exploring their impact on human resource management practices based on CRANET data" has been successfully submitted online and is presently being given full consideration for publication in the Employee Relations. Your manuscript ID is ER-10-2016-0198.

[Scopus](#) [WEB OF SCIENCE](#)

##### **Calculative and Collaborative HRM Practices, Turnover and Performance: Evidence from Uruguay (Completo, 2016)**

CRISTIANI, A. , PEIRÓ, J. M.

International Journal of Manpower, 2016

Palabras clave: Human Resource Management (HRM) Practices Turnover Performance outcomes Uruguay Latin America

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Psicología / Psicología / Psicología del Trabajo y las Organizaciones

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Recursos Humanos

Medio de divulgación: Papel

Lugar de publicación: UK

ISSN: 01437720

07-Nov-2016 Dear Dr. Cristiani: Your paper "Calculative and Collaborative HRM Practices,

Turnover and Performance: Evidence from Uruguay" has been successfully submitted online. It will now be subject to editorial pre-screening, to ascertain its general suitability for the International Journal of Manpower. (Under Revisipn) Your manuscript ID is IJM-11-2016-0207.

Scopus® WEB OF SCIENCE™

**Human resource function strategic role and trade unions: exploring their impact on human resource management practices in Uruguayan firms (Completo, 2015)**

CRISTIANI, A., PEIRÓ, J. M.

International Journal of Human Resource Management (E), v.: 26 26 3, p.:381 - 400, 2015

Palabras clave: HR functions, Trade Unions, HRM practices

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Recursos Humanos

Medio de divulgación: Papel

Lugar de publicación: UK

ISSN: 14664399

DOI: [10.1080/09585192.2014.925946](https://doi.org/10.1080/09585192.2014.925946)

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2014.925946>

**NO ARBITRADOS**

**Dirección por misión: todos somos líderes (Completo, 2011)**

DE GIUDA, M., PIPPOLO, D., CRISTIANI, A.

INNOTEC, v.: 3 p.:64 - 70, 2011

Palabras clave: Misión estrategia organizacional Liderazgo

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Liderazgo, Estrategia y

Cultura Organizacional

Medio de divulgación: Papel

Lugar de publicación: Uruguay (LATU)

ISSN: 16883691

<http://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/view/121/76>

Versión ONLINE ISSN [en línea] 1688-6593)

**Generación Y: ¿los malos de la película? (Completo, 2011)**

CRISTIANI, A.

Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, v.: 14 14 3, p.:40 - 44, 2011

Palabras clave: Diversidad Generacional Trabajo

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Diversidad Generacional

Medio de divulgación: Papel

Lugar de publicación: Uruguay

Escrito por invitación

ISSN: 15104214

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3913730>

**La Generación Einstein (Completo, 2010)**

CRISTIANI, A.

Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, v.: 13-2 13 2, p.:57 - 61, 2010

Palabras clave: Generación, Diversidad

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Diversidad Generacional

Medio de divulgación: Papel

Lugar de publicación: Montevideo

Escrito por invitación

ISSN: 15104214

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3233558>

**En el camino del Invictus uruguayo (Completo, 2010)**

CRISTIANI, A.

Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, 2010

Palabras clave: Liderazgo Uruguay

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Liderazgo y Sociedad

Medio de divulgación: Papel

ISSN: 15104214

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3291493>

**¿Email o Email? (Completo, 2009)**

CRISTIANI, A.

Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, v.: Año 12 4 , p.:12 - 13, 2009

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Comportamiento Org.-  
Comunicación

Medio de divulgación: Papel

Lugar de publicación: Montevideo, Uruguay

ISSN: 15104214

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3040516>

El email es útil mientras lo manejamos adecuadamente, pero su uso excesivo e inadecuado muchas veces ha "embarrado la cancha" y empobrecido nuestras comunicaciones y relaciones interpersonales.

**La excepción: ¿confirma la regla? (Completo, 2009)**

CRISTIANI, A.

Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, v.: 12 /2 12 2, p.:41 - 44, 2009

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Comportamiento Org./  
RRHH / Ciencias Sociales

Medio de divulgación: Papel

Lugar de publicación: Montevideo

ISSN: 15104214

<http://socrates.ieem.edu.uy/index.php?busq=Cristiani> (o DIALNET)

El autor toma como modelo dos acontecimientos -de ámbitos muy distintos pero ocurridos en nuestro país- para referirse a una dimensión del modelo cultural que es la de universalismo vs. particularismo. ¿En qué dimensión diría usted que se encuentra nuestro país? ¿Es malo valorar más las relaciones que las reglas?

**Una vez más ¿la magia de los incentivos? (Completo, 2009)**

CRISTIANI, A.

Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, v.: Año 12 3 , p.:42 - 48, 2009

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Comportamiento Org./  
RRHH / Ciencias Sociales

Medio de divulgación: Papel

Lugar de publicación: Montevideo, Uruguay

ISSN: 15104214

<http://socrates.ieem.edu.uy/index.php?busq=Cristiani> (o DIALNET)

El autor toma un ejemplo simple y de actualidad para tratar los incentivos económicos, los supuestos que hay detrás y algunas de las razones de su éxito o fracaso.

**Al Mal Tiempo Buena Cara (Completo, 2009)**

CRISTIANI, A.

Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, v.: Año 12 5 , p.:28 - 33, 2009

Áreas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Comportamiento Org.-  
RRHH

Medio de divulgación: Papel

Lugar de publicación: Montevideo, Uruguay

ISSN: 15104214

<http://socrates.ieem.edu.uy/index.php?busq=Cristiani> (o DIALNET)

## **Acuerdo sociales en Uruguay. Claves para lograr mejores acuerdos ( Libro publicado Otra , 2010)**

CRISTIANI, A. , BOIDI, M. F. , PASTOR, G. , SALAS, F. , ARBOLEYA, L.

Número de páginas: 114

Edición: .

Editorial: IEEM- Universidad de Montevideo, Montevideo

Palabras clave: acuerdos,negociación ,Uruguay

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Otras Ciencias Sociales / Ciencias Sociales Interdisciplinarias / Acuerdos  
Negociación

Medio de divulgación: Papel

ISSN/ISBN: 9974820661

<http://ieem.edu.uy/publicaciones/libros/>

## **DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Ética de los Negocios como campo de formación; enseñanza e investigación en el Uruguay». Contribution to «Business Ethics as a Field of Training, Teaching & Research in Latin America», Universidad de los Andes, Chile. (2010)**

Completo

CRISTIANI, A.

Serie: 1,

Palabras clave: Etica, Educación, Uruguay

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Ética Responsabilidad Social  
Empresarial

Medio de divulgación: Internet

## **PUBLICACIÓN DE TRABAJOS PRESENTADOS EN EVENTOS**

**HUMAN RESOURCES PRACTICES, THE HR FUNCTION AND TRADE UNIONS: EVIDENCE FROM URUGUAY (2009)**

Completo

CRISTIANI, A.

Evento: Internacional

Descripción: Latino American Study Association (LASA) Conference 2009

Ciudad: Rio de Janeiro

Año del evento: 2009

Palabras clave: HUMAN RESOURCES

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Comp. Organizacional  
/RRHH / Sindicatos

Medio de divulgación: Internet

<http://lasa.international.pitt.edu/members/congress-papers/lasa2009/files/CristianiLabatAlvaro.pdf>

## **Producción técnica**

### **TRABAJOS TÉCNICOS**

**Evaluation of the Training Program for Mental Health Professionals / Pittsburgh Action Against Rape- Carnegie Mellon University (2003)**

Consultoría

CRISTIANI, A. , MSC , MSC

Program Evaluation Project - Master Working paper

País: Estados Unidos

Idioma: Inglés

Ciudad: Pittsburgh

Disponibilidad: Restringida

Duración: 3 meses

Palabras clave: Program Evaluation

Areas de conocimiento:

Ciencias Sociales / Otras Ciencias Sociales / Ciencias Sociales Interdisciplinarias / Evaluacion de

Programas  
Medio de divulgación: Papel

**The Promise of IT Systems in Organizational Change - Allegheny County Department of Human Services - Carnegie Mellon University (2002)**

Consultoría  
CRISTIANI, A. , JUNGINGER, S. , WHEITNER, D.

País: Estados Unidos  
Idioma: Inglés  
Ciudad: Pittsburgh  
Disponibilidad: Restringida

Duración: 3 meses  
Áreas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Cambio Organizacional  
Medio de divulgación: Papel

## Otras Producciones

### CURSOS DE CORTA DURACIÓN DICTADOS

**Nuevas Tendencias en Recursos Humanos (2008)**

CRISTIANI, A.  
Otro  
País: Paraguay  
Idioma: Español  
Medio divulgación: Otros  
Áreas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Recursos Humanos

## Evaluaciones

### EVALUACIÓN DE PROYECTOS

**EVALUACIÓN INDEPENDIENTE DE PROYECTOS**

**PDT ( 2007 / 2008 )**

Uruguay  
PDT  
Cantidad: Menos de 5  
Proyecto de Jóvenes Investigadores: Rotación de Personal de Supermercados: Diagnóstico y Solución.

**PDT ( 2005 / 2005 )**

Uruguay  
PDT  
Cantidad: Menos de 5  
Proyecto de Software de Imagen, Estructura y Comunicacional Organizacional

## Formación de RRHH

### TUTORÍAS CONCLUIDAS

**GRADO**

**Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial: un nuevo desafío para el Trabajador Social (2007)**

Tesis/Monografía de grado  
Sector Educación Superior/Público / Universidad de la República / Facultad de Ciencias Sociales - UDeLaR, Uruguay  
Programa: Licenciatura en Trabajo Social

Nombre del orientado: Ferreira, Gabriela  
Medio de divulgación: Papel  
País/Idioma: Uruguay, Español  
Áreas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Responsabilidad Social Empresarial/ RRHH / Ciencias Sociales

**"La Gestión Institucional: Una Práctica Posible desde el Trabajo Social - ¿Mercantilización de la Profesión o (2007)**

Tesis/Monografía de grado  
Sector Educación Superior/Público / Universidad de la República / Facultad de Ciencias Sociales - UDeLaR, Uruguay  
Programa: Licenciatura en Trabajo Social  
Nombre del orientado: Márquez Alonso, Rodrigo  
Medio de divulgación: Papel  
País/Idioma: Uruguay, Español  
Áreas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Otras Ciencias Sociales / Ciencias Sociales Interdisciplinarias / TRABAJO SOCIAL y RRHH

**OTRAS**

**Planificación estratégica de los recursos humanos en una organización cultural: Teatro Solís (2007)**

Otras tutorías/orientaciones  
Sector Educación Superior/Privado / Universidad ORT Uruguay / Universidad ORT Uruguay - Facultad de Administración y Ciencias Sociales, Uruguay  
Programa: Diploma Postgrado en Recursos Humanos  
Nombre del orientado: Louzao Sabelli, Jimena; Rosendorff Bianco, Sofía  
Medio de divulgación: Papel  
País/Idioma: Uruguay, Español  
Web: <http://biblio.ort.edu.uy/bibid/55450>  
Palabras Clave: Org. Cultural, Planificación, Estrategia, RRHH  
Áreas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración  
Se propone contribuir a mejorar la gestión de los recursos humanos del Teatro Solís (TS) de Montevideo, presentando una descripción de la organización, un diagnóstico y propuestas para implementar en una nueva etapa de gestión. En primer lugar, se presenta la organización en el contexto del mercado cultural, la misión y visión, los principios básicos del TS, un diseño de su estructura organizativa y financiamiento. En segundo lugar, se expone el diagnóstico que aplica un Análisis FODA y se inserta en el marco de la teoría de los sistemas abiertos de D. Hanna. A partir del modelo de Werther y Davis se analiza las políticas de recursos humanos del TS. Después de presentar la cultura organizacional dominante en los últimos tres años de gestión, se describe la problemática identificada en las diversas áreas: planificación estratégica, estructura y relación TS-Intendencia Municipal de Montevideo. A partir de este diagnóstico se formulan las propuestas para las distintas áreas de la gestión de recursos humanos, en especial, las dirigidas a las políticas de reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, así como también se refiere a la motivación y al compromiso organizacional. Se hace especial hincapié en la propuesta de indicadores dirigidos a políticas de selección de personal, evaluación de desempeño y política salarial. Se completa el informe con una propuesta de plan de acción y proyecciones

**Intendencia Municipal de Canelones: Aportes para el fortalecimiento institucional (2007)**

Otras tutorías/orientaciones  
Sector Educación Superior/Privado / Universidad ORT Uruguay / Universidad ORT Uruguay - Facultad de Administración y Ciencias Sociales, Uruguay  
Programa: Diploma Postgrado en Recursos Humanos  
Nombre del orientado: Alvez, María Agustina; Clara, María Cecilia  
Medio de divulgación: Papel  
País/Idioma: Uruguay, Español  
Web: <http://biblio.ort.edu.uy/bibid/55688>  
Palabras Clave: Recursos Humanos, Intendencia, Ambito Publico  
Áreas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Otras Ciencias Sociales / Otras Ciencias Sociales / RRHH y Gestión Pública

**TUTORÍAS EN MARCHA**

## POSGRADO

### DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL LABORATORIO FARMACEUTICO. (2009)

Tesis de maestria  
Sector Educación Superior/Privado / Universidad de Montevideo / Universidad de Montevideo - IEEM Escuela de Negocios , Uruguay  
Programa: Master en Direccion de Empresas de Salud  
Nombre del orientado: Adriana Guido / Helena Ripoll  
Medio de divulgación: Papel  
País/Idioma: Uruguay, Español  
Palabras Clave: RRHH  
Areas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Comp. Organizacional /RRHH / Sindicatos

### Evaluación de la efectividad de los equipos de trabajo (2009)

Tesis de maestria  
Sector Educación Superior/Privado / Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga / UCUDAL - Facultad de Ciencias Humanas , Uruguay  
Programa: Maestría en Estudios Organizacionales  
Nombre del orientado: Javier Labarthe  
Medio de divulgación: Papel  
País/Idioma: Uruguay, Español  
Areas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Otras Ciencias Sociales / Ciencias Sociales Interdisciplinarias / Equipos de Trabajo

## Otros datos relevantes

### PREMIOS, HONORES Y TÍTULOS

#### SOBRESALIENTE CUM LAUDE - TESIS DOCTORAL (2016)

(Internacional)  
Universidad de Valencia  
Tesis Doctoral GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL PAPEL DEL CONTEXTO, PRINCIPALES ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS PARA EMPLEADOS Y EMPRESAS Con mención por el tribunal SOBRESALIENTE CUM LAUDE Postulada y Nominada para " Premio Enrique Fuentes Quintana" de Tesis Doctorales

#### Beca Fundación Carolina (2010)

(Internacional)  
Fundación Carolina  
Beca para Estudios Doctorales Fundación Carolina

#### Beca Erasmus Mundus, Master en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos, (U. de Valencia, U. de Barcelona, U. de Coimbra, U. de Paris, U. de Bolonia) (2007)

Comision Union Europea

#### Graduado y Distinguido con Máximos Honores, Carnegie Mellon University (2004)

Heinz School, Carnegie Mellon University

#### Miembro de la Honor Society of Phi Kappa Phi por méritos académicos (2003)

Phi Kappa Phi Honor Society

#### Beca W. W. Cooper Scholarship en Carnegie Mellon University por excelencia académica (2002)

Carnegie Mellon University



## PRESENTACIONES EN EVENTOS

### **Academy of Management 2012 Annual Meeting, Boston (2012)**

Congreso  
Academy of Management  
Estados Unidos  
Tipo de participación: Panelista  
Carga horaria: 1  
Nombre de la institución promotora: Academy of Management  
Cristiani, A; Peiró, J.M. 2012. HR function strategic role, trade unions and HRM practices: evidence from Uruguay, under revision for the Academy of Management 2012 Annual Meeting, August 3 - 7, in Boston, Massachusetts

### **XXVIII International Congress of the Latin American Studies Association (2009)**

Congreso  
Human Resources Practices, The HR Function and Trade Unions: The Uruguayan case  
Brasil  
Tipo de participación: Expositor oral  
Nombre de la institución promotora: LASA  
Areas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Otras Ciencias Sociales / Ciencias Sociales Interdisciplinarias / RRHH y RRL

### **La Gestión Humana en Tiempo de Cambio e Incertidumbre (2009)**

Congreso  
Talento, Promesas y Expectativas - Dirigiendo Personas en Tiempos Inciertos  
Uruguay  
Tipo de participación: Panelista  
Nombre de la institución promotora: ADPUGH  
Areas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / RRHH

### **XIII Congreso Nuevas Fronteras de la Gestión Humana. Su impacto en la sustentabilidad de las organizaciones (2008)**

Congreso  
Conferencia ADPUGH  
Uruguay  
Tipo de participación: Expositor oral  
Nombre de la institución promotora: Asociación de Dirigentes de Personal del Uruguay y Gestión Humana  
Palabras Clave: RRHH y RRL  
Areas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / Recursos Humanos Y Relaciones Laborales  
La profesionalización de la función de RRHH y la influencia sindical en las políticas y prácticas en empresas de Uruguay.

### **Ciclo de Actualización y Perfeccionamiento Profesional (2008)**

Seminario  
Nuevas Tendencias en Recursos Humanos  
Paraguay  
Tipo de participación: Conferencista invitado  
Carga horaria: 5  
Nombre de la institución promotora: ORT-Carlos Amaral y Asociados  
Palabras Clave: RRHH  
Areas de conocimiento:  
Ciencias Sociales / Economía y Negocios / Negocios y Administración / RRHH  
Conferencia dictada el 25/8/08 en Asunción, Paraguay a profesionales de RRHH

## Información adicional

### **Actividad de Consultoría**

Xternum  
Socio - 2015 a la fecha  
Consultor asociado - 2013 - 2014

**Proyectos de consultoría recientes**

- Diseño Organizativo. División Logística-Banco de Seguros del Estado, 2016 a la fecha
- Planificación estratégica, Cliente AUDEC, organización de índole Asociativa en proceso de redefinición de su rol y del rol de la Educación Católica en Uruguay, 2015
- Mejora del desempeño: sistemas de remuneración y gestión de proveedores estratégicos. Forestal Oriental SA ( UPM). 2013-2014
- Proyecto de Innovación y desarrollo metodológico, BIT Sistemas. 2014-2015
- Generación "Y" Talento, Banco ITAU, 2013-2014
- Diagnóstico Organizacional, Thyssenkroupp. Junto con Aprobado. 2014
- In Company, Cambio organizacional, liderazgo para Directivos y mandos medios. Colegio Jesús María. 2014.
- Desarrollo de Plan de Gestión de Capital Humano. Genexus Consulting. 2013
- Reclutamiento y Selección. Asesoría en RRHH. Compañía de Jesús. Provincia Arg-Uru. 2012 a la fecha
- Asesoramiento Organizacional y en Recursos Humanos. Tres Ejes. 2009-2010
- Asesoramiento Organizacional y en Recursos Humanos. DEL CARMEN ACISA y GARMET (Grupo Pérez Companc). 2010-2011
- Asesoramiento Organizacional y en Recursos Humanos. ESTUARIO DEL PLATA (Liseck SA). 2010-2013
- Diseño e Implementación de un Sistema de Incentivos por desempeño (con CPA Ferrere). DNA 2011
- Diseño de Plan de Carrera y de Gestión de Talentos. TEYMA. 2010-2011

**Otros**

Oficina de Planeamiento y Presupuesto.- Presidencia de la República.  
 Consultoría en Organizaciones y Recursos Humanos para los Gobiernos Departamentales del Uruguay  
 Proyecto BID – PNUD 04/007. (2007-2009)

Liceo Jubilar Juan Pablo II (1º liceo gratuito de gestión privada en contexto crítico)  
 Miembro del Equipo de Dirección, 2013 a la fecha (medio tiempo)

**Capacitación a empresas o Conferencias**

Módulos para directivos y gerentes: UPM, RÍOGAS, ZONAMERICA, CORREO URUGUAYO, GERDAU LAISA, METLIFE, TEATRO SOLÍS, ECOPETROL (Colombia), CERRO MATOSO (Colombia).  
 Sobre Generación Y: TATA, RETAIL 2012, FORO DE CAPITAL HUMANO

**Experiencias anteriores**

ALSTOM T&D  
 Ingeniero Gerente de Proyecto Local, 1999 – 2001  
 UTE- (Empresa Eléctrica Uruguaya)  
 Ingeniero de Proyectos – División Distribución, 1997 - 1999  
 Técnico – Control y Automatismos- División Generación, 1993 - 1997

**Indicadores de producción**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PRODUCCIÓN BIBLIOGRÁFICA</b>                     | <b>14</b> |
| <b>Artículos publicados en revistas científicas</b> | 11        |
| Completo  | 11        |
| <b>Trabajos en eventos</b>                          | 1         |
| <b>Libros y Capítulos</b>                           | 1         |
| Libro publicado                                     | 1         |
| <b>Documentos de trabajo</b>                        | 1         |
| Completo  | 1         |
| <b>PRODUCCIÓN TÉCNICA</b>                           | <b>3</b>  |
| <b>Trabajos técnicos</b>                            | 2         |
| <b>Otros tipos</b>                                  | 1         |
|   | <b>2</b>  |

|  |          |
|--|----------|
| <b>EVALUACIONES</b>                                    |          |
| Evaluación de proyectos                                | 2        |
| <b>FORMACIÓN RRHH</b>                                  | <b>6</b> |
| <b>Tutorías/Orientaciones/Supervisiones concluidas</b> | 4        |
| Otras tutorías/orientaciones                           | 2        |
| Tesis/Monografía de grado                              | 2        |
| <b>Tutorías/Orientaciones/Supervisiones en marcha</b>  | 2        |
| Tesis de maestría                                      | 2        |
|  |          |
|  |          |