

# Gestión humana en las organizaciones

Competencias en desarrollo



Hernán Pedro Vigier  
Claudia Gabriela Pasquaré  
Fernando Manuel Menichelli  
Carolina Tarayre

Gestión humana  
en las organizaciones  
Competencias en desarrollo

## **GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES. Competencias en desarrollo**

© **Hernán Pedro Vigier, Claudia Gabriela Pasquaré, Fernando Manuel Menichelli y Carolina Tarayre**

© **De la edición: PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.**

*Se ha puesto el máximo interés en ofrecer al lector una información completa y precisa. No obstante, PUBLICACIONES ALTARIA, S.L. no asume ninguna responsabilidad derivada del uso, ni tampoco por cualquier violación de patentes y otros derechos de terceros que pudieran ocurrir mientras este libro esté destinado a la utilización de aficionados o a la enseñanza. Las marcas o nombres mencionados son únicamente a título informativo y son propiedad de sus registros legales.*

### **Reservados todos los derechos.**

Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, registrada en sistema de almacenamiento o transmitida de ninguna forma ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro. Queda también prohibida la distribución, alquiler, traducción o exportación sin la autorización previa y por escrito de PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.

**ISBN:** 978-84-943007-4-5

**Depósito legal:** T 1599-2014

**Revisado por:** Beatriz Vega, Alejandra Casaleiz y Carlos Martínez

Ilustración cubierta y portadillas: Barcala

Dibujos y esquemas interiores: Ana López Caro

**Impreso en España - Printed in Spain**

### **Editado por:**

PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.

C/ Enric d'Ossó, 2

43005 -Tarragona

email: [info@altariaeditorial.com](mailto:info@altariaeditorial.com)

**CONSULTE NUESTRO CATÁLOGO POR INTERNET:**

**<http://www.altariaeditorial.com>**

**Podrá estar al corriente de todas las novedades.**

# **GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES**

**Competencias en desarrollo**

**Hernán Pedro Vigier  
Claudia Gabriela Pasquaré  
Fernando Manuel Menichelli  
Carolina Tarayre**



## AUTORES

### HERNÁN PEDRO VIGIER

- Licenciado en Economía por la Universidad Nacional del Sur.
- Doctor en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad Rovira i Virgili, Reus, España.
- Profesor titular del Departamento de Economía en la Facultad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa de la Universidad Nacional del Sur.
- Profesor Titular en la Facultad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de la Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO).
- Investigador adjunto en el Centro de Emprendedurismo y Desarrollo Territorial Sostenible (Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires, UPSO).
- Investigador categorizado I por la Comisión Regional de Categorización de Docentes Investigadores de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación.
- Consultor de empresas pymes.



### CLAUDIA GABRIELA PASQUARÉ

- Contadora Pública Nacional por la Universidad Nacional del Sur.
- Magíster en Administración por la Universidad Nacional del Sur.
- Profesora asociada de cátedras de Gestión Humana en las Organizaciones y Administración de Personal del Departamento de Ciencias de la Administración en la Universidad Nacional del Sur.
- Directora de la Especialización en Recursos Humanos en la Universidad Nacional del Sur.
- Investigadora categorizada III por la Comisión Regional de Categorización de Docentes Investigadores en la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación.
- Jefa del Departamento de Capacitación y Desarrollo del Hospital Municipal de Agudos Dr. Leónidas Lucero de Bahía Blanca. Buenos Aires. Argentina.
- Consultora de empresas del ámbito público y privado en temas de gestión humana.





### **FERNANDO MANUEL MENICHELLI**

- Licenciado en Psicología por la Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Máster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos del Programa Internacional de Cooperación Académica por la University at Albany State, University of New York y Universidad de El Salvador.
- Profesor titular de la Facultad de Psicología por la Universidad Nacional de El Salvador.
- Profesor adjunto del Departamento de Ciencias de la Administración en el Departamento de Ingeniería de la Universidad Nacional del Sur.
- Investigador categorizado IV por la Comisión Regional de Categorización de Docentes Investigadores en la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación.
- Consultor en empresas de carácter local, nacional e internacional en gestión de recursos humanos.



### **CAROLINA TARAYRE**

- Licenciada en Economía por la Universidad Nacional del Sur.
- Aspirante a Magíster en Políticas y Estrategias por la Universidad Nacional del Sur.
- Profesora de la Universidad Tecnológica Nacional en la Facultad Regional de Bahía Blanca.
- Asistente de docencia en el Departamento de Economía de la Universidad Nacional del Sur.
- Investigadora categorizada V por la Comisión Regional de Categorización de Docentes Investigadores en la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación.
- Se desempeñó como Responsable de Capital Humano en la Empresa Bahía Blanca Plaza Shopping S.A.
- Diplomada en Recursos Humanos (UBA-Capacitarte), lo que la capacita en temas específicos de gestión humana.

## ¿A quién va dirigido el libro?

El libro está dirigido a docentes y alumnos de grado, posgrado o asignaturas relacionadas con la gestión humana en las organizaciones, así como a aquellos que pertenezcan a carreras específicas relacionadas con la temática, como las provenientes de las Ciencias Sociales, Ingenieriles, Biológicas y todas otras donde la gestión humana sea necesaria.

## Convenciones generales

**Respecto de su estructura**, el presente libro está compuesto por veinte capítulos divididos en tres partes que buscan abordar temas relacionados y que ayudan a una buena comprensión de la gestión humana en diversas organizaciones.

La PARTE I: LOS FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES pretende generar en el lector una visión compartida respecto de convenciones básicas que facilitan la comprensión de las funciones, las responsabilidades y los condicionantes que impactan en la gestión humana, para lo cual resulta necesario realizar una revisión desde una perspectiva histórica que permitirá entender los aspectos relevantes de su conceptualización.

Esta parte contiene tres capítulos: capítulo 1. La evolución conceptual; capítulo 2. La gestión humana como función organizacional; y capítulo 3. Los contextos sociales e históricos y las variables que condicionan la gestión humana.

En la PARTE II: EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, el lector podrá comenzar a tener una mirada integral que le permitirá articular el porqué y el para qué de las ideas que atraviesan al comportamiento organizacional, reflexionando sobre algunos conceptos que forman la personalidad individual. De la misma manera, podrá comprender cuáles son las interacciones entre los trabajadores por medio de la reflexión sobre el trabajo en equipo como un dispositivo que posibilita la socialización, el aprendizaje de conductas, los hábitos, los valores y el logro de objetivos planificados; así como sobre el liderazgo y la comunicación interpersonal.

Esta segunda parte contiene cinco capítulos: capítulo 4. El comportamiento organizacional; capítulo 5. El comportamiento individual e interpersonal; capítulo 6. El comportamiento grupal; capítulo 7. El liderazgo; y capítulo 8. La comunicación interpersonal.

La PARTE III: LAS POLÍTICAS Y PROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA busca analizar las principales funciones, acciones y políticas que son responsabilidad de la gestión humana. A los efectos de una mejor comprensión, las principales políticas en materia de gestión humana en las organizaciones se han clasificado en cuatro grandes grupos: a) Las políticas de planeamiento; b) Las políticas de atracción de personas; c) Las políticas de mantenimiento y retención; y, por último, d) Las políticas de evaluación de la gestión humana. Una política integral deberá contener políticas de todos los grupos, incluyendo de este modo los aspectos que se abordan en cada una de ellas.

Es por ello por lo que se decidió dividir esta parte en cuatro apartados.

El apartado A hace referencia a las **políticas de planeamiento**. A lo largo de cuatro capítulos, se estudiarán las bases conceptuales y las herramientas necesarias para el desarrollo y la implementación de dichas políticas, teniendo en cuenta que éstas pretenden brindar a la organización una planificación programada de los recursos de las personas que la integran. De igual manera,

intentan anticipar tanto las posibles oportunidades como aquellas dificultades o problemas que se pudieran presentar. De esta manera, y como partes integrantes de la política de planeamiento, esta parte la conforman cuatro capítulos: capítulo 9. El planeamiento de la gestión humana; capítulo 10. La gestión por competencias; capítulo 11. El análisis y la descripción de puestos; y capítulo 12. Los sistemas de información; estos dos últimos basados en las herramientas utilizadas en las políticas de planeamiento.

El apartado B estudia las **políticas de atracción e incorporación** y aborda los procesos de atracción y admisión o incorporación de personas, y las políticas que pueden desarrollarse en ese sentido en la gestión, las cuales incluyen los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Este apartado contiene el capítulo 13 denominado El reclutamiento, la selección y la inducción de personal.

El apartado C analiza las **políticas de mantenimiento y retención**, refiriéndose a aquellas que ayudan a que los trabajadores perciban que la organización de la que forman parte es un lugar que procura su crecimiento y bienestar, tanto laboral como personal. Los capítulos que se presentan en este apartado forman parte de los que se considera debieran ser los componentes de una adecuada Política de mantenimiento y retención de personal. En ellos se incorporan: capítulo 14. La comunicación organizacional; capítulo 15. La gestión del desempeño; capítulo 16. El aprendizaje y la capacitación; capítulo 17. El desarrollo de carrera; capítulo 18. Las relaciones laborales; y, finalmente; capítulo 19, Las compensaciones.

El apartado D examina las **políticas de evaluación de la gestión humana** y está compuesto por un capítulo, el 20. Este último capítulo del libro parte de la consideración de que todas las políticas de gestión humana en las organizaciones que se han desarrollado hasta el momento en las secciones A, B y C de la parte III requieren un seguimiento, monitoreo y evaluación, con el objeto de descubrir oportunidades de mejora, solucionar inconvenientes y medir los resultados de las mismas. En este marco, surgen las políticas para evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión humana en las organizaciones, a través de las cuales se podrá demostrar de manera tangible la contribución de esta última al desempeño y los resultados generales de la organización.

Además de la estructura mencionada, es importante destacar que esta obra se desarrolla a partir de un enfoque de formación basado en competencias, gracias al cual se pretende que el lector desarrolle distintos tipos de saberes, por lo que está atravesado por **distintas perspectivas**:

*Perspectiva conceptual:* conceptos y principios científico-técnicos que abarcan la información, los conceptos y las nociones que los lectores deben conocer. Este tipo de contenido tiende a lograr una base de conocimientos que permita la comprensión de un proceso, de un sistema, de una situación, de un problema. Se trata de una clase de contenidos que se vinculan con la capacidad de comprender la disciplina y se los llama declarativos, porque el sujeto que los posee es capaz de explicarlos de forma oral o escrita.

*Perspectiva procedimental (técnicas, métodos, operaciones, tareas, destrezas, actividades corporales, de expresión):* hace referencia a las secuencias de acciones de tipo psicomotriz o cognitivo que los lectores deben aprender. Algunas técnicas están muy normalizadas y deben seguirse estrictamente, otras sólo marcan líneas de acción. Se incluyen en este grupo desde acciones simples —por ejemplo, cómo emplear determinado instrumento— a otras más complejas —por ejemplo, cómo elaborar un proyecto de investigación—. Este tipo de contenido implica un “saber cómo”, si

se limita a conocer los procedimientos, pero será un “saber hacer” si se pretende que el lector emplee el procedimiento.

*Perspectiva actitudinal o valorativa:* su fuente se encuentra en la práctica social y profesional. Comprende normas, criterios, prescripciones, juicios de valor, etc. Los contenidos valorativos promueven distintas actitudes en los lectores e incluyen tanto los comportamientos simples, como puede ser el cumplimiento de una consigna, hasta la interiorización de una pauta de conducta, como puede ser una actitud positiva para respetar al compañero en un debate, valorar la necesidad de respetar el marco legal en el desempeño de su profesión o desarrollar un espíritu crítico reflexivo y fundamentado.

Tras la lectura de cada uno de los capítulos que recorre el libro, el lector encontrará una serie de preguntas bajo el nombre de Control de lectura y actividades de aplicación denominadas Práctica, que se incluyen con el objeto de que éste pueda autoevaluar las competencias desarrolladas a partir del análisis crítico de cada una de las ideas vertidas en ellos.



## Índice general

¿A quién va dirigido el libro?.....	7
Convenciones generales.....	7

## PARTE I. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES.....21

### 1. Evolución conceptual .....25

Introducción.....	25
1.1 Derecho al trabajo.....	26
1.1.1 El derecho al trabajo desde el punto de vista antropológico.....	26
1.1.2 Revolución Industrial: surgimiento del trabajo asalariado.....	27
1.1.2.1 Surgimiento del trabajo asalariado (1760-1840).....	28
1.1.2.2 Escuela de Administración Científica (F. W. Taylor-1876): organización científica del trabajo.....	28
1.1.2.3 El modelo fordista (1908).....	29
1.1.2.4 El aporte de Henry Fayol (1916).....	30
1.1.3 La escuela de las relaciones humanas (E. Mayo, 1920; A. Maslow, 1943).....	32
1.1.4 La globalización: el modelo toyotista (1973).....	35
1.1.5 Las teorías del comportamiento (1980).....	38
1.1.6 La historia de la gestión por competencias (1980-1990).....	39
1.1.7 El enfoque de rasgos versus el enfoque de competencias.....	40
1.1.8 La gestión del conocimiento (1990).....	43
1.2 Control de lectura.....	47
1.3 Práctica.....	47
Caso práctico 1.....	47
Caso práctico 2.....	48
1.4 Bibliografía y fuentes digitales.....	48

### 2. La gestión humana como función organizacional.....53

Introducción.....	53
2.1 El individuo, el trabajo y las organizaciones.....	54
2.1.1 El trabajo: definición y diferentes enfoques. Sentido y funciones del trabajo.....	54
2.1.2 Las organizaciones y sus recursos.....	57
2.1.3 La administración de recursos humanos y la dirección estratégica del talento de las personas.....	60
2.2 La gestión humana dentro de las organizaciones.....	60
2.2.1 Concepto.....	60
2.2.2 Gestores.....	61
2.2.3 Roles.....	62
2.2.4 Objetivos.....	64
2.2.5 Procesos.....	65
2.3 La gestión humana estratégica dentro de las organizaciones.....	69
2.3.1 Enfoques.....	69
2.3.1.1 Enfoque universalista.....	70
2.3.1.2 Enfoque contingente.....	70
2.3.1.3 Enfoque configuracional.....	71
2.3.1.4 Enfoque contextual.....	71
2.3.1.5 Enfoque integrador.....	72
2.3.2 Estrategia organizacional: niveles y factores condicionantes.....	

Análisis interno y externo .....	73
2.3.3 Planeación estratégica .....	76
2.3.4 Planeación estratégica de la gestión humana .....	77
2.3.5 Políticas: concepto, requisitos y objetivos .....	78
2.3.6 Políticas de gestión humana .....	79
2.3.7 Políticas y procedimientos .....	79
2.4 La gestión humana y los sistemas de gestión de calidad .....	80
2.4.1 Las normas ISO .....	80
2.4.2 Norma ISO 9001:2008 .....	80
2.5 Control de lectura .....	84
2.6 Práctica .....	84
2.7 Bibliografía y fuentes digitales.....	85
2.8 Anexo .....	87

### 3. Los contextos sociales e históricos y las variables que condicionan la gestión humana .....97

Introducción .....	97
3.1 Por qué estudiar estas dimensiones .....	98
3.2 Variables externas .....	99
3.2.1 Influencias del estado nacional, regional o local.....	99
3.2.2 Factores sociodemográficos .....	100
3.2.3 Condiciones económicas .....	100
3.2.4 Características del mercado laboral.....	100
3.2.5 Competencia internacional.....	101
3.2.6 Características del sector .....	101
3.2.7 Rol de los sindicatos .....	101
3.2.8 Cultura nacional o regional .....	102
3.2.9 Normas que regulan la actividad laboral.....	102
3.2.10 Instituciones que participan en la regulación de las relaciones laborales.....	105
3.3 Repasando algunos conceptos .....	106
3.3.1 Organización .....	106
3.3.2 Tipos de organizaciones .....	107
3.3.2.1 Organizaciones según sus fines .....	107
3.3.2.2 Organizaciones según su formalidad. ....	107
3.3.2.3 Organizaciones según su grado de centralización. ....	108
3.3.3 Estrategia y tipos de estrategias .....	110
3.3.3.1 Estrategias de negocio.....	110
3.3.3.2 Estrategias corporativas.....	110
3.3.3.3 Estrategias internacionales.....	111
3.4 Variables internas.....	112
3.4.1 Misión.....	112
3.4.2 Actividad .....	112
3.4.3 Tamaño de la organización .....	112
3.4.4 Ciclo de vida.....	113
3.4.5 Apoyo de la alta dirección a la gestión humana .....	113
3.4.6 Cultura organizacional .....	113
3.4.7 Liderazgo y estilo directivo.....	113
3.4.8 Situación económico-financiera .....	113
3.4.9 Estructura organizacional .....	114
3.4.10 Estrategia .....	115
3.5 Control de lectura .....	116
3.6 Práctica .....	116
3.7 Bibliografía y fuentes digitales.....	117

## PARTE II. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.....119

### 4. El comportamiento organizacional.....123

Introducción .....	123
4.1 Repasando la historia .....	124
4.2 Ajustar el marco teórico a la realidad .....	124
4.2.1 Las partes y su relación con el todo .....	125
4.2.2 Pensando en el cambio .....	125
4.2.3 Prácticas y políticas destinadas al desarrollo del potencial de los trabajadores .....	126
4.3 Variables que condicionan el comportamiento de las organizaciones .....	127
4.3.1 La comunicación organizacional.....	127
4.3.2 Formas de organización del trabajo: el grupo de trabajo .....	128
4.3.2.1 Una estrategia: el trabajo en equipo.....	129
4.3.3 El liderazgo en las organizaciones .....	129
4.3.4 La cultura organizacional .....	130
4.3.5 La cultura organizacional y el liderazgo en las organizaciones .....	130
4.3.6 El factor motivacional en las organizaciones.....	131
4.4 Control de lectura .....	132
4.5 Práctica .....	133
4.6 Bibliografía y fuentes digitales.....	134

### 5. El comportamiento individual e interpersonal .....139

Introducción .....	139
5.1 Las características biográficas y la personalidad .....	140
5.1.1 Definiciones integrativas o configuracionales de la personalidad .....	140
5.1.2 Estrategias de afrontamiento .....	141
5.1.2.1 Las atribuciones de los éxitos y los fracasos .....	141
5.1.3 El argumento de vida y su transferencia al ámbito laboral .....	142
5.1.4 Los estados del Yo y las formas de interacción: padre, adulto, niño (P A N).....	143
5.1.5 La triada nociva.....	144
5.2 Valores y actitudes.....	144
5.2.1 La actitud, una herramienta .....	145
5.2.2 La percepción .....	145
5.2.3 La motivación y la satisfacción laboral.....	147
5.2.3.1 La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954) .....	148
5.2.3.2 La teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg y otros, 1967) .....	148
5.2.3.3 La teoría de McClelland .....	149
5.2.3.4 La teoría X y teoría Y de McGregor (1966) .....	150
5.2.3.5 La teoría de las expectativas .....	150
5.2.3.6 Otras teorías de la motivación y la satisfacción laboral .....	151
5.2.4 Los modelos teóricos de la satisfacción laboral .....	155
5.3 La inteligencia .....	155
5.3.1 La teoría de las inteligencias múltiples .....	156
5.3.2 La inteligencia emocional.....	158
5.3.3 Los componentes de la inteligencia emocional .....	158
5.4 Control de lectura .....	159
5.5 Práctica .....	160
5.6 Bibliografía y fuentes digitales.....	161

<b>6. El comportamiento grupal.....</b>	<b>167</b>
Introducción .....	167
6.1 Los grupos de trabajo.....	168
6.1.1 La importancia del grupo en nuestra vida.....	168
6.1.2 Los grupos de trabajo.....	168
6.1.3 La definición de grupo operativo.....	169
6.1.4 Los criterios para la constitución de un grupo operativo .....	169
6.1.5 El líder: funciones en el grupo .....	170
6.1.6 Las leyes de integración grupal .....	170
6.1.7 Los criterios de la eficacia grupal .....	170
6.1.8 Las formas de participación en la dinámica grupal .....	171
6.1.9 Las barreras que impiden un adecuado trabajo grupal.....	171
6.1.10 El liderazgo y el desempeño grupal .....	171
6.1.11 El grupo y las producciones creativas .....	172
6.1.12 La toma de decisiones en los grupos de trabajo.....	172
6.2 El trabajo en equipo .....	173
6.2.1 El trabajo en equipo y la gestión del conocimiento .....	174
6.2.2 Los atributos del equipo de trabajo.....	175
6.2.3 Las características de un equipo de trabajo efectivo. Los factores para su eficacia .....	176
6.2.3.1 Los objetivos del trabajo en equipo.....	178
6.2.3.2 Las ventajas del trabajo en equipo.....	178
6.2.3.3 Las desventajas del trabajo en equipo .....	179
6.2.4 El desarrollo de equipos .....	179
6.2.5 Las etapas evolutivas del trabajo en equipo .....	180
6.2.6 Por qué utilizar equipos de trabajo.....	180
6.2.7 Las causas de los fallos en los equipos de trabajo.....	181
6.3 Control de lectura .....	181
6.4 Práctica .....	182
6.5 Bibliografía y fuentes digitales.....	183

<b>7. El liderazgo.....</b>	<b>187</b>
Introducción .....	187
7.1 El liderazgo en las organizaciones.....	188
7.1.1 La diferencia entre el liderazgo informal y la jefatura .....	188
7.1.2 La teoría de los rasgos.....	189
7.1.3 Las teorías del comportamiento .....	189
7.1.3.1 Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio .....	190
7.1.3.2 Los estudios de la Universidad de Michigan.....	190
7.1.3.3 El modelo de la matriz gerencial .....	191
7.1.3.4 Los estudios de la escuela escandinava .....	191
7.1.3.5 Las desventajas del modelo de comportamiento .....	192
7.1.4 Las teorías de las contingencias.....	192
7.1.4.1. El modelo de Fiedler.....	192
7.1.4.2 La teoría situacional de Hersey y Blanchard .....	193
7.1.4.3. La teoría del intercambio líder-miembro .....	194
7.1.4.4 Los modelos de ruta y meta .....	196
7.1.4.5 El modelo de participación del líder.....	197
7.2 La evolución del liderazgo en la actualidad .....	197
7.2.1 La teoría de la atribución del liderazgo.....	197
7.2.2 El liderazgo carismático .....	198
7.2.3 El liderazgo transaccional.....	198
7.2.4 El liderazgo transformacional.....	199
7.3 En el liderazgo está la clave.....	199
7.3.1 Los modelos a seguir.....	200
7.3.2 Carisma y fortaleza.....	200
7.4 Reflexionando sobre el liderazgo: El mapa equivocado .....	201
7.5 Control de lectura .....	201
7.6 Práctica .....	202
7.7 Bibliografía y fuentes digitales.....	203

<b>8. La comunicación interpersonal .....</b>	<b>209</b>
Introducción .....	209
8.1 La importancia de la comunicación .....	210
8.2 El concepto de comunicación.....	211
8.3 La comunicación como proceso.....	212
8.3.1 Los modelos del proceso comunicacional. Complementación del modelo de Aristóteles .....	213
8.4 El aporte de la escuela de Palo Alto al estudio de la comunicación.....	216
8.5 El proceso de comunicación y sus elementos constitutivos .....	217
8.5.1 El mensaje .....	217
8.5.2 El emisor y el receptor .....	220
8.5.3 El canal .....	220
8.5.4 La codificación y la decodificación.....	221
8.5.5 La retroalimentación .....	222
8.6 Barreras en la comunicación.....	222
8.6.1 Tipos de barreras de la comunicación .....	223
8.6.1.1 Barreras físicas.....	223
8.6.1.2 Barreras semánticas.....	224
8.6.1.3 Barreras personales.....	224
8.6.1.4 Otras barreras.....	227
8.7 Algunas ideas sobre cómo superar las barreras en la comunicación .....	228
8.7.1 La escucha activa .....	228
8.7.1.1 Tipos de escucha activa.....	229
8.7.1.2 Técnicas de escucha activa .....	229
8.8 Control de lectura .....	230
8.9 Práctica .....	231
8.10 Bibliografía y fuentes digitales.....	231

<b>PARTE III-A</b>	
<b>POLÍTICAS Y PROCESOS DE LA GESTIÓN</b>	
<b>HUMANA.....</b>	<b>233</b>
Introducción global.....	234

<b>9. La planificación de la gestión humana:</b>	
<b>bases conceptuales y herramientas.....</b>	<b>239</b>
Introducción .....	239
9.1 Las consideraciones sobre el planeamiento estratégico en las organizaciones.....	240
9.2 La gestión humana desde una perspectiva estratégica .....	243
9.2.1 Concepto, objetivos y requisitos de la gestión estratégica de recursos humanos.....	243
9.2.2 El plan estratégico en materia de gestión humana .....	246
9.2.2.1 La etapa analítica en la elaboración de un plan estratégico .....	247
9.2.2.2 La etapa normativa en la elaboración de un plan estratégico .....	250
9.3 La planificación de la dotación de recursos humanos.....	253
9.3.1 El proceso de planificación.....	253
9.3.2 Un apartado sobre previsiones.....	255
9.3 Las técnicas de previsión de recursos humanos.....	256
9.4 Control de lectura .....	257
9.5 Práctica .....	258
9.6 Bibliografía y fuentes digitales.....	259

## 10. La gestión de las personas basada en competencias .....263

Introducción .....	263
10.1 El capital intelectual, el conocimiento y las competencias .....	264
10.2 ¿Qué son las competencias? .....	267
10.3 Tipos de competencias .....	269
10.3.1 El proyecto Tuning .....	270
10.3.2 La declaración de Bolonia.....	272
10.4 ¿Qué es gestionar por competencias y cuáles son sus objetivos?.....	273
10.5 Implementando el modelo de competencias en una organización en marcha.....	274
10.6 Control de lectura .....	278
10.7 Práctica .....	278
10.8 Bibliografía y fuentes digitales.....	279

## 11. El análisis y la descripción de puestos.....283

Introducción .....	283
11.1 La importancia del tratamiento del análisis y la descripción de puestos en la gestión humana .....	284
11.2 Los síntomas de los problemas generados por las dificultades con las descripciones de puestos .....	286
11.3 El puesto de trabajo .....	287
11.4 La distinción entre el análisis y la descripción de puestos de trabajo .....	288
11.5 El análisis de puestos .....	289
11.5.1 Concepto y objetivos .....	289
11.5.2 Técnicas y pasos.....	291
11.5.3 Medios para obtener la información.....	293
11.6 La descripción de puestos.....	295
11.6.1 Concepto .....	295
11.6.2 Elementos.....	295
11.7 El problema del análisis y la descripción de puestos en la dinámica organizacional en la actualidad .....	297
11.8 Control de lectura .....	297
11.9 Práctica .....	298
11.10 Bibliografía y fuentes digitales.....	299

## 12. Los sistemas de información para la gestión humana.....303

Introducción .....	303
12.1 Algunos conceptos importantes .....	304
12.1.1 Datos .....	304
12.1.2 Información .....	304
12.1.3 Procesamiento de datos.....	304
12.1.4 Sistema .....	305
12.1.5 Sistema de información .....	305
12.1.6 Bases de datos .....	306
12.2 Los sistemas de información y las bases de datos aplicados a la gestión humana en las organizaciones .....	306

12.3 Control de lectura .....	309
12.4 Práctica .....	309
12.5 Bibliografía y fuentes digitales.....	310

<b>PARTE III-B. POLÍTICAS DE ATRACCIÓN E INCORPORACIÓN .....</b>	<b>311</b>
Introducción global.....	312

### **13. Reclutamiento, selección e inducción de personal .....315**

Introducción .....	315
13.1 La selección de personal. Objetivos y desafíos .....	316
13.2 La planificación de la selección de personal. Su alineación con las estrategias organizacionales.....	317
13.3 La selección de personal como proceso .....	318
13.3.1 Definición del perfil de selección .....	319
13.3.2 Reclutamiento: identificación de la población objetivo, análisis de estrategias adecuadas, instrumentos y herramientas .....	322
13.3.3 Análisis de postulaciones .....	328
13.3.4 Herramientas de selección.....	329
13.3.5 La entrevista laboral. Metodología y tipos .....	330
13.3.5.1 El método del <i>assessment center</i> .....	334
13.3.6 El rol del psicólogo en los procesos de selección .....	340
13.3.7 La decisión de contratar .....	345
13.4 Inducción de personal .....	349
13.4.1 Concepto de inducción .....	349
13.4.2 Contenidos de la inducción.....	350
13.4.3 Objetivos de la inducción .....	351
13.4.4 Principales beneficios de un programa de inducción .....	351
13.4.5 Principales dificultades en la implementación de un programa de inducción .....	352
13.4.6 Tipos de inducción .....	354
13.4.7 Métodos de inducción organizacional.....	354
13.5 Control de lectura .....	355
13.6 Práctica .....	356
13.7 Bibliografía y fuentes digitales.....	356
Anexo .....	359

<b>PARTE III-C. POLÍTICAS DE MANTENIMIENTO Y RETENCIÓN .....</b>	<b>363</b>
Introducción general.....	364

### **14. Comunicación organizacional .....367**

Introducción .....	367
14.1 La comunicación humana en las organizaciones .....	368
14.2 La imagen corporativa .....	369
14.2.1 ¿Para qué gestionar la imagen corporativa a través de la comunicación? .....	370
14.3 Definición de política de comunicación institucional.....	371
14.3.1 Comunicación interna y externa .....	372

14.3.2 Escenarios de la comunicación organizacional .....	372
14.4 Tipos de comunicación organizacional .....	372
14.5 Las principales barreras en la comunicación organizacional .....	373
14.6 El plan de comunicación .....	375
14.7 Control de lectura .....	378
14.8 Práctica .....	378
14.9 Bibliografía y fuentes digitales.....	379
<b>15. Gestión del desempeño .....</b>	<b>383</b>
Introducción .....	383
15.1 La gestión del desempeño como proceso .....	384
15.2 Etapas del proceso de gestión del desempeño .....	384
15.3 Finalidades de un sistema de gestión del desempeño .....	386
15.4 El proceso de gestión del desempeño bajo el enfoque de competencias .....	387
15.5 La evaluación del desempeño como parte del proceso integral de gestión del desempeño .....	388
15.5.1 Evaluación del desempeño .....	388
15.5.2 Distintos métodos de evaluación del desempeño.....	389
15.5.3 Evaluación del desempeño global.....	400
15.5.4 Recomendaciones para la confección de un formulario de evaluación del desempeño.....	402
15.5.5 Críticas a las evaluaciones del desempeño .....	404
15.5.6 Responsabilidad de la evaluación del desempeño .....	405
15.5.7 La entrevista de evaluación del desempeño .....	406
15.5.8 Características de un sistema de evaluación del desempeño eficaz..	408
15.5.9 Beneficios de un sistema eficaz de evaluación del desempeño .....	408
15.6 Impacto de la gestión del desempeño.....	409
15.7 Control de lectura .....	410
15.8 Práctica .....	411
15.9 Bibliografía y fuentes digitales.....	411
<b>16. Aprendizaje y capacitación .....</b>	<b>415</b>
Introducción .....	415
16.1 El aprendizaje en los adultos. Teorías del aprendizaje .....	416
16.2 La capacitación en la organización. Sus razones e importancia.....	422
16.3 ¿Por qué las organizaciones no capacitan? .....	424
16.4 La capacitación estratégica. Objetivos y garantías.....	427
16.5 La capacitación en la empresa como proceso .....	428
16.5.1 Detección de necesidades. Tipos de necesidades y formas de identificarlas .....	429
16.5.2 Diseño de planes y programas. Aspectos a tener en cuenta .....	433
16.5.2.1 Implementación de programas.....	438
16.5.2.2 Evaluación de programas.....	439
16.6 Control de lectura .....	447
16.7 Práctica .....	447
16.8 Bibliografía y fuente digitales .....	449
<b>17. Desarrollo de carrera .....</b>	<b>453</b>
Introducción .....	453
17.1 Contexto laboral actual y el desarrollo de carrera .....	454
17.2 Perspectiva integradora del desarrollo de carrera .....	454
17.3 Planeación y desarrollo de carrera desde la perspectiva de	

la organización .....	454
17.3.1 Áreas de actividad .....	454
17.3.2 Carrera profesional: la visión desde la organización .....	455
17.3.3 Planes de desarrollo y su relación con la gestión del desempeño .....	455
17.4 Técnicas de identificación del talento .....	456
17.5 Rutas de carrera .....	456
17.6 Herramientas para detectar potencial.....	457
17.7 Métodos de desarrollo de personal .....	457
17.8 Planeación de carrera individual.....	458
17.8.1 Algunas herramientas útiles para el planeamiento de carrera individual.....	459
17.8.2 Factores que afectan a la planeación de carrera.....	459
17.9 El fin del desarrollo de carrera en las organizaciones .....	460
17.10 Control de lectura .....	463
17.11 Práctica .....	463
17.12 Bibliografía y fuentes digitales.....	464
<b>18. Las relaciones laborales .....</b>	<b>467</b>
Introducción .....	467
18.1 Perspectiva de las relaciones laborales .....	468
18.2 Los elementos del sistema de relaciones laborales .....	470
18.2.1 Los actores .....	470
18.2.2 Los tipos de relaciones .....	471
18.2.3 Los instrumentos utilizados.....	474
18.3 Los sindicatos y los nuevos procesos tecnológicos.....	475
18.4 Condiciones de trabajo, ambiente, salud y seguridad laboral y disciplina .....	476
18.4.1 El ambiente de trabajo.....	477
18.4.2 La salud y seguridad laboral.....	477
18.4.3 La disciplina laboral.....	479
18.5 Control de lectura .....	480
18.6 Práctica .....	480
18.7 Bibliografía y fuentes digitales.....	481
<b>19. Compensaciones.....</b>	<b>485</b>
Introducción .....	485
19.1 Las compensaciones. Concepto y funciones .....	486
19.1.1 Compensación versus remuneración .....	486
19.1.2 Funciones de las compensaciones.....	489
19.1.3 El foco en la compensación individual.....	490
19.2 Objetivos de la administración de compensaciones .....	491
19.3 Diseño de una política de compensaciones.....	492
19.3.1 Determinación del salario base.....	494
19.3.1.1 Retribuir por puesto o retribuir por individuo .....	494
19.3.1.2 Fases principales para la administración de compensaciones .....	496
19.4 Evaluación de puestos.....	497
19.4.1 Método de jerarquización ( <i>Job Ranking</i> ) .....	500
19.4.2 Método de graduación ( <i>Job Classification</i> ) .....	502
19.4.3 Método de puntuación de factores ( <i>The Point System</i> ) .....	504
19.4.4 Método de comparación de factores ( <i>The Factor Comparison Method</i> ) .....	506
19.5 Investigación salarial.....	511
19.6 Sistemas de incentivos.....	514

19.7 Diseño y administración de prestaciones sociales .....	517
19.8 Control de lectura .....	518
19.9 Práctica .....	519
19.10 Bibliografía y fuentes digitales.....	521

### PARTE III.D. POLÍTICAS DE LA GESTIÓN

<b>HUMANA.....</b>	<b>523</b>
Introducción.....	524

## Capítulo 20

### Sistemas indicadores para el monitoreo de las políticas de gestión humana .....527

Introducción .....	527
20.1 La cadena de valor .....	528
20.2 ¿Por qué es necesario medir? .....	529
20.3 Indicadores.....	530
20.3.1 Eficiencia organizacional.....	530
20.3.2 Estructura y eficiencia del área de Gestión Humana.....	531
20.3.3 Compensaciones .....	532
20.3.4 Beneficios .....	533
20.3.5 Desvinculaciones .....	534
20.3.6 Empleos .....	534
20.3.7 Capacitación y desarrollo .....	535
20.3.8 Absentismo y accidentes.....	538
20.4 Cuadro de mando integral (CMI).....	530
20.4.1 Surgimiento y concepto del CMI.....	539
20.4.2 Objetivos del cuadro de mando integral.....	540
20.4.3 El cuadro de mando integral como sistema de gestión .....	541
20.4.4 Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral .....	542
20.4.6 Cuadro de mando integral en una organización.	
Análisis de un caso .....	545
20.4.6.1 Visión y misión del área de Gestión Humana de la empresa AA.....	545
20.5 Auditoría de la gestión humana: otras herramientas .....	549
20.6 <i>Benchmarking</i> .....	549
20.7 Control de lectura .....	550
20.8 Caso de aplicación .....	551
20.9 Bibliografía y fuentes digitales.....	551
Fuentes digitales .....	552

# PARTE I

## Fundamentos de la gestión humana en las organizaciones

