

Norma Martínez de Pérez
Norma Zandomeni de Juárez
compiladoras

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Perspectiva académica
y práctica profesional



Colección
Ciencia y Tecnología

Norma **Martínez de Pérez**
Norma **Zandomeni de Juárez**
compiladoras

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

*Perspectiva académica
y práctica profesional*

Alaniz Farias, Erica
Degiorgi, Noelia
De Yong, Adriana
Fariña, María Alejandra
Feminis, Carlos
Fernández, María Soledad
Ferreya, T. Carolina
Golik, Mariela N.
Lasheras, Daniel
Lazzaro-Salazar, Mariana
Lorenzutti, María Carolina

Lucero, Rubén
Lucero, Verónica
Martínez de Pérez, Norma
Marescalchi, Marcelo
Musticchio, Alejandro
Pasquaré, Claudia
Peralta, Graciela
Pujol-Cols, Lucas
Rábago, Carlos Daniel
Tumini, Graciela Iris
Zandomeni de Juárez, Norma



Colección *Ciencia y Tecnología*

Administración de recursos humanos: perspectiva académica y práctica profesional / Norma Martínez de Pérez ... [et al.]; compilación de Norma Martínez de Pérez; Norma del Carmen Zandomeni. - 1a ed. - Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Ediuns, 2022.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-655-311-7

1. Administración de Recursos Humanos. 2. Administración de Empresas. I. Martínez de Pérez, Norma, comp. II. Zandomeni, Norma del Carmen, comp.

CDD 658.3007



Editorial de la Universidad Nacional del Sur
Santiago del Estero 639 | B8000HZK Bahía Blanca | Argentina
www.ediuns.com.ar | ediuns@uns.edu.ar
Facebook: Ediuns | Twitter: EditorialUNS



Libro
Universitario
Argentino

GiN REUN

Red de Editoriales
de Universidades Nacionales
de la Argentina

No se permite la reproducción parcial o total, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes n° 11723 y 25446.

Queda hecho el depósito que establece la ley n.° 11723

Bahía Blanca, Argentina, octubre de 2022.

© 2022. Ediuns.

Índice

Prólogo	17
Acerca de los contenidos de la obra	21
Capítulo 1. Estrategia y gestión de personas <i>Alejandro Musticchio</i>	25
1. Introducción.....	25
2. Estrategia y gestión.....	26
2.1. El pensamiento estratégico y el estratega.....	30
2.2. El proceso de gestión estratégica	31
3. Dirección estratégica de personas.....	35
4. Un modelo de análisis estratégico de gestión de personas	40
4.1. Elementos del modelo.....	41
4.2. Las estrategias de gestión de personas	45
5. La cuestión de la medición	47
6. Perspectiva estratégica de recursos humanos en el marco de la “Robotlucion”	50
7. A modo de síntesis.....	56
8. Bibliografía consultada.....	57
Capítulo 2. Las relaciones laborales en la gestión de las organizaciones <i>Rubén Lucero</i>	61
1. Introducción.....	61
2. Una breve aproximación al contexto actual de las relaciones laborales	63
3. El futuro del trabajo y el empleo	65
4. La gestión de las relaciones laborales en el siglo XXI	67
4.1. Las nuevas precariedades	71

5. El trabajo a distancia. Una aproximación preliminar sobre el impacto en la gestión organizacional.....	73
6. Las competencias frente al desafío de una nueva organización del trabajo.....	76
7. Reflexiones finales	80
8. Bibliografía consultada.....	82
Capítulo 3. Conflicto y negociación <i>Norma C. Martínez de Pérez</i>	85
1. Introducción.....	85
2. El conflicto en las organizaciones	85
2.1. Bases del conflicto	89
2.2. La situación de conflicto	90
2.3. Niveles de conflicto	91
2.4. Resolución de conflictos	91
2.5. Estrategias de resolución de conflictos	94
3. Negociación.....	96
3.1. Proceso de negociación.....	98
3.2. Principios aplicables al proceso de negociación	100
3.3. Factores claves en una negociación	101
4. Conflicto y negociación en el ámbito laboral.....	101
5. Las prácticas de negociación colectiva.....	104
5.1. El recurso de huelga.....	108
5.2. Arbitraje	109
5.3. Nuevos contenidos de la negociación colectiva	110
6. Conclusiones	111
7. Caso de aplicación: conflicto.....	112
8. Bibliografía consultada.....	113
Capítulo 4. Competencias en la administración de recursos humanos <i>Daniel M. Lasheras, Graciela I. Tumini, Carolina Ferreyra</i>	115
1. Introducción.....	115
2. Competencias: Concepto. Enfoques	117
3. Competencia: Clasificaciones.....	120
3.1. Competencias generales para la empleabilidad en el siglo XXI	121
3.2. Competencias en TIC.....	123

3.3. Incidencia de las competencias en la gestión de la administración de los recursos humanos.....	124
3.4. Apreciaciones de managers en relación a las competencias	127
3.5. Compromiso ético y responsabilidad social empresarial (RSE) como competencia	129
3.6. Competencias que debe reunir el responsable de RR.HH.....	130
4. Modelos para recursos humanos.....	130
4.1. Modelo de los 4 roles de Dave Ulrich.....	130
4.2. Modelo de la WFPMA.....	132
4.3. Modelo de Quintanilla, Sánchez-Runde y Cardona	133
5. A manera de cierre.....	134
6. Caso de aplicación.....	135
7. Bibliografía consultada.....	135

Capítulo 5. Gestión de la diversidad en el trabajo *Lucas Pujol-Cols, Mariana Lazzaro-*

<i>Salazar</i>	139
1. Introducción.....	139
2. Concepto y tipos de diversidad en el trabajo	141
3. Efectos de la diversidad en las organizaciones.....	142
4. Diversidad generacional	144
5. Diversidad de género.....	150
6. Diversidad cultural	152
7. Desafíos actuales relacionados con la gestión de la diversidad.....	155
8. Diseño de un programa de gestión de la diversidad	158
9. Caso de estudio.....	160
10. Bibliografía consultada.....	165

Capítulo 6. Diseño, Análisis y descripción de puestos *Diseño de Puestos:*

<i>Teresa Carolina Ferreyra. Análisis y Descripción de Puestos: Verónica Lucero, Erica Alaniz y Noelia Degiorgi.</i>	171
1. Introducción.....	171
2. Diseño de puestos	173
2.1. ¿Por qué estudiar el Diseño de Puestos en ARH?.....	173
2.2. El puesto y su diseño.....	174

2.3. El diseño de puestos desde una perspectiva de sistemas.....	176
2.3.1. Elementos organizativos.....	177
2.3.2. Elementos ambientales.....	179
2.3.3. Elementos conductuales.....	181
2.4. Modelos de diseño de puestos.....	181
2.4.1. Modelo clásico o mecanicista.....	182
2.4.2. Modelo humanista.....	183
2.4.3. Modelo situacional.....	185
2.5. Estrategias de diseño de puestos.....	188
2.6. Modelo integrador de Grant, Fried y Jullierat.....	189
3. Análisis y descripción de puestos.....	191
3.1. Evolución Histórica.....	191
3.2. Conceptualización.....	192
3.3. Importancia del análisis y descripción de puestos.....	193
3.4. Etapas y actores del proceso.....	196
3.5. Métodos.....	198
3.5.1. Observación directa.....	198
3.5.2. Entrevistas.....	199
3.5.3. Cuestionarios.....	200
3.5.4. Incidentes críticos y diarios.....	201
3.6. Descripción del puesto.....	201
4. Conclusiones finales.....	203
5. Propuesta de trabajo práctico de campo.....	204
6. Bibliografía consultada.....	206
7. Anexo.....	209

Capítulo 7. La incorporación del personal a las organizaciones.

Selección de personal <i>Claudia Gabriela Pasquaré</i>	211
1. Introducción.....	211
2. La selección de personal. Objetivos y desafíos.....	212
3. La planificación de la selección de personal. Su alineación con las estrategias organizacionales.....	213
4. La selección de personal como proceso.....	215
4.1. Definición del perfil de búsqueda.....	216

4.2. Reclutamiento: identificación de la población objetivo, análisis de estrategias adecuadas, evolución de los instrumentos y herramientas	219
4.3. Análisis de postulaciones.....	223
4.4. Herramientas de selección	224
4.5. La entrevista laboral. Metodología y tipos	225
4.6. La decisión de contratar.....	231
5. Unas palabras sobre la consideración de la diversidad a la hora de contratar personal	233
6. Nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal	235
7. Inducción del personal.....	239
8. A modo de cierre	241
9. Caso de aplicación.....	242
10. Bibliografía y fuentes digitales consultadas	243

Capítulo 8. La formación en las organizaciones *Norma*

<i>Zandomeni, Graciela Peralta Maria Carolina Lorenzutti</i>	245
1. Introducción.....	245
2. La formación: concepto y alcances	246
3. La formación ¿gasto o inversión?.....	249
4. El proceso de formación.....	250
4.1. Identificación de las necesidades de formación	251
4.2. Diseño de las acciones formativas	253
4.2.1. Destinatarios del programa.....	253
4.2.2. Objetivos	254
4.2.3. Los contenidos del programa de formación	256
4.2.4. Los métodos y técnicas de formación	257
4.2.5. Los instructores	266
4.2.6. El lugar y el tiempo para la formación	267
4.2.7. El presupuesto del programa.....	268
4.2.8. Las nuevas tecnologías como mediadoras en los procesos de formación.....	268
4.3. Ejecución del programa	271
4.4. Evaluación de la formación.....	272
5. A manera de síntesis.....	274

6. Caso de aplicación.....	275
7. Bibliografía consultada.....	276
Capítulo 9. Desarrollo de personas <i>Mariela N. Golik</i>	279
1. Introducción.....	279
2. ¿Qué es el desarrollo de personas?	280
2.1. Diferencias entre capacitación y desarrollo	281
3. Fases de un programa de desarrollo	282
3.1. Fase diagnóstica.....	282
3.1.1. Evaluación organizacional	283
3.1.1.1. Test e inventarios de personalidad.....	283
3.1.1.2. <i>Assessment center</i>	284
3.1.1.3. Evaluación del desempeño y feedback 360	285
3.1.2 Evaluación individual.....	286
3.2. Fase de fijación de objetivos.....	286
3.3. Fase de desarrollo o implementación del plan de acción	287
4. Enfoques para el desarrollo de los colaboradores:	
metodologías y herramientas	287
4.1. Educación formal	287
4.2. Evaluación.....	288
4.3. Experiencias en el puesto	288
4.3.1. Experiencias en el trabajo y lecciones aprendidas.....	289
4.3.2. Tipos de experiencias laborales y objetivos de desarrollo.....	291
4.4. Relaciones interpersonales	291
4.4.1. <i>Mentoring</i>	292
4.4.2. <i>Coaching</i>	293
5. Desarrollo y carreras.....	293
5.1. ¿Qué significa carrera?.....	293
5.2. Modelos tradicionales de carrera versus nuevos modelos.....	294
5.2.1. El modelo <i>boundaryless</i>	294
5.2.2. Las carreras protean	295
5.3. La realidad de las carreras hoy y el diálogo organización-individuo	296
5.4. ¿Qué es el desarrollo de carrera?	297
6. El desarrollo de carrera organizacional	297

6.1. La gestión de carrera organizacional: actores y prácticas	299
6.1.1. Responsabilidad de los diferentes actores en el desarrollo.....	299
6.1.2 La importancia de los jefes de línea en el desarrollo.....	301
6.2. Prácticas organizacionales de gestión de carrera	302
6.2.1. Mecanismos informacionales.....	303
6.2.1.1. Trayectorias profesionales	303
6.2.1.2. <i>Job posting</i>	303
6.2.1.3. Planes de sucesión	304
6.2.2. Mecanismos de desarrollo	305
6.2.2.1. Movimientos laterales.....	305
6.2.2.2. Rotación de puestos	305
6.2.2.3. Coach de carrera	306
6.2.3 Mecanismos relacionales.....	306
6.2.3.1. Counselling individual y conversaciones de carrera.....	306
6.3. Talleres de carrera.....	306
6.3.1. A quienes irán dirigidas.....	307
7. Reflexiones finales	307
8. Caso	308
9. Bibliografía.....	312

Capítulo 10. Coaching: la habilidad para conducir al desarrollo del talento humano

<i>Adriana De Yong, Soledad Fernández y Marcelo Andrés Marescalchi</i>	319
1. Introducción.....	319
2. Evolución del coaching	320
3. Concepto del coaching	322
4. Figuras del coach y del coachee	324
5. Proceso y estructura del coaching	324
5.1. Problema	326
5.2. La petición	327
5.3. El contrato.....	327
5.4. La exploración resolutoria	328
6. Funciones del coach	328
6.1. Escucha activa.....	328
6.2. Reformulación.....	328

6.3. Mayéutica e influencia	328
6.4. Capacidad diagnóstica.....	329
6.5. Contenido y proceso	329
6.6. Posición “meta” y meta comunicación	329
6.7. Duelo y cambio	330
7. Clasificación de los estilos de coaching	331
7.1. Según el número de personas intervinientes	332
7.2. Según el método que se emplee en las sesiones.....	332
8. Competencias del coach	334
8.1. Establecer los cimientos del proceso del coach	336
8.2. Crear la relación conjuntamente.....	336
8.3. Comunicar con efectividad	336
8.4. Facilitar el aprendizaje y los resultados	337
9. Consideraciones finales	338
10. Actividad propuesta: La desmotivación de los recursos humanos: la intervención del coaching organizacional	340
11. Bibliografía consultada.....	341
Capítulo 11. Evaluación de desempeño <i>Carlos Daniel Rábago</i>	343
1. Introducción.....	343
2. Gestión del desempeño	344
3. Relación con el comportamiento	348
4. El proceso de evaluación	349
5. Métodos de evaluación	350
6. Entrevistas de evaluación	354
7. Errores en la evaluación del desempeño.....	355
8. Relación con otros procesos de gestión estratégica de recursos humanos.....	357
9. Evaluación de desempeño y gestión del desempeño	359
10. A manera de cierre	361
11. Anexo: actividad práctica	363
12. Bibliografía consultada.....	365
Capítulo 12. Compensaciones <i>María Alejandra Fariña</i>	369
1. Introducción.....	369

2. Compensación integral	371
2.1. Componentes de la compensación integral.....	372
2.1.1. Remuneración.....	372
2.1.2. Capacitación	373
2.1.3. Beneficios.....	374
2.1.4. Entorno del trabajo	376
3. Administración de salarios	377
3.1. Objetivos	377
4. Aspectos Legales	378
5. Aspectos técnicos	379
5.1. Métodos de evaluación de cargos	380
5.1.1. Método de jerarquización	380
5.1.2. Método de categorías predeterminadas	380
5.1.3. Método de comparación de factores.....	380
5.1.4. Método de evaluación por puntos.....	381
6. Tipos de remuneración	382
6.1. Remuneración fija.....	382
6.2. Remuneración variable	382
6.3. Contratos idiosincráticos	383
7. Estructura de remuneraciones.....	383
8. Conceptos remunerativos y no remunerativos.....	384
9. Seguridad Social.....	385
9.1. Regímenes tributarios.....	385
10. Liquidación de haberes.....	389
10.1. Remuneración bruta.....	389
10.2. Remuneración neta	389
10.3. Aportes legales.....	390
10.4. Recibo de haberes	391
10.5. Costo laboral.....	392
10.6. Contribuciones patronales.....	392
10.7. Presentaciones de aportes y contribuciones.....	393
10.8. Ejemplo práctico	394
11. Sueldo anual complementario (SAC).....	395
12. Licencia anual reglamentaria (LAR).....	396

13. Retención de talentos	397
13.1. Abordaje contextualizado del tema retención de talentos.....	398
14. Reflexiones finales	399
15. Anexo: propuesta de actividad práctica (Liquidación de Sueldos con herramienta Excel).....	400
16. Bibliografía consultada.....	401
17. Glosario	402

Capítulo 13. Riesgos psicosociales, calidad de vida y salud en

el trabajo <i>Lucas Pujol-Cols</i>	403
1. Introducción.....	403
2. El trabajo desde el punto de vista psicosocial	405
3. Los factores psicosociales del trabajo	406
4. Los riesgos psicosociales en el trabajo	409
5. Modelos teóricos sobre riesgos psicosociales.....	410
5.1. Modelo de Karasek (1979).....	410
5.2. Modelo de Siegrist (1987).....	411
5.3. Modelo de Moorman (1991).....	412
5.4. Modelo ISTAS (2005)	412
6. Medición y evaluación de los riesgos psicosociales.....	413
7. Consecuencias de los riesgos psicosociales.....	416
7.1. Consecuencias individuales.....	416
7.2. Consecuencias grupales y organizacionales	417
7.3. El papel de los recursos personales en las respuestas ante los riesgos psicosociales	417
8. Diseño de programas de prevención de riesgos psicosociales.....	421
8.1. Rediseñar los aspectos intrínsecos del trabajo	421
8.2. Potenciar los recursos personales.....	421
8.3. Mitigar las demandas laborales extrínsecas	422
8.4. Acrecentar los recursos organizacionales	422
9. Reflexiones finales: el desafío de lograr organizaciones saludables	423
10. Caso de aplicación práctica	424
11. Bibliografía consultada.....	428

Capítulo 14. Ética en las organizaciones <i>Carlos A. Féminis</i>	435
1. Introducción.....	435
2. Los valores en las organizaciones	436
2.1. ¿A qué se llama valor?	437
2.2. Declarar los valores no es suficiente	437
2.3. Se pueden enseñar los valores.....	439
2.4. ¿Quién debe enseñar valores? ¿cómo y cuándo?	439
2.5. Empresas responsables.....	440
3. Los valores de los directivos	440
4. Conducta moral y toma de decisiones	442
4.1. Decisiones éticas.....	442
4.2. Decisiones habituales de sustancia moral	443
4.3. Reciprocidad moral	444
5. Ética en los equipos de trabajo	445
6. Códigos de ética	446
6.1. Concepto y alcances.....	446
6.2. En que consiste un código de ética	449
6.3. Estructura de un código de ética	452
7. Toma de decisiones gerenciales	458
8. Determinantes dilemáticos	461
9. La ética en el lugar de trabajo.....	464
10. La ética aplicada en la enseñanza de la administración del capital humano	468
11. Conclusiones	469
12. Caso práctico	471
13. Bibliografía consultada.....	472
Sobre los autores	475

Prólogo

A lo largo de todos los años de docencia, hemos tenido en nuestras manos numerosos textos de grandes autores, que la mayoría sin ser de nuestro país, nos han ayudado en la tarea docente.

Pero un sueño que se fue gestando en los miembros de APUARH, fue tener un manual para nuestros alumnos que no solo reflejara nuestra realidad situacional y sobretodo del país al cual representamos, sino a nuestras propias realidades locales, que cada una con su población educativa, va mostrándonos una socialización particular y que a través de los matices que conforma la administración de Recursos Humanos y su abanico de especificidades, conforma a ese recurso humano al cual nos dirigimos.

Pero no podemos dejar este pequeño legado sin explicarles a esos alumnos que lo van a disfrutar, la mayoría de grado de las facultades de Ciencias Económicas de nuestro país; quien es este grupo de docentes que con mucho afecto se lo dedican. Y así en pocas palabras les contamos que es APUARH.

Es una asociación de un grupo de docentes de universidades la mayoría del interior de nuestro país, que se reunieron hace muchos años por primera vez en Mar del Plata convocados por un profesor que ya no está entre nosotros el Profesor Ottorino Oscar Mucci y allí se gestaron las primeras Jornadas de Profesores Universitarios de Recursos Humanos. Ellos sin mayores formalismos, pero con una gran vocación de conformar un grupo de pares con quienes aunar sus esfuerzos académicos, pensaron luego de esa reunión en continuar las siguientes.

Después ya en contacto, se reunieron pocos años después en la UNL en unas jornadas fundacionales, pensando su denominación y lo llamaron Asociación de Profesores Universitarios Argentinos de Recursos Humanos.

Se plantearon realizar Jornadas Anuales las cuales se fueron cumpliendo, excepto algún imprevisto, llegando en el año 2022 a organizar las XXIV Jornadas de Recursos Humanos.

Sus objetivos se marcaron por las necesidades que como docentes se les presentaron; al comienzo la revisión de los programas de cada universidad y la bibliografía que contenían.

El crecimiento del campo de los Recursos Humanos los impulsó a presentar año a año las distintas temáticas que se iban incorporando, sus ricas discusiones son recordadas y a veces para ello se invitaba a especialistas de nuestro país.

La metodología de la enseñanza y sus cambios fue una constante de estudio y la incorporación de la tecnología fue otro tema de puesta en común.

Pero no solo la tarea docente nos convocaba, sino que se incorporó la investigación en el año 1994 y la creación del programa de incentivos, las categorizaciones, la conformación de equipos de investigación y la necesidad de publicaciones y presentaciones en Jornadas (entre ellas la de APUARH) dieron lugar a que pudiéramos indagar las problemáticas de los recursos humanos en los distintos lugares de nuestro país.

Y esas reuniones no solo estuvieron conformadas por docentes y alumnos sino a veces también empresarios de los distintos puntos donde se realizaban los eventos.

Fuimos preparándonos en grado y también en posgrado y con estas capacitaciones y la creación de CONEAU la década del noventa pudimos comenzar con la presentación de carreras de posgrado, entre ellas las Especializaciones en Dirección Estratégica de RRHH de la UNRC y la de Gestión de Recursos Humanos de la UNS. Con ello las Facultades de Ciencias Económicas a los que la mayoría pertenecíamos, completó el grado con titulaciones en posgrado.

En el año 2010 comenzaron los proyectos que comprendían redes de movilidad y pudimos unirnos conformando presentaciones entre las diferentes universidades y dar a conocer nuestras carreras en distintos países, lo que trajo vínculos e ideas para fortalecernos.

Poco a poco fuimos testigos de la transformación del mundo del trabajo y las relaciones laborales comprendidas con el uso masivo de las nuevas tecnologías.

Pero estábamos lejos de pensar que un hecho fortuito, como el que sucedió, fuere a impactar tan fuertemente en las empresas y las personas que la conforman y el desafío de seguir adelante impulsara a recurrir a la tecnología como forma principal de sostener la vida laboral.

También la pandemia llegó al quehacer del mundo educativo y lo mismo que con el trabajo, la enseñanza tuvo que transformar totalmente en esos momentos lo presencial en on line, hecho que al volver a la normalidad paulatinamente hizo que se combinaran las estrategias educativas.

Todo lo hasta acá mencionado es para hacer conocer a esta asociación que ahora presenta este manual y que en resumen es una red académica de esfuerzos compartidos, donde las facultades y universidades a que pertenecemos y los alumnos que las conforman son nuestra prioridad.

Norma C. Martínez de Pérez

Acerca de los contenidos de la obra

La vasta trayectoria docente y experiencia profesional de los autores ha permitido seleccionar, de la amplísima variedad de temas asociados a la gestión de los recursos humanos, aquellos evaluados como más relevantes y que con más frecuencia se contemplan en los programas de las asignaturas de carreras de grado de universidades públicas y privadas del país.

Así, en los primeros capítulos, y a manera de marco general, se cubren aspectos relacionados con los nuevos desafíos profesionales que conlleva el entorno actual, inmerso en una globalización constante y un contexto cada vez más internacionalizado.

Comenzando con el *capítulo 1* que introduce al lector en el mundo de la estrategia y su importancia en la gestión de las organizaciones para luego, focalizar en el proceso de gestión estratégica de recursos humanos, bajo la premisa de que las personas son esenciales para que las organizaciones alcancen sus objetivos con eficacia y eficiencia y, reconociendo la importancia de vincular la gestión de las personas con la estrategia de la organización, de manera de alinear los sistemas de recursos humanos con la misión y objetivos organizacionales.

Asimismo, frente a la dinámica en la que están inmersas las organizaciones, los responsables de la gestión de personas están obligados a realizar una continua y permanente revisión de los sistemas de recursos humanos. En las últimas décadas del siglo XXI y como resultado de las profundas transformaciones tecnológicas y productivas se han generado, entre otros cambios, nuevas formas de trabajo, cuyas categorías y formas de relación constituyen nuevas dimensiones para las relaciones laborales.

Ante esta realidad, en el *capítulo 2*, se aborda la problemática de las relaciones laborales, a partir de cambios organizacionales significativos y con especial focalización en la realidad de nuestro país. Estos cambios planteados fundamentalmente por el creciente uso y difusión

de las tecnologías de la información y la comunicación, han generado y acelerado los procesos de automatización —la robótica, las tecnologías 3D, los sistemas de big data, la internet de las cosas y la inteligencia artificial— impactan sobre los procesos productivos, creando bienes y servicios digitales, desarrollando plataformas de producción, intercambio y consumo, modificando los empleos y produciendo cambios en la gestión de la organización y en las futuras negociaciones colectivas de trabajo.

En este contexto, y ante la necesidad de mantener relaciones laborales sólidas y productivas, en el *capítulo 3* se explora y aborda el tema del conflicto entendiendo que es inherente a las relaciones laborales; las interacciones en las organizaciones generan de manera inevitable desacuerdos y disputas que deben ser resueltas. Así se presentan los distintos niveles y estrategias de resolución de conflictos para luego, avanzar en los procesos de negociación en el ámbito laboral atendiendo a la normativa vigente en nuestro país, de manera de contribuir a minimizar la incidencia y las consecuencias de los conflictos en el lugar de trabajo.

En el marco de los nuevos desafíos que surgen para los profesionales de recursos humanos, se abordan a continuación dos temáticas de estricta actualidad: las competencias laborales y la gestión de la diversidad. Así, en el *capítulo 4*, se analizan las competencias generales para la empleabilidad en el siglo XXI para luego avanzar en las competencias que debe reunir el responsable de recursos humanos de las organizaciones- Por su parte, en el *capítulo 5* se trata el tema de la gestión de la diversidad en el trabajo, con el propósito de impulsar la reflexión sobre sus principales desafíos en las organizaciones actuales de la Argentina. En esa línea, se busca caracterizar la diversidad generacional, de género y cultural en las organizaciones, entender los beneficios que se derivan de contar con un capital humano diverso y visibilizar los posibles riesgos que pueden derivarse de su gestión inadecuada.

A partir de este marco general, gran parte de la obra (*capítulos 6 a 13*) focaliza en los denominados procesos de gestión vinculados al ingreso, retención y desarrollo de los recursos humanos, comenzando por el diseño de puestos de trabajo —atendiendo a factores técnicos y comportamentales— para luego avanzar con las técnicas de análisis, descripción y especificación de puestos, entendiendo que la información que brindan estas herramientas constituyen la base indispensable para sustentar una gestión racional de los restantes procesos (capítulo 6).

A continuación, se aborda el proceso de incorporación del personal a las organizaciones, desagregando su estudio en tres áreas de análisis que integran el mismo como son el reclutamiento, la selección propiamente dicha y la socialización o inducción al puesto de

trabajo, con el propósito que el lector realice una reflexión crítica acerca de las implicancias de la decisión de contratar y de la integración de los nuevos empleados a la organización (*capítulo 7*).

Por su parte, las cuestiones asociadas a la capacitación y desarrollo del personal han recibido especial atención, asumiendo que en un contexto dinámico y complejo, la supervivencia de las organizaciones, depende de su capacidad para desarrollar y retener al capital humano con las competencias y el potencial requeridos. Atento a ello, se expone en primer término el clásico proceso de capacitación en las organizaciones, desarrollando sus distintas etapas y contemplando las múltiples posibilidades que abren las denominadas nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para generar innovaciones en el diseño e implementación de acciones formativas (*capítulo 8*). A continuación, se trata el desarrollo de personas, entendiendo el mismo como el uso integrado de la capacitación y desarrollo, el desarrollo organizacional y el desarrollo de carrera; se analizan sus fundamentos, así como las metodologías y herramientas disponibles para desarrollar el capital humano. (*capítulo 9*). Por último, se aborda el tema coaching, como herramienta de acompañamiento a individuos o equipos de trabajo con el objetivo de fomentar el crecimiento personal y desarrollar al máximo su potencial (*capítulo 10*).

Prosiguiendo con los procesos de gestión de recursos humanos se desarrolla la evaluación del desempeño, sus objetivos, los métodos y procesos que implica, los problemas que frecuentemente acarrea y sus posibles soluciones, finalizando con una oportuna referencia al proceso más dinámico y avanzado que en la actualidad están adoptando algunas organizaciones como es el de la gestión del desempeño (*capítulo 11*).

Seguidamente se aborda la administración de las compensaciones, analizando sus componentes, los objetivos perseguidos, así como las herramientas capaces de lograr la necesaria equidad interna y competitividad externa de las compensaciones. Se acompaña el desarrollo de los diferentes temas con una apropiada referencia a la legislación argentina aplicable (*capítulo 12*).

Atendiendo al vínculo transversal con los procesos antes descriptos, se trata a continuación la naturaleza de las relaciones entre el individuo y su trabajo a partir del concepto de calidad de vida laboral, en tanto gestionar adecuadamente la misma implica diseñar puestos, métodos y ambientes de trabajo que estimulen el desarrollo de las personas en las organizaciones, satisfagan sus variadas necesidades personales y preserven su salud a través del tiempo. Se

exponen los principales factores y procesos que afectan la calidad de vida en las organizaciones, así como sus posibles consecuencias a nivel individual, grupal y organizacional (*capítulo 13*).

A manera de cierre, el *capítulo 14* refiere a la ética en las organizaciones, entendida como una postura que la persona adopta frente a la sociedad que se manifiesta como un proceso de toma de decisiones responsables sujetas a valores y principios morales. En el ámbito laboral, cada empleado, gerente o director, está constantemente ante el desafío de tomar decisiones éticas. Algunas estarán reguladas y por lo tanto será fácil ajustarse a lo prescrito. Otras, los someterán a verdaderos dilemas en los que decidir entre lo correcto y lo incorrecto, constituirán un enfrentamiento con su propia conciencia y sus valores.

En ese marco, el papel de la enseñanza de la ética en las organizaciones y, en particular, en la gestión de los recursos humanos, no es el de predicar sobre el bien y el mal, sino enseñar a razonar y expresar un pensamiento crítico. Es despertar a una cultura de valores, reflexionando sobre cómo vivir mejor y comportarse con integridad.

En el recorrido por la variedad de temas antes descriptos emerge con claridad el amplio conocimiento de los autores sobre la realidad local y regional, lo cual, sin desconocer el fenómeno de la internalización, permite satisfacer la necesidad de contar con un material adecuadamente contextualizado. En los temas que resultan pertinentes se registran referencias puntuales a la legislación argentina lo cual resulta de especial valor tanto para docentes como para los alumnos de grado y posgrado, quienes destacan como sus principales destinatarios.

Los autores

En el marco de una red académica de esfuerzos compartidos como es APUARH (Asociación de profesores universitarios Argentinos de Recursos Humanos), sus miembros nos presentan en esta obra, desde distintas perspectivas, un amplio enfoque del área de los Recursos Humanos, de especial valor tanto para docentes como para los alumnos de grado y posgrado, quienes destacan como sus principales destinatarios.

A través de las páginas de este libro, el lector podrá obtener un actualizado panorama de las herramientas con que hoy se cuenta en la gestión de Recursos humanos; los capítulos, redactados por especialistas en cada tema, recorren aspectos específicos del sistema de gestión del área. Así, una aproximación al mundo de la estrategia y al proceso de gestión de la misma en los Recursos Humanos, proporciona el adecuado marco para el resto de la obra en tanto explicita el enfoque estratégico con el que se aborda la disciplina. De manera especial se focalizan los procesos de gestión vinculados al ingreso, retención y desarrollo de los recursos humanos; también se tratan otros contenidos relevantes como son los referidos a las relaciones laborales y los procesos de negociación atendiendo a la normativa de Argentina así como temáticas de estricta actualidad tales como el enfoque de competencias y gestión de la diversidad, entre otras. A manera de cierre se reflexiona sobre el papel de la enseñanza de la ética en las organizaciones y, en particular, en la gestión de los recursos humanos, con la idea de enseñar a razonar y expresar un pensamiento crítico.

Las actividades de aplicación, de fácil acceso para el alumno, se proponen generar el necesario diálogo teoría-práctica; así, la información que brinda esta obra resulta de particular importancia para quienes están transitando el camino de su formación en el área de los Recursos Humanos, pues ofrece un recorrido por los distintos aspectos que componen la misma, asegurando una mirada sobre la realidad local y regional, sin desconocer el fenómeno de la internacionalización.

A los vastos antecedentes bibliográficos sobre el tema, la mayoría extranjeros, esta obra agrega un particular valor por su mirada local, actualizada y de carácter integrador.