

# RECURSOS HUMANOS ÁREA CLAVE EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA



DIRECTOR

LUIS VAN MORLEGAN

AUTORES

CLAUDIO ALONZO – JUAN CARLOS AYALA – OSVALDO  
BATTISTINI – LUIS DISCENZA – GRACIELA GARONE – JORGE  
LUIS GINZO – MÓNICA GÓMEZ REINA – OSCAR GRALATTO  
– ÁLVARO IRIARTE – LUIS KARPf – JUAN JOSÉ LAURO –  
EMILIO PARODI – JAVIER SERRANO – LUIS VAN MORLEGAN –  
HUGO ZAVALA – ETHEL ZULLI

THOMSON REUTERS

**LA LEY**

# ÍNDICE GENERAL

Presentación.....	XXI
Prefacio.....	XXIII

## CAPÍTULO 1

### EL LIDERAZGO COMO MODELO ALTERNATIVO PARA GESTIONAR EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

1.1. Introducción.....	1
1.2. Los orígenes del Liderazgo en la Historia.....	2
1.3. Las razones de la adopción del concepto en las Organizaciones.....	4
1.4. Liderazgo: una alternativa a los modelos clásicos de Management.....	7
1.5. El liderazgo como construcción de autoridad: el poder legitimado.....	21
1.6. Principales enfoques sobre Liderazgo.....	23
1.7. Desarrollo de capacidades de liderazgo y los desafíos hacia el futuro.....	50
<b>Bibliografía utilizada</b> .....	52

## CAPÍTULO 2

### RRHH COMO ALIADO ESTRATÉGICO

2.1. ¿Es posible una estrategia de Recursos Humanos alineada con el plan de negocios?.....	55
2.2. Concepto de Pensamiento Estratégico.....	61
2.3. Análisis y Planeamiento estratégico.....	67
2.4. Necesidad de planear en RRHH.....	97

2.5. La misión actual del Gerente de RRHH para insertarse en el plan estratégico de la organización-Misión, Valores, Visión, Capital Humano actual y deseado.....	98
2.6. Los <i>drivers</i> o factores clave en la actividad de recursos humanos.....	108
2.7. Factores internos que influyen en la estrategia de RRHH.....	113
2.7. Algunos apuntes a tomar en cuenta en los próximos años.....	120
Bibliografía utilizada.....	121

**CAPÍTULO 3**

**CULTURA, CLIMA Y COMPROMISO. SU LIDERAZGO, CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN**

Introducción.....	123
3.1. Cultura y Clima.....	123
3.2. El contrato psicológico.....	129
3.3. Enfoque conceptual para el análisis del clima y compromiso.....	133
Bibliografía utilizada.....	148

**CAPÍTULO 4**

**QUE NADA CAMBIE PARA CAMBIAR TODO**

**UNA MIRADA HISTÓRICO-SOCIOLÓGICA SOBRE EL MODELO SINDICAL ARGENTINO**

4.1. Introducción.....	153
4.2. Breve recorrido histórico de la legislación sobre organización sindical en Argentina.....	155
4.3. Principales características del modelo sindical argentino.....	168
4.4. La organización sindical comparada: casos europeos y latinoamericanos ..	175
4.5. Un análisis teórico de la representación sindical.....	184
4.6. Un modelo fuera de modelo: penurias actuales del sindicalismo argentino	192
4.7. Los que están adentro y los que quedan afuera.....	200
4.8. Conclusión.....	203
Bibliografía utilizada.....	208

**CAPÍTULO 5**

**NUEVAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

5.1. Introducción.....	213
5.2. Tendencias en la gestión del talento.....	214
5.3. La evaluación del desempeño.....	225
5.4 Desarrollo del talento.....	252
5.5. Consideraciones finales.....	266
Bibliografía utilizada.....	268

**CAPÍTULO 6**

**EMPRESAS CON GESTIÓN SUSTENTABLE**

**DE UN CAMINO OPTATIVO A LA INDISPENSABLE VISIÓN ESTRATÉGICA**

6.1. ¿De qué se habla cuando se refiere a #RSE - Sustentabilidad? Fantasías y realidades sobre una cuestión que suena a moda, pero es estratégica.....	275
6.2. De todas las opciones posibles, ¿cuáles son las fuentes en las que las empresas se apoyan? Principales iniciativas. Herramientas guías.....	286
6.3. ¿Cómo se debe integrar a la cadena de valor? La importancia de integrar a todos los actores.....	302
6.4. Cuentas claras "Pero si nunca conté por qué contar ahora ¿Qué, cómo, dónde y a quién contar?".....	304
6.5. ¿Cómo evaluar un caso real desde la información que la empresa comparte? Búsqueda, identificación y análisis de información sustentable.....	312
Bibliografía utilizada.....	319

**CAPÍTULO 7**

**EL TRABAJO DE LAS MUJERES**

7.1. Palabras previas.....	321
7.2. Las primeras normas regulatorias.....	323
7.3. Los convenios internacionales.....	328
7.4. Las normas locales.....	339
7.5. La protección contra la discriminación.....	358
Bibliografía utilizada.....	367

CAPÍTULO 8

LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

8.1. Introducción.....	369
8.2. Marco normativo de la negociación colectiva .....	371
8.3. Estructura y contenido de la negociación colectiva.....	396
8.4. Conflictividad laboral vinculada al procedimiento de negociación colectiva .....	406
8.5. Breve análisis comparativo de las disposiciones que regulan los procedimientos de negociación colectiva en los países del Mercosur y Chile.....	411
8.6. Conclusiones.....	420
Bibliografía utilizada .....	421

CAPÍTULO 9

CONDICIONES TÉCNICAS Y HUMANAS EN LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

ANÁLISIS DE FACTORES EXÓGENOS Y ENDÓGENOS

9.1. ¿Qué pasa en el mundo hoy?.....	423
9.2. Algunas preguntas sobre los procesos de cambio organizacional.....	425
9.3. Diferentes paradigmas del cambio.....	436
9.4. Aspectos técnicos y humanos del cambio.....	438
9.5. Impulsores e inhibidores del cambio. Exógenos y endógenos. Individuales y organizacionales.....	444
9.6. Distintos modelos de cambio organizacional .....	451
9.7. Fases y duración del cambio.....	458
9.8. Actitud frente al cambio .....	462
9.9. La paradoja del cambio. Teoría Institucionalista.....	464
9.10. Ecología Organizacional .....	466
9.11. Planeamiento e implementación .....	468
9.12. Investigación .....	474
Bibliografía utilizada .....	480

CAPÍTULO 10

DESAFÍOS ACTUALES EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

10.1. Las reglas del mercado laboral actual .....	485
10.2. Las nuevas generaciones .....	487
10.3. Nuevas tendencias en reclutamiento .....	496
10.4. Tele-Selección .....	499
10.5. Redes Sociales.....	505
10.6. Utilización de Foros .....	515
10.7. Big Data y Uso de Datos .....	515
10.8. "Gamificación", la búsqueda de la diversión.....	518
10.9. La experiencia del candidato.....	522
10.10. Consideraciones finales.....	523
Bibliografía utilizada .....	524

CAPÍTULO 11

LA CAPACITACIÓN COMO APRENDIZAJE DE ADULTOS E INNOVACIÓN DE LOS PROCESOS

11.1 Algunos comentarios iniciales para delimitar el campo conceptual .....	529
11.2. Presentación de algunos matices en estos procesos .....	536
11.3. Organización .....	539
11.4. La Capacitación como Proceso de Aprendizaje. Los focos del Aprendizaje .....	542
11.5 ¿Se puede hablar de Educación dentro de la Empresa? .....	551
11.6 Conclusiones.....	562
Bibliografía utilizada .....	566

CAPÍTULO 12

DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE PUESTOS. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

LLAVE MAESTRA PARA LOGRAR UNA ÓPTIMA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES

12.1. Introducción, consideraciones generales y justificación.....	567
--	-----

12.2. El Programa de Descripción y Evaluación de Puestos .....	568
12.3. Descripción de puestos .....	575
12.4. Evaluación de puestos .....	589
12.5 Programa de evaluación del desempeño .....	602
Bibliografía utilizada .....	613
Anexos .....	615

**CAPÍTULO 13**

**LA MIRADA DE RRHH SOBRE LA SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y EL MEDIO AMBIENTE**

13.1. La Seguridad, la Salud Ocupacional y el Medio Ambiente como Valor.....	631
13.2. Identificación de entradas en el sistema productivo.....	640
13.3 Clasificación de los Riesgos Laborales .....	644
13.4. Identificación de los peligros y la evaluación de los riesgos de los procesos productivos.....	674
13.5. Sistemas de Gestión de Salud, Seguridad Laboral y Medio Ambiente.....	677
13.6. Servicio de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.....	678
13.7. Cómo hacer visible el compromiso de RRHH con el tema .....	681
Bibliografía utilizada .....	683

**CAPÍTULO 14**

**LA NEGOCIACIÓN LABORAL ANTE EL FUTURO**

**CONDICIONANTES Y CONTEXTOS**

14.1. Introducción.....	685
14.2. Breve encuadre de la negociación laboral en la Argentina.....	687
14.3. Negociación colectiva y negociación individual. Evolución y perspectivas	694
14.4. Los condicionamientos del contexto.....	707
14.5. El impacto de la tecnología .....	715
14.6. Los posibles escenarios futuros .....	721
14.7. Los desafíos emergentes para una gestión de RR.HH. ....	723
Bibliografía utilizada .....	730

**CAPÍTULO 15**

**CASOS CLAVE DE PAYROLL**

15.1. Marco legal .....	733
15.2. Esquema de Liquidación de Sueldos.....	735
15.3. Costo Laboral para la Toma de Decisiones.....	756
15.4. Procesos de Payroll.....	760
15.5. Liquidaciones de Haberes .....	762
15.6. Desvinculaciones .....	767

**CAPÍTULO 16**

**CÓMO DECIDIR EN RRHH**

16.1. Introducción.....	777
16.2. Cambio y evolución en la toma de decisiones en Recursos Humanos .....	778
16.3. Un nuevo aporte en la toma de decisiones en Recursos Humanos .....	797
16.4. Del pensamiento simple al pensamiento complejo.....	799
16.5. Desafíos clave para Recursos Humanos en el siglo XXI.....	806
Bibliografía utilizada .....	818