

*Segunda edición*

# GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO

Armando Cuesta Santos



**ECOE**  
EDICIONES

# Contenido



<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>XXI</b>
--------------------------	------------

## **CAPÍTULO 1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH)**

<b>CON ENFOQUE ESTRATÉGICO.....</b>	<b>1</b>
1. Introducción.....	1
2. Estrategia organizacional .....	2
2.1. Dirección estratégica y cambio .....	8
2.2. Dirección estratégica y sus procesos fundamentales .....	16
3. Rasgos y tendencias de la actual GRH.....	19
4. Necesidad del modelo funcional de GRH.....	26
5. Puntos a destacar .....	36

## **CAPÍTULO 2: TECNOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN**

<b>Y CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA GRH.....</b>	<b>39</b>
1. Introducción.....	39
2. Tecnología para el diagnóstico, proyección y control.....	40
2.1. Factores de base.....	40
2.1.1. Características de las personas que trabajan .....	40
2.1.2. Cultura organizacional .....	48
2.1.3. Atractivo de la organización.....	53
2.1.4. Tecnología de las tareas .....	63
2.1.5. Leyes y valores de la sociedad.....	64
2.2. Grupos de interés, dirección estratégica, políticas y resultados.....	65
2.2.1. Grupos de interés .....	65

2.2.2. Dirección estratégica .....	69
2.2.3. Competencias laborales y organización que aprende .....	70
2.2.4. Subsistemas y políticas de RR. HH.....	72
2.2.5. Resultados.....	74
2.2.6. Consecuencias a largo plazo .....	76
2.2.7. Auditoría o cuadro de mando integral.....	76
2.2.8. Interno y entorno organizacional.....	77
3. Puntos a destacar.....	82

### **CAPÍTULO 3: CAPITAL HUMANO, CAPITAL INTELECTUAL Y NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

<b>Y LAS COMUNICACIONES (NTIC).....</b>	<b>87</b>
1. Introducción.....	87
2. Capital humano y capital intelectual .....	88
3. Las NTIC y su impacto en la GRH .....	96
4. El e-RR. HH. GREHU .....	103
5. Puntos a destacar .....	113

### **CAPÍTULO 4: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RR. HH.**

<b>Y OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO .....</b>	<b>117</b>
1. Introducción.....	117
2. El proceso integrador y sistémico de la planificación de los RR. HH.....	118
3. Determinación y optimización de plantillas.....	125
3.1. Indicadores tangibles e intangibles.....	131
3.2. Auditoría o cuadro de mando integral en la GRH .....	150
3.2.1. Visión y estrategia .....	160
3.2.2. Mapa estratégico.....	161
3.2.3. Perspectivas estratégicas.....	163
3.2.4. Objetivos estratégicos.....	163
3.2.5. Indicadores y metas .....	163
3.2.6. Iniciativas estratégicas .....	164
4. Puntos a destacar .....	174

### **CAPÍTULO 5: LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO COMO BASE DE LA GRH .....**

<b>DE LA GRH .....</b>	<b>179</b>
1. Introducción.....	179
2. Procesos de trabajo.....	180
2.1. Técnicas de análisis y diseño .....	181
2.2. Balance de procesos.....	191
2.3. Seguridad e higiene ocupacional .....	201
3. Estudio de tiempos .....	209

4. Disciplina laboral.....	226
5. La productividad del trabajo .....	240
6. Puntos a destacar .....	245
<b>CAPÍTULO 6: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SELECCIÓN</b>	
<b>DE PERSONAL .....</b>	<b>251</b>
1. Introducción.....	251
2. Inventario de personal.....	252
3. Gestión por competencias en la GRH.....	255
3.1. Presupuestos teórico metodológicos.....	259
3.2. Método Delphi en la determinación de las competencias laborales.....	268
3.3. Mapas integrados de procesos, actividades y competencias .....	285
3.4. Competencias clave de la organización y sus brechas.....	294
4. Selección de personal .....	306
4.1. F-1. Conocimiento de la empresa y reglas esenciales .....	308
4.2. F-2. Consideración del perfil de cargo por competencias .....	308
4.3. F-3. Reclutamiento.....	308
4.4. F-4. Selección.....	309
4.4.1. Preselección .....	309
4.4.2. Aplicación de técnicas de selección .....	309
4.4.3. Comprobación de datos referenciales .....	311
4.4.4. Comparaciones interindividuales .....	311
4.4.5. Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar .....	311
4.5. F-5. Incorporación/acogida.....	312
4.5. F-6. Seguimiento .....	312
5. Puntos a destacar .....	316
<b>CAPÍTULO 7: FORMACIÓN, LOS PLANES DE CARRERA</b>	
<b>Y LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE .....</b>	<b>321</b>
1. Introducción.....	321
2. El proceso de formación .....	323
2.1. El ciclo de formación.....	326
2.2. Los planes de carrera .....	333
2.3. La organización que aprende.....	337
3. Puntos a destacar .....	355
<b>CAPÍTULO 8: COMPENSACIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN .....</b>	<b>361</b>
1. Introducción.....	361
2. El sistema de compensación laboral.....	362
2.1. Fases de la gestión de compensación laboral .....	366
2.1.1. Análisis y descripción de puestos de trabajo .....	367

2.1.2. Evaluación de puestos.....	368
2.1.3. Estudios comparativos.....	374
2.1.4. Determinación de la compensación laboral .....	375
2.2. El salario.....	375
3. Teorías motivacionales relativas al trabajo .....	379
3.1. Conceptos fundamentales y motivación de logro .....	380
3.2. Enfoques básicos en el desarrollo de la motivación laboral .....	385
3.2.1. Teoría motivacional de Maslow y “teoría Y” de McGregor.....	388
3.2.2. Teoría motivacional de Herzberg.....	389
4. El reconocimiento social y la estimulación espiritual .....	391
5. Diseño de los sistemas de pago .....	394
5.1. La retribución extrasalarial.....	395
5.2. Sistemas de pago por tiempo.....	399
5.3. Sistemas de pago por rendimiento .....	402
5.4. La dinámica salarial.....	426
6. Puntos a destacar .....	429
<b>CAPÍTULO 9: LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL .....</b>	<b>435</b>
1. Introducción.....	435
2. Objetivos y métodos de la evaluación del desempeño.....	436
2.1. Método de escalas gráficas.....	447
2.2. Método de incidentes críticos .....	448
2.3. Método de elección forzosa .....	449
2.4. Método de clasificación por rangos.....	449
2.5. Método de las comparaciones pareadas.....	450
2.6. Método de frases descriptivas .....	451
2.7. Método de investigación de campo .....	451
2.8. Método de la distribución forzosa .....	451
2.9. Método de la autoevaluación .....	453
2.10. Método de evaluación por objetivos .....	453
2.11. Método de evaluación de 360° .....	454
3. La evaluación del potencial humano mediante los <i>Assessment Center</i> .....	455
4. La evaluación integral del desempeño: para el logro del tributo de los desempeños individuales al desempeño estratégico organizacional .....	459
4.1. Conceptualizaciones para la evaluación del desempeño integral .....	462
4.2. La técnica Delphi por rondas en los perfiles de cargo por competencias .....	467

4.3. La investigación sobre el constructo “sentido de compromiso” .....	468
4.4. El accionar de la GRH integrada a la evaluación del desempeño .....	483
4.4.1. El modelo de GRH de diagnóstico, planificación y control estratégico.....	485
4.4.2. Planificación y control estratégicos del accionar de la GH.....	490
4.5. La tecnología para la evaluación del desempeño.....	496
5. Puntos a destacar .....	509
<b>RESUMEN</b> .....	<b>515</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>523</b>

## Índice de figuras

FIGURA 1. Estrategias: el cómo llegar .....	4
FIGURA 2. Niveles de las estrategias .....	7
FIGURA 3. Matriz del análisis DAFO .....	13
FIGURA 4. Matriz de impactos cruzados .....	15
FIGURA 5. Elementos fundamentales de la planeación estratégica.....	18
FIGURA 6. Modelo conceptual de GRH de Harper y Lynch .....	20
FIGURA 7. Modelo conceptual sobre GRH de Werther y Davis.....	26
FIGURA 8. Modelo conceptual sobre GRH de Chiavenato .....	27
FIGURA 9. Modelo de GRH de Beer y colaboradores.....	28
FIGURA 10. Mapa de la gestión de recursos humanos de Beer (modificado).....	29
FIGURA 11. Modelo de GRH DPC .....	31
FIGURA 12. Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC .....	32
FIGURA 13. Esquema del modelo cubano de requisitos e implementación de un sistema de gestión integrada de los recursos humanos.....	33
FIGURA 14. Tecnología de las tareas en su nexos con la compensación laboral.....	34
FIGURA 15. Diagrama Ishikawa o causa-efecto .....	41
FIGURA 16. Encuesta del escalonamiento de las perspectivas.....	44
FIGURA 17. Correlaciones del Cp con indicadores tangibles.....	45
FIGURA 18. Encuesta del rostro de las perspectivas.....	45
FIGURA 19. Expresión gráfica o sociograma.....	68

FIGURA 20.	Correlaciones del CSDI con indicadores tangibles e intangibles.....	68
FIGURA 21.	Escala de ponderación de resultados .....	75
FIGURA 22.	El enfoque jerárquico funcional: verticalizado.....	78
FIGURA 23.	Enfoque transversal o de red.....	79
FIGURA 24.	Nódulos indicando las conexiones función/proceso organizacional con los procesos productivos o de servicio logrando sinergia.....	80
FIGURA 25.	Tecnología de diagnóstico, proyección y control estratégico de la GRH .....	81
FIGURA 26.	Esquema de valor de mercado de Skandia (Edvinsson y Malone, 1999).....	89
FIGURA 27.	Correlaciones de indicadores intangibles y tangibles.....	101
FIGURA 28.	Módulos componentes del sistema GREHU .....	104
FIGURA 29.	Menú principal del sistema .....	105
FIGURA 30.	Codificadores generales del sistema.....	106
FIGURA 31.	Pantalla de actualización de la plantilla.....	106
FIGURA 32.	Opciones del subsistema de inventario de personal .....	107
FIGURA 33.	Pantalla de actualización de los trabajadores.....	108
FIGURA 34.	Opciones del subsistema de selección y contratación .....	109
FIGURA 35.	Pantallas para hacer anexo a contratos.....	109
FIGURA 36.	Opciones del subsistema de capacitación de personal .....	110
FIGURA 37.	Pantalla de errores .....	112
FIGURA 38.	Opciones de ayuda del sistema.....	112
FIGURA 39.	Ciclo esencial de la planificación.....	119
FIGURA 40.	Ubicación de la planificación de RR. HH. en la planeación estratégica organizacional .....	120
FIGURA 41.	Principales consecuencias de la planificación o no de los RR. HH. ....	121
FIGURA 42.	Proceso sistémico comprendido por la planificación de los RR. HH. ....	122
FIGURA 43.	Diagrama de Gantt en la planificación de los RR. HH. a corto plazo .....	124
FIGURA 44.	Vertientes A y B de la optimización de plantillas.....	125
FIGURA 45.	Diagrama de Gantt del taller RS.....	129
FIGURA 46.	Pirámide de edades.....	136
FIGURA 47.	Instrumento para valorar la cohesión de la brigada .....	142

FIGURA 48.	Correlaciones entre indicadores intangibles e indicadores tangibles.....	146
FIGURA 49.	El cuadro de mando integral (CMI) expuesto por Kaplan y Norton como sistema de gestión estratégica .....	158
FIGURA 50.	Descripción de la estrategia: el mapa estratégico del cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2001) .....	162
FIGURA 51.	Mapa estratégico simple expresando la cadena de valor, según Kaplan y Norton (1999).....	164
FIGURA 52.	Mapa estratégico destacando los nexos causa-efecto .....	165
FIGURA 53.	Mapa estratégico destacando enumerados los objetivos estratégicos en sus nexos causales.....	166
FIGURA 54.	El CMI de la empresa Cumpelet .....	168
FIGURA 55.	Dinámica del CMI con las competencias de la organización, los procesos y los cargos .....	172
FIGURA 56.	Tecnología para la planificación de los recursos humanos y optimización del capital humano .....	173
FIGURA 57.	Los cinco elementos esenciales del mapa de relaciones .....	181
FIGURA 58.	Mapa relacionando procesos y sus funciones agrupados en un macroproceso.....	182
FIGURA 59.	Mapa del proceso de contabilización de medios e insumos reflejando las interrelaciones de sus funciones.....	184
FIGURA 60.	Ejemplo de mapa lineal de proceso.....	185
FIGURA 61.	Significación de los símbolos del mapa lineal de procesos .....	186
FIGURA 62.	Diagrama de análisis del proceso o cursograma .....	188
FIGURA 63.	Diagrama de recorrido.....	189
FIGURA 64.	Diagrama OPERIN del proceso de trabajo .....	196
FIGURA 65.	Determinación del “cuello de botella” y de la CTp.....	198
FIGURA 66.	Carga que llega a cada actividad del proceso.....	198
FIGURA 67.	Diagrama OTIDA del proceso productivo de mesas metálicas.....	200
FIGURA 68.	Mapa de condiciones de trabajo y de seguridad e higiene ocupacional.....	204



FIGURA 69.	Estructura de la Jornada Laboral.....	210
FIGURA 70.	Vista en planta de los puestos y modos de realizar los recorridos.....	218
FIGURA 71.	Gráfico de control diario de <i>p</i> .....	224
FIGURA 72.	Relación satisfacción e indisciplina laboral.....	234
FIGURA 73.	Relación Intensidad–producción–productividad .....	241
FIGURA 74.	Reducción del TSN por unidad de producción: aumento de productividad del trabajo.....	243
FIGURA 75.	Descripción del proceso de trabajo.....	248
FIGURA 76.	Percepción del flujo de recursos humanos por un empleado.....	252
FIGURA 77.	Flujo de actividades de GRH precedentes de la selección de personal, iniciado por el Inventario de personal .....	253
FIGURA 78.	Objetivos general y específicos del Inventario de personal .....	254
FIGURA 79.	Datos relevantes del inventario de personal.....	254
FIGURA 80.	Representación gráfica del perfil de cargo por competencias.....	262
FIGURA 81.	Perfil de cargo por competencias en su relación con actividades claves de GRH.....	264
FIGURA 82.	Formato propuesto para perfiles de cargo por competencias de directivos .....	265
FIGURA 83.	Acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo .....	268
FIGURA 84.	Métodos para el análisis y descripción de puestos o cargos de trabajo.....	269
FIGURA 85.	Desagregación sucesiva en el análisis funcional.....	274
FIGURA 86.	Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias .....	284
FIGURA 87.	Diapositiva A: hacer lista de productos y procesos.....	286
FIGURA 88.	Diapositiva B: ejemplo de lista de productos y procesos..	286
FIGURA 89.	Diapositiva C: responder preguntas.....	286
FIGURA 90.	Diapositiva D: elaborar mapa de procesos.....	287
FIGURA 91.	Diapositiva E: mapa de procesos (proveedor) .....	287
FIGURA 92.	Diapositiva F: mapa de procesos (insumos) .....	287
FIGURA 93.	Diapositiva G: mapa de procesos (listado procesos) .....	288
FIGURA 94.	Diapositiva H: mapa de procesos (resultados finales) .....	288

FIGURA 95. Diapositiva I: mapa de procesos (gestión de venta).....	288
FIGURA 96. Diapositiva J: mapa de procesos (quien recibe).....	289
FIGURA 97. Diapositiva K: ejemplo mapa de procesos .....	289
FIGURA 98. Diapositiva L: mapa de actividades .....	289
FIGURA 99. Diapositiva M: mapa de actividades (nombre proveedor) .....	290
FIGURA 100. Diapositiva N: mapa de actividades (insumos) .....	290
FIGURA 101. Diapositiva O: mapa de actividades (salidas insumos) .....	291
FIGURA 102. Diapositiva P: mapa de actividades (porcentaje automatización-manual) .....	291
FIGURA 103. Diapositiva Q: mapa de actividades (salidas y recepción producto).....	292
FIGURA 104. Diapositiva R: mapa de actividades (horas y competencias) .....	292
FIGURA 105. Diapositiva S: mapa de actividades (preguntas).....	293
FIGURA 106. Elementos del sistema de análisis de las competencias clave .....	305
FIGURA 107. Pruebas más comunes en selección de personal .....	310
FIGURA 108. Tecnología para la selección de personal por competencias laborales .....	314
FIGURA 109. Fases esenciales del proceso de selección de personal .....	315
FIGURA 110. La formación continua como sustento de la gestión de competencias.....	323
FIGURA 111. Objetivos principales de la formación en la empresa .....	325
FIGURA 112. Ciclo de formación en la empresa asociado a los valores.....	327
FIGURA 113. Ciclo de formación .....	327
FIGURA 114. Técnicas para el diagnóstico de las necesidades de formación .....	328
FIGURA 115. Brechas de competencias laborales en escalas porcentuales .....	329
FIGURA 116. Perfil gráfico de las brechas de competencias laborales de un empleado.....	330
FIGURA 117. Elementos esenciales en la elaboración del plan de formación .....	331
FIGURA 118. Tecnología para la determinación del plan y ciclo de formación por competencias laborales.....	332

FIGURA 119.	Mapa de la carrera profesional.....	335
FIGURA 120.	Etapas de la carrera profesional o carrera de la vida en organizaciones laborales, según Douglas T. Hall (Dolan et al., 2003) .....	336
FIGURA 121.	Diagrama de Ishikawa ponderando los obstáculos para el desarrollo de la OA .....	350
FIGURA 122.	Tecnología para el desarrollo del proceso de la organización que aprende (OA) .....	354
FIGURA 123.	Relaciones conceptuales de la compensación laboral al desempeño .....	363
FIGURA 124.	Conjunto de acciones del Sistema de Compensación laboral.....	364
FIGURA 125.	Perfil de cargo por competencias en su relación con actividades clave de GRH.....	368
FIGURA 126.	Derivación técnico organizativa del salario total .....	376
FIGURA 127.	Estructura y elementos del sistema salarial.....	377
FIGURA 128.	Estímulos espirituales a establecer como objetivos de los empleados.....	382
FIGURA 129.	Dinámica motivación-actividad-objetivo-satisfacción, determinada por la necesidad.....	383
FIGURA 130.	Teorías motivacionales más relevantes centradas en la satisfacción de las necesidades.....	387
FIGURA 131.	Estratificación jerárquica de necesidades según Maslow.....	388
FIGURA 132.	Acciones estimulativas comprendidas en la retribución extrasalarial .....	396
FIGURA 133.	Los sistemas de pago por tiempo junto al “transicional” SFRC .....	400
FIGURA 134.	Efecto del pago por rendimiento sobre el tiempo de desempeño en una operación .....	402
FIGURA 135.	Función estimulativa en el ritmo de producción del pago de SFRC o a tiempo normado con primas.....	404
FIGURA 136.	Sistemas de pago por rendimiento a destajo.....	407
FIGURA 137.	Objetivos de la evaluación del desempeño.....	437
FIGURA 138.	Sistema de evaluación de desempeño para directivos.....	439
FIGURA 139.	Sistema de evaluación del desempeño haciendo explícitas las competencias laborales .....	440

FIGURA 140.	Fragmento de sistema de evaluación recurriendo a ponderación de las competencias laborales .....	445
FIGURA 141.	Perfil gráfico del evaluado .....	447
FIGURA 142.	Distribución forzosa según la curva normal.....	452
FIGURA 143.	Errores más habituales en la evaluación del desempeño .....	455
FIGURA 144.	Componentes fundamentales de la evaluación del potencial humano.....	457
FIGURA 145.	Etapas fundamentales del proceso de evaluación del potencial humano.....	458
FIGURA 146.	Diagrama de bloques relativo al nexo de base que tiene el Perfil de cargo con el resto de los procesos clave del sistema de GRH .....	465
FIGURA 147.	Técnica Delphi por rondas ponderado para la determinación de competencias laborales del cargo destacando pasos previos a su ejecución .....	468
FIGURA 148.	Escala a utilizar para la puntuación (Rhoades & Eisenberg, 2002).....	473
FIGURA 149.	Encuesta de Percepción de Apoyo Organizacional, PAO (Rhoades & Eisenberg, 2002) .....	473
FIGURA 150.	Encuesta Utrecht de Escala de Compromiso con el Trabajo, UWES (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009) .....	475
FIGURA 151.	Conjunto de nueve (9) procesos claves pertenecientes al sistema referente de GRH, según la NC 3001: 2007 .....	485
FIGURA 152.	Sistema referente de GH reflejado por el modelo de GH DPC, considerando los 9 procesos clave según la NC 3001: 2007.....	486
FIGURA 153.	Componentes a considerar por la planificación del accionar de la gestión humana en la empresa .....	492
FIGURA 154.	Diagrama Gantt respecto a la planificación de las acciones GH a corto plazo .....	494
FIGURA 155.	Diagrama Gantt en la planificación respecto a los indicadores de GH.....	495
FIGURA 156.	El CMI de la empresa Servipecet.....	498
FIGURA 157.	Mapa estratégico o CMI destacando enunciados los objetivos estratégicos en sus nexos causales.....	499

FIGURA 158. Sistema de evaluación del desempeño individual por competencias laborales para el puesto de técnico en servicio a PC .....	502
FIGURA 159. CMI para una empresa destacando los objetivos estratégicos en sus nexos causales .....	506
FIGURA 160. Tecnología de evaluación del desempeño, compromiso y gestión humana en la empresa (resumen).....	508

## Índice de tablas

TABLA 1. Políticas u orientación de la GRH .....	11
TABLA 2. Objetivos de las combinaciones por cuadrantes .....	14
TABLA 3. Dobles relaciones por cuadrantes.....	14
TABLA 4. Resumen de impactos .....	15
TABLA 5. Matriz de ponderaciones de causas.....	43
TABLA 6. Encuesta sobre la naturaleza de las personas.....	46
TABLA 7. Encuesta Likert .....	51
TABLA 8. Matriz de ponderaciones de factores .....	55
TABLA 9. Procesamiento de las ponderaciones con Kendall W. ....	56
TABLA 10. Matriz sociométrica .....	67
TABLA 11. Tiempos del tipo de Agrupación de Actividades (AA) de la empresa.....	127
TABLA 12. Determinación de la carga total de trabajo por año .....	128
TABLA 13. Resumen de la planeación previa de RH.....	128
TABLA 14. Representación grafica del índice de personal productivo .....	135
TABLA 15. Medidas de esacla y estadísticos (Siegel, 1974).....	140
TABLA 16. Correlación de indicadores intangibles e indicadores económicos .....	142
TABLA 17. Correlación de rangos.....	145
TABLA 18. Lista de comprobación para la auditoría de los recursos humanos (Dolan, et al., 2003).....	151
TABLA 19. Relación de la visión y estrategia con los valores y sus impactos (X) en los objetivos estratégicos de Cumpelet .....	167
TABLA 20. Objetivos, indicadores y metas en la empresa Cumpelet .....	168
TABLA 21. Matriz de selección de procesos .....	183
TABLA 22. Acepcciones en la relación carga y capacidades.....	192

TABLA 23.	Niveles mínimos de iluminación de los planos de trabajo .....	206
TABLA 24.	Niveles mínimos de iluminación para los locales auxiliares .....	206
TABLA 25.	Niveles mínimos de iluminación para lugares de paso o permanencia sin esfuerzo visual .....	207
TABLA 26.	Criterio <i>n</i> de evaluación del ruido.....	207
TABLA 27.	Límites recomendados para el wbgt (ISO 7243) *Va = velocidad del aire .....	209
TABLA 28.	Resultados de las observaciones realizadas al puesto .....	213
TABLA 29.	Modelo de registro de las observaciones .....	220
TABLA 30.	Resumen del conteo del muestreo del trabajo .....	221
TABLA 31.	Porcentajes de desaprovechamiento .....	221
TABLA 32.	Estructura de TIDO en tiempo y porcentaje .....	226
TABLA 33.	Verificación de la correlación Cs – I3 .....	235
TABLA 34.	Procesamiento de los resultados según modelo vis .....	239
TABLA 35.	Datos para responder a una comparación de niveles de <i>pt</i> .....	244
TABLA 36.	Ejemplos de competencias complejas y sus dimensiones.....	260
TABLA 37.	Valores sobre una escala de 5 puntos, significando 5 el máximo .....	261
TABLA 38.	Impreso de calificación variable sobre un perfil de competencias de directivos .....	262
TABLA 39.	Matriz de competencias (C) expresada por los expertos (E) .....	270
TABLA 40.	Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia.....	271
TABLA 41.	Ponderaciones de los expertos.....	272
TABLA 42.	Orden de importancia de las competencias.....	272
TABLA 43.	Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias .....	274
TABLA 44.	Ponderaciones de las competencias clave por los expertos.....	298
TABLA 45.	Matriz comprendida por la aplicación de la técnica de comparación por pares de competencias .....	299
TABLA 46.	Pares de competencias evaluados mediante subrayados .....	300

TABLA 47.	Expresión gráfica de la brecha (sombreado más oscuro) entre el nivel de la competencia clave actual y el nivel deseado .....	303
TABLA 48.	Planificación de la carrera profesional en Royal Bank of Canada .....	334
TABLA 49.	La prueba de la organización que aprende.....	343
TABLA 50.	Matriz de impacto de las competencias laborales de directivos en los objetivos estratégicos de la empresa ....	352
TABLA 51.	Aplicación a cuatro cargos del método de comparaciones pareadas.....	370
TABLA 52.	Comparaciones pareadas donde se subraya el cargo de mayor valor en cada par.....	371
TABLA 53.	Asignación de salario por factores comunes de los puestos .....	372
TABLA 54.	Valor relativo de las funciones para el puesto.....	373
TABLA 55.	Rango de puntuación y grupo escala salarial correspondiente .....	374
TABLA 56.	Escala salarial correspondiente a cargos de trabajo de obreros .....	379
TABLA 57.	Sistemas de pago a tiempo y por rendimiento.....	398
TABLA 58.	Tiempo real trabajado por los obreros .....	410
TABLA 59.	Salario por tiempo a trabajar y salario por tiempo real trabajado .....	410
TABLA 60.	Distribución individual del salario colectivo de la brigada .....	411
TABLA 61.	Conformación del CPL .....	414
TABLA 62.	Salario según tiempo laborado .....	415
TABLA 63.	Salario a pagar según CPL .....	415
TABLA 64.	Salario por tiempo real trabajado.....	421
TABLA 65.	Salario individual a devengar por cada obrero .....	422
TABLA 66.	Salario quincenal .....	423
TABLA 67.	Salario por tiempo real trabajado al concluir la obra.....	423
TABLA 68.	Salario total por obreros al concluir la obra.....	424
TABLA 69.	Datos para la determinación de la relación $\Delta Sm - \Delta pt$ .....	427
TABLA 70.	Aplicación a cuatro directivos del método de comparaciones pareadas.....	450
TABLA 71.	Comparaciones pareadas de directivos .....	451

TABLA 72. Contraste de la PAO con el desempeño de los 65 encuestados .....	478
TABLA 73. Frecuencias observadas y esperadas de PAO y Desempeño.....	480
TABLA 74. Frecuencias observadas y esperadas de Iuwes y Desempeño.....	481
TABLA 75. Frecuencias observadas y esperadas de ISC y Desempeño .....	482
TABLA 76. Relación de la misión y estrategia con los valores y sus impactos (X) en los objetivos estratégicos de <i>Servipecolet</i> .....	497
TABLA 77. Objetivos, indicadores y metas en la empresa <i>Servipecolet</i> .....	499
TABLA 78. Objetivos, indicadores, y expresiones de cálculo de una empresa .....	507

## Índice de Mapa conceptual

Mapa conceptual 1: La GRH estratégica DPC.....	XXIV
Mapa conceptual 2: Modelo funcional de GRH.....	38
Mapa conceptual 3: Capital humano y capital intelectual .....	86
Mapa conceptual 4: Planificación de la GRH .....	116
Mapa conceptual 5: La organización del trabajo.....	178
Mapa conceptual 6: Gestión por competencias .....	250
Mapa conceptual 7: La formación .....	320
Mapa conceptual 8: Compensación laboral.....	360
Mapa conceptual 9: La evaluación del desempeño laboral.....	434



Al final del libro está ubicado el código para que pueda acceder al **Sistema de Información en Línea – SIL**, donde encontrará archivos complementarios a la lectura del libro que le serán de gran ayuda como el Caso anexo: Evaluación del potencial directivo comprendiendo evaluación del desempeño y El método de Casos.





## Introducción



**E**n esta nueva edición del libro, se reiteran esencialmente los conceptos y tecnologías fundamentales en la gestión del talento humano y del conocimiento que mantienen su plena vigencia, y se adiciona un capítulo nuevo considerado integrador (centrado en la evaluación del desempeño laboral), donde se conceptualiza como unidad la evaluación individual y la empresarial, de modo que se mantenga la orientación de que los desempeños individuales tributen al desempeño empresarial estratégico, implicando todo el accionar de esta gestión como sistema, mediante el modelo conceptual asumido, destacando metodológicamente la importancia estratégica de lograr alto sentido de compromiso en los trabajadores. Se alertará al lector sobre las modificaciones, o más bien sobre las inclusiones, en esta Introducción.

Gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad. Vigente y contemporánea, será siempre este afán de ciencia demandada por la gestión de los trabajadores. Y lo será bien junto a un humanismo, cuya sensibilidad jamás podrá perder de vista lo que pudo advertir y aleccionar, con profundidad para todos los tiempos, ese educador mayor, José Martí:

Donde yo encuentro poesía mayor es en los libros de ciencia, en la vida del mundo, en el orden del mundo [...] y en la unidad del universo, que encierra tantas cosas diferentes, y es todo uno [...]<sup>1</sup>.

Esa sensibilidad, expresada por la consideración y preeminencia de los valores humanos, éticos, en la gestión a desarrollar, significa mantener la perspectiva de las personas que trabajan como fin, vinculada al mejoramiento humano. Y todo ello ubicado en la diversidad y unidad del universo.

Gestión humana y del conocimiento es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica. Gestión del conocimiento en la actividad empresarial es hoy, esencialmente, análisis y proyección estratégica de los recursos humanos. Bien lo expresa Gates en su libro *Los negocios en la era digital* (1999): “La gestión del conocimiento es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa, y con el reconocimiento de compartir informaciones”.

Hay identificación con el autor de ese libro cuando escribía: “Lo que usted en realidad gestiona son datos, documentos y el trabajo de las personas. La finalidad debe ser la de mejorar la manera en que las personas colaboran...” (Gates, 1999).

Como la gestión de recursos humanos (GRH) o gestión humana, o gestión del talento humano, tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales —ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación—, podría parecer redundante referir gestión de recursos humanos y del conocimiento. Sin embargo, como la gestión del conocimiento ha sido acuñada recientemente, y abordando temas nuevos relativos a las personas que trabajan, con énfasis en los intangibles, se hace esta referencia explícita, patentando así que serán considerados esos temas nuevos en este libro.

Ese contenido en sus relaciones estará centrado en lo que Gates (1999) indicó en el referido libro: “La gestión del conocimiento encuentra en cualquier empresa cuatro áreas de especial utilidad: la programación, el servicio al cliente, la formación interna y la colaboración en los proyectos”. Así, en este texto estarán comprendidos con particular atención la planificación o programa, el valor agregado (implicado en procesos de servicio, de producción, de información o de conocimiento que se lleva al cliente) en tanto tiempo de trabajo socialmente necesario, la formación interna (educación) a requerir y evidenciar en la práctica

---

<sup>1</sup> Martí (1976), tomo XX, p. 216.

por las personas (competencias laborales), y la colaboración entre las personas respecto a procesos o proyectos de trabajo, implicada en las tecnologías aquí argumentadas para gestionar a las personas.

En nuestra concepción la expresión “recursos humanos” (RR. HH.), es utilizada para significar a las personas insertadas en una organización laboral. Aunque se trata de personas trabajando, por lo universal o común de esa denominación en las empresas, se seguirá aludiendo a los RR. HH. E igual respecto a su gestión; aunque se trata en la concepción de este autor de gestión de personas que trabajan o de gestión humana en el trabajo, se continuará aludiendo a la gestión de recursos humanos (GRH), significando gestión de personas que no son un medio sino el fin. Esas personas que trabajan son portadoras del capital humano, que es implicado por la competencia laboral, concepto de relevante pertinencia en la “era digital” o “sociedad del conocimiento” junto al desarrollo de las organizaciones que aprenden u organizaciones de aprendizaje permanente.

Y ocurre que el enfoque holístico o sistémico de la gestión de las personas —cuya esencia humana viene dada por el conjunto de relaciones sociales— en las organizaciones laborales, es interdisciplinario y transdisciplinario necesariamente: la ciencia ha de trascender fronteras y definiciones constantemente, siendo la aprehensión de las definiciones una actividad muchas veces efímera, con relatividad, a considerar siempre en su movimiento o en su dialéctica. Ese trascender es consecuente con lo eterno que es el movimiento, el cambio, que tan precisamente fuera expresado por aquella imagen del incisivo Heráclito, donde refería que “no es posible sumergirse dos veces en el mismo río”.

En la práctica empresarial, aunque se establezcan deslindes funcionales, la gestión del conocimiento (GC) no podrá tratarse independientemente de la gestión humana o gestión de recursos humanos y viceversa. La gestión de recursos humanos y del conocimiento es gestión de las personas que trabajan, portadoras del capital humano, acogiendo la gestión de la materialización de ese capital humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo o *know-how*, estructuras organizativas, *software*, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos.

Durante todo el libro, cuando se aluda a la gestión humana o GRH (o podría haberse aludido también solo a la GC), se hará identificada con la perspectiva de esta gestión de recursos humanos y del conocimiento.

La GRH va dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, fundamentalmente de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC), la arquitectura organizacional (entendida como el conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la

empresa construye) y el desarrollo del capital humano. Y en esa articulación el factor determinante es la competencia laboral manifiesta por ese capital humano.

Hoy, la globalización del mercado confirma cada vez más la tesis relativa al recurso humano o el capital humano como el factor decisivo en la competitividad; y más, decisivo en la supervivencia empresarial, porque la “aldea global” es un axioma en el siglo XXI.

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. En consecuencia, y definitivamente, este libro encamina su mensaje esencial a reforzar tal ventaja.

Este libro, necesario es declararlo, es el fruto de la experiencia y del trabajo conjunto, de consultoría, investigación y docencia, con muchos colegas y compañeros, especialmente de los profesores de la Facultad de Ingeniería Industrial de nuestra universidad en La Habana (Cujae), y de los especialistas, directivos y compañeros que en calidad de alumnos a la vez, participaron en las diferentes ediciones de la Maestría en Gestión de Recursos Humanos de la Cujae —a muchos de los cuales las referencias bibliográficas realizadas así los evidencian—, cuyas ediciones coordinará este autor durante todos aquellos años.

El objetivo principal de este libro sobre gestión humana y del conocimiento, se relaciona con la formación (educación) para el cambio empresarial, con la colaboración de las personas en los procesos de trabajo en aras de los objetivos estratégicos, y con la asunción del concepto de organización que aprende (*learning organization*). De ahí su estructuración temática, con ejercicios, casos y el sistema evaluativo que se propone.

El capítulo uno del libro es dedicado a la concepción de la gestión humana o GRH, superadora de la clásica y tradicional administración o dirección de personal. Esa clásica administración de personal que continua haciéndose en no pocas instituciones sigue centrada en el tratamiento meramente administrativo de las personas que trabajan, limitada fundamentalmente al contrato, a ubicarles como altas o bajas en nóminas, intervenir en las relaciones con el sindicato y las condiciones de trabajo, y orientar los trámites de seguridad social. A la GRH de hoy, en especial a la estratégica, corresponde mucho más como esencia de la actual gestión empresarial.

En ese primer capítulo, la dirección estratégica es considerada como actividad rectora de la GRH estratégica que se ejerce hoy. Siendo de interés particular la

contemporaneidad, se resaltan las tendencias y rasgos actuales de la gestión humana o GRH, con los cuales se trata de ser consecuente en las diferentes propuestas de *know-how* contempladas en los distintos capítulos. Imprescindible es llamar la atención sobre ese “saber cómo”. La vida práctica demostró la insuficiencia de procedimientos sobre la GRH sistémica en la literatura científica existente: concepciones y “maneras de hacer” van en este libro, como característica principal y distintiva. En este capítulo uno son reseñados varios modelos conceptuales de GRH, y se argumenta el modelo conceptual de GRH DPC (diagnóstico, proyección y control).

El capítulo dos trata a la tecnología de diagnóstico, proyección y control de la gestión estratégica de la GRH, que implica para su puesta en práctica o aterrizaje el modelo de GRH DPC. Ese modelo y su tecnología devienen plataforma básica y, a la vez, hilo conductor en el tratamiento de los distintos procesos o actividades clave de GRH a lo largo de los distintos capítulos de este libro. Ese modelo y su tecnología, en tanto plataforma básica de GRH, adelanta conocimientos sobre los procesos clave que serán abordados con sus necesarios detalles en los restantes capítulos.

Ese modelo GRH DPC y su tecnología, junto a los procedimientos o tecnologías relativas a los procesos clave de GRH que se tratan y los enfoques asumidos, se constituyen en la novedad científica fundamental de este libro. Ese conjunto ofrece considerar la organicidad necesaria de la temática abordada, alineada con la estrategia organizacional. Se destaca y utiliza la denominación “tecnología”, en tanto un conjunto de conocimientos de base científica que permiten describir, explicar, diseñar y aplicar soluciones técnicas a problemas prácticos de forma sistemática y racional.

Se insiste: los distintos procesos clave de GRH han sido implicados en algún procedimiento o “tecnología”, más o menos explícita siempre. Eso es muy importante: significan propuestas verificadas en la práctica de “maneras de hacer”, o modos de actuación. Esas propuestas se verificaron en la práctica de especialistas y directivos de empresas y organizaciones laborales, principalmente de aquellos que egresaron de la maestría en GRH y de quienes junto a este autor como guía realizaron sus tesis doctorales en este ámbito científico, tanto en el país como en el extranjero.

Las “tecnologías” relativas a los distintos procesos clave ganaron en especificidad a lo largo del proceso investigativo desarrollado, dado en lo fundamental por los enfoques que este autor fue asumiendo en la GRH. En primer lugar, se estableció el enfoque de sistema y participativo, seguido por los enfoques proactivo, interdisciplinario, a proceso y por competencias laborales. Resultó entonces que se abordaron como “proceso” las “actividades” antes denominadas clave. Adquirieron un orden en la ejecutoria, privilegiando al proceso clave de planificación de recursos

humanos, concibiéndolo como un proceso clave integrador por excelencia. Aun siendo central el subsistema “educación y desarrollo”, la organización del trabajo devino pilar tecnológico fundamental de la GRH con sus procesos de trabajo implicados. El proceso clave de formación, conceptualmente se identificó con educación, y alcanzó la calificación de “intangible supremo”. Al asumirse el enfoque de competencias laborales, junto a la asunción del enfoque holístico, se defendió la preeminencia de los valores éticos o morales.

La asunción de los referidos enfoques implicó un lapso de varios años, y fueron gradualmente insertándose tanto en la docencia de postgrado como en la práctica empresarial. En esta última los maestrantes y doctorantes tuvieron un papel protagónico en la introducción de esos enfoques.

El capítulo tres se dedica a “fijar el lenguaje” respecto al capital humano y al capital intelectual que, como conjunto portado por las personas que trabajan, deviene objeto de la actual gestión humana y del conocimiento. Tal “fijación” de términos, o presupuesto operacional, es fundamental para comunicar e interpretar y, especialmente, para transformar en la gestión empresarial. Consciente este autor de que no pocos de esos términos pasarán, o caducarán o mejorarán en su reflejo, en esa dialéctica que conduce hacia adelante al ser humano. El hecho cierto es que hay que trabajar con esos significados de los términos o palabras, y así lo ha confirmado la historia, al decir de Engels: “El hombre pensó dialécticamente mucho antes de saber lo que era dialéctica, del mismo modo que habló en prosa antes de que existiera esa palabra”<sup>2</sup>.

En ese capítulo son tratadas las NTIC en su nexa con la GRH, así como el sistema *e-RR. HH.* Las NTIC son de un impacto tal en la GRH de la contemporaneidad, que no podrá denominarse profesional de la GRH a quien no posea la competencia laboral de tener un alto dominio de las NTIC. El futuro inmediato de la GRH exige de los sistemas de información de recursos humanos automatizados, o lo que es similar, de sistemas digitalizados o electrónicos, de *e-RR. HH.* o *e-GRH*, con sus procesos clave fortalecidos mediante el *e-reclutamiento*, *e-selección*, *e-learning*, etc.

Las NTIC indujeron la amplitud del objeto de la GRH a la gestión del conocimiento. El tratamiento del capital intelectual es inmanente hoy a los *e-RR. HH.* Y junto a esa amplitud de objeto, el tratamiento del mismo exige dominio de esas NTIC: *PC*, redes, *Internet*, *intranet*, *e-mail*, *e-business*, *e-learning*, portales, sitios *web*, etc.; son categorías establecidas de las actuales NTIC que, junto a sus peculiares técnicas, tendrá que manejar el gestor de *RR. HH.* de este contexto contemporáneo.

---

<sup>2</sup> Engels (1975), p. 172.

El capítulo cuatro considera a la planificación estratégica de los recursos humanos y a la optimización de plantillas, u optimización del capital humano u optimización de la estructura humana de la organización —como se prefiere referir—. Se comienza con esa actividad clave de la GRH en tanto actividad sistémica e integradora por excelencia: como proceso, es alfa y omega de la GRH. Significa la brújula en el andar de la GRH. Se insiste en gestionar el proceso que significa el andar de esos recursos humanos por su flujo: desde su entrada hasta su salida. En este capítulo se tratará el conjunto de indicadores tangibles e intangibles vinculados especialmente a la optimización de la estructura humana, al mejoramiento humano en la organización. Y asociado a ellos, y con especial fuerza a los intangibles, será tratada la actividad clave de auditoría, así como la modalidad del control de gestión estratégica mediante el cuadro de mando integral (CMI) o *Balanced Scorecard*. En este proceso, conceptualmente se implica, que la gestión de calidad es eficaz en GRH: no hay eficacia en GRH sin la adecuada gestión de calidad.

El capítulo cinco comprende a la organización del trabajo como esencia del sistema de trabajo en la empresa, que también abarca a la seguridad e higiene del trabajo y la ergonomía. Necesario es precisar desde esta introducción, que si bien en ese modelo GRH DPC la educación y desarrollo de la persona es el centro, y referente obligado para el resto de los subsistemas y políticas, el sistema de trabajo es su base con los procesos de trabajo implicados. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es determinante en la eficacia de la GRH.

Nos centramos en la organización del trabajo, porque esta trata precisamente al trabajo, a la actividad del hombre encaminada a un fin creador, siendo su objetivo fundamental la optimización del trabajo vivo (capital humano o fuerza de trabajo), el mejoramiento de la estructura humana en la institución, expresada en los distintos procesos de trabajo que configuran a la empresa u organización laboral. En su devenir histórico, desde su génesis en los estudios sobre movimientos y tiempos de Taylor, la organización del trabajo se ha identificado como la administración científica, la organización científica del trabajo (OCT), el estudio del trabajo y la ergonomía ocupacional más recientemente. Como pilar tecnológico de la GRH, la organización del trabajo es proceso o actividad clave a priorizar. Inmanente a la organización del trabajo es el estudio de tiempos, base del valor en tanto tiempo socialmente necesario invertido. E inmediatamente después se aborda la disciplina laboral, cuya expresión en valor también se traduce en tiempo. La productividad del trabajo es el último tópico tratado en este capítulo, considerada indicador sumario por excelencia del trabajo vivo o del capital humano.



El capítulo seis, dedicado a la gestión por competencias y la selección de personal, será centrado en el análisis y diseño de puestos para generar los perfiles de cargo. Se parte del inventario de personal, por cuanto hay que conocer lo máximo posible de las personas para poder alcanzar los mejores ajustes puestos de trabajo (personas que trabajan). El patrón de referencia obligado para el proceso de selección de personal o del *headhunting* es el calificador o perfil de cargo derivado del análisis de puestos de trabajo, de ahí su vínculo de precedencia con la selección.

La gestión por competencias, comprendida con énfasis por la *gestión del conocimiento*, que es gestión de personas, parte de la determinación de las competencias laborales de las personas que desempeñan exitosamente su puesto o cargo de trabajo, a ser reflejadas en el perfil de cargo. *La idoneidad demostrada a través de un desempeño laboral superior o exitoso de la persona* (competencia laboral), en cuya concepción se defiende la preeminencia de los valores éticos, es el elemento clave en la “era digital”, decisivo hoy en la eficacia, eficiencia y competitividad empresarial. A partir de determinados presupuestos teórico metodológicos se argumenta su inserción en la gestión de recursos humanos, y se ofrecen consideraciones sobre los componentes de los necesarios calificadores o perfiles de cargo por competencias.

En ese capítulo seis se tratan las competencias clave de la empresa u organización laboral, que es de importancia estratégica en este mundo actual altamente competitivo. La globalización del mercado, cada vez más intensa, obliga a las empresas a distinguir muy bien cuáles son sus competencias clave, asociadas fundamentalmente a sus procesos de trabajo clave, primarios o esenciales, que son los generadores de los nuevos valores agregados. En conocer y gestionar bien para cada escenario, esas competencias clave en su constante renovación y en relación dialéctica con los procesos clave y las competencias de las personas de la organización, radicará cada vez más la ventaja competitiva básica sostenible de las empresas en el mundo globalizado.

El capítulo siete aborda el trascendente tema de la formación, destacando las características de la organización que aprende. La formación es una inversión y no un costo. La formación es considerada el intangible supremo. Hoy, la formación se identifica con educación. La formación continua es una concepción defendida como base de esa otra concepción superior que es la organización que aprende. Y “aprender a aprender” es consustancial a esa organización. La GRH no tiene alternativa ante esa organización: en el nuevo milenio la decidirá y enaltecerá a la vez.

En la nueva arquitectura organizacional implicada por la GRH, los valores verdaderamente humanos, condición para la sustentabilidad de la especie humana, devendrán eje en ese aprender, donde innovación y autodesarrollo junto al aleccionar en grupos serán atributos esenciales. Y a la vez, las competencias

laborales que se manifiesten deberán llevar la impronta de la preeminencia de los valores.

El capítulo octavo trata de la compensación y la motivación laboral. Una vez abordado el precedente técnico inmediato (la evaluación del desempeño), se puede pasar a concebir la estimulación a ese trabajo o desempeño a través de la compensación laboral. Su trascendencia en el logro de la motivación humana es vital. Para mantener esa motivación, considerar el dinamismo de la compensación laboral es decisivo, y habrá que aprehenderlo para alcanzar la eficacia en esa estimulación al trabajo. Disímiles acciones configuran a la compensación laboral de hoy, exigiendo la necesaria concatenación y expresión sistémica o integral. La orientación principal a mantener en este proceso clave de GRH es mejorar el trabajo y, a la vez, mejorar al ser humano.

El capítulo noveno y final, es con el que se actualiza esta nueva edición del libro, centrado en la evaluación del desempeño laboral. La evaluación del desempeño como proceso clave sistemático de la GRH significa la principal contribución para mejorar la actuación o desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada. A la vez, la evaluación del desempeño significa la principal contribución para retroalimentar a la formación. En la necesaria formación continua, base de la asunción del concepto de organización que aprende, la sistemática evaluación del desempeño es determinante. Los sistemas de evaluación del desempeño técnicamente diseñados son de relevante importancia en la gestión empresarial.

La práctica empresarial mundial de esta contemporaneidad ha verificado la ruptura o inexistencia de vínculos entre la GRH, la estrategia e indicadores de gestión. Esa ruptura no ha posibilitado que el desempeño individual tribute adecuadamente al desempeño estratégico organizacional. Es problema actual que la evaluación del desempeño individual no está ajustada a la evaluación organizacional o estratégica, en tanto no se manifiestan en su necesaria organicidad o unidad.

Investigaciones realizadas, posibilitaron apreciar la superación de esa ruptura mediante el diseño de una tecnología, implicando que la evaluación del desempeño individual (conteniendo “conductas estratégicas”), se manifieste ajustada a la evaluación organizacional estratégica (en la cual radican los “objetivos estratégicos”), donde entre el conjunto de indicadores tangibles e intangibles a comprender destaca el indicador intangible “sentido de compromiso” por su relevancia estratégica, considerando a la vez el “accionar de la gestión humana en la empresa”, integrada a su vez en el sistema de GRH que refleja el modelo GRH DPC cuya tecnología se aborda en el segundo capítulo del libro.

En nuestra concepción actual, la GRH es desarrollada sobre tres bases esenciales de conocimientos, destacando su interdisciplinariedad:

- Ingeniería de diseño.
- Técnico económico organizativo.
- Comportamiento humano en las organizaciones.

A la vez, destaca la transdisciplinariedad, el hecho de que esa GRH atraviesa el desempeño de los diferentes directivos funcionales (de producción, finanzas, ventas, etc.), en tanto a ellos corresponde ejercer esa GRH a través de sus procesos, tales como la evaluación del desempeño, la selección, la promoción, las compensaciones, etc.

Los enfoques sistémico, interdisciplinario, transdisciplinar, participativo, proactivo, de proceso y de competencias laborales, son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y, más aún, en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, en coherencia con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

El objetivo general en el aprendizaje de esta temática —consecuente con el objetivo principal de este libro, asociado a la colaboración de las personas en los procesos de trabajo en aras de los objetivos estratégicos, la formación para el cambio empresarial y el alcance de la asunción del concepto de organización que aprende— será diseñar el marco conceptual y metodológico para reconocer el enfoque sistémico y estratégico de la actual gestión de recursos humanos (GRH), concebida como proceso, posibilitándose diagnosticarla, proyectarla y controlarla, centrándose en sus procesos clave de planeación de RR. HH. y optimización de plantillas, la organización del trabajo, el análisis de puestos de trabajo y los perfiles de cargo por competencias, la selección de personal, la evaluación del desempeño y la formación (considerada como el intangible supremo).

Al concluir el estudio de esta temática o asignatura —que comprenderá el componente práctico a través de la construcción de casos y una tarea asociada a la actividad empresarial—, el gestor recursos humanos deberá evidenciar el siguiente conjunto de competencias:

- Caracterizar la actual gestión estratégica de los recursos humanos.
- Diferenciar modelos de gestión de recursos humanos que posibiliten su manifestación sistémica y estratégica.
- Interpretar y asumir una tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la gestión de recursos humanos.
- Utilizar técnicas e instrumentos para la realización de la tecnología de GRH para el diagnóstico, proyección y control.

- Caracterizar la necesidad de desarrollar y aplicar sistemas *e-RR. HH.* en las empresas, en búsqueda de aumento de productividad del trabajo.
- Orientar la integración de concepciones y técnicas sobre el tratamiento del capital humano y el capital intelectual, con concepciones y técnicas comprendidas en las NTIC.
- Interpretar y orientar el proceso integrador y sistémico en el cual se constituye la planificación estratégica de los recursos humanos.
- Determinar y optimizar plantillas junto a la consideración de sus principales indicadores tangibles e intangibles.
- Utilizar las técnicas adecuadas para el análisis y diseño de los procesos de trabajo que configuran la organización del trabajo.
- Realizar análisis de tiempos que posibiliten determinar el aprovechamiento de la jornada laboral, la disciplina laboral y la productividad del trabajo.
- Caracterizar la gestión de competencias a partir de presupuestos teórico metodológicos y diseñar perfiles de cargo por competencias.
- Concebir sistemas de selección de personal consecuentes con el enfoque de procesos y de competencias.
- Orientar el proceso clave de formación de personal y los planes de carrera.
- Concebir las directrices para la asunción del concepto de organización que aprende considerando la tecnología para su desarrollo.
- Caracterizar los componentes principales de un sistema de compensación laboral y su vínculo con la motivación.
- Desarrollar y orientar sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social y sistemas integrados de compensación laboral.
- Caracterizar la evaluación del potencial humano mediante los Assessment Center.
- Concebir los objetivos y métodos fundamentales del proceso clave de evaluación del desempeño laboral.
- Orientar el sistema de evaluación del desempeño laboral por competencias en su integralidad o unidad, comprendiendo la evaluación del desempeño individual y del desempeño estratégico organizacional mediante el CMI.

El sistema de evaluación considera preguntas contenidas en los apartados de ejercicios, así como la construcción de casos que en esos apartados por capítulos se refieren, aportando al lector un conjunto de preguntas como hilo conductor en la preparación y exposición de los mismos. Se sugiere para la asignatura el siguiente sistema de evaluación:

- a) La preparación, presentación y defensa de los casos.
- b) Los resultados alcanzados en las evaluaciones parciales de cada capítulo o tema.
- c) La presentación de una tarea final, que consistirá en: “un diagnóstico de la GRH en su institución o en una de las áreas de la misma, mediante el modelo GRH DPC y con la tecnología que se ha desarrollado”. Después, en el proyecto

de curso correspondiente a GRH, se le agregará: “y proyectar sus políticas, y diseñar al menos dos procesos clave de GRH (planeación, perfil de cargo por competencias, selección de personal, evaluación del desempeño)”.

Resultarán objeto de preparación, presentación y defensa como casos, los contenidos fundamentales de los capítulos dos, tres, cuatro, cinco, seis, siete, ocho y nueve, y en el orden en que aparecen serán presentados. Se conformarán cuatro grupos o equipos en el aula. Por cada uno de los casos, un equipo fungirá como ponente y otro como oponente. El equipo *ponente* fungirá como *grupo consultor*, contratado por el equipo *oponente* que fungirá como *consejo de dirección* de la empresa u organización que de manera real o simulada se tomará como referente para ejemplificar por el grupo ponente.

El equipo oponente realizará la evaluación del desempeño del equipo ponente, emitiendo una nota entre 2 y 5 puntos atendiendo a determinados parámetros. Finalmente, el profesor refrendará la evaluación de cada integrante del equipo una vez culminada la defensa.

Es necesario insistir en el desempeño de roles de los equipos que serán conformados, enfatizando en el “hacer”. La alusión a la acción o a “hacer” es inmanente a comprender o aprender. Edison con su “un 1 % de inspiración y un 99 % de transpiración” para lograr ciencia, y Einstein, recalando en la necesidad de la creatividad al señalar que “la imaginación es más importante que el conocimiento”, nos refuerzan el aprendizaje tanto y bien como lo hace Confucio al decir: “Oigo y olvido. Veo y recuerdo. Hago y comprendo”.

Ese “hacer” está relacionado con la búsqueda de un nuevo modo de pensar, de un nuevo modo de obtención del conocimiento, en el accionar sobre las personas que trabajan. Ese nuevo modo de pensar se caracteriza en esencia por considerar los enfoques sistémico, participativo, interdisciplinario, proactivo, de proceso y de competencias. No basta enseñarle o mostrarle a la gente “un nuevo modo de pensar”, hay que ofrecerles herramientas cuyo uso provoque nuevos modos de pensar. La tecnología implicada por el modelo GRH DPC brindada ofrece esa herramienta, en conjunto con los procedimientos o tecnologías implicados en los distintos procesos clave de GRH. Que los especialistas y directivos lleven a vías de hecho la referida herramienta, decidiendo así “hacer”, es *conditio sine qua non* para ubicar a la práctica como criterio de la verdad del conocimiento obtenido.

En ese “hacer” relativo a la gestión empresarial, se insiste, es relevante considerar nuestras peculiaridades socioeconómicas o lo autóctono, como debe corresponder a cualquier otra nación o sociedad, evitando extrapolaciones mecánicas de concepciones y tecnologías que al margen de culturas no pueden establecerse, por cuanto sus personas devenidas “recursos humanos” pasan todo por el tamiz de la cultura, determinante en las personalidades que han de llevar a la práctica tales concepciones y tecnologías. Por eso es tan importante considerar aquel

pensamiento de Martí, educador mayor de los cubanos, cuando trataba de ciencias y universidades defendiendo lo autóctono: “Injértese en nuestras repúblicas el mundo; pero el tronco ha de ser el de nuestras repúblicas”.

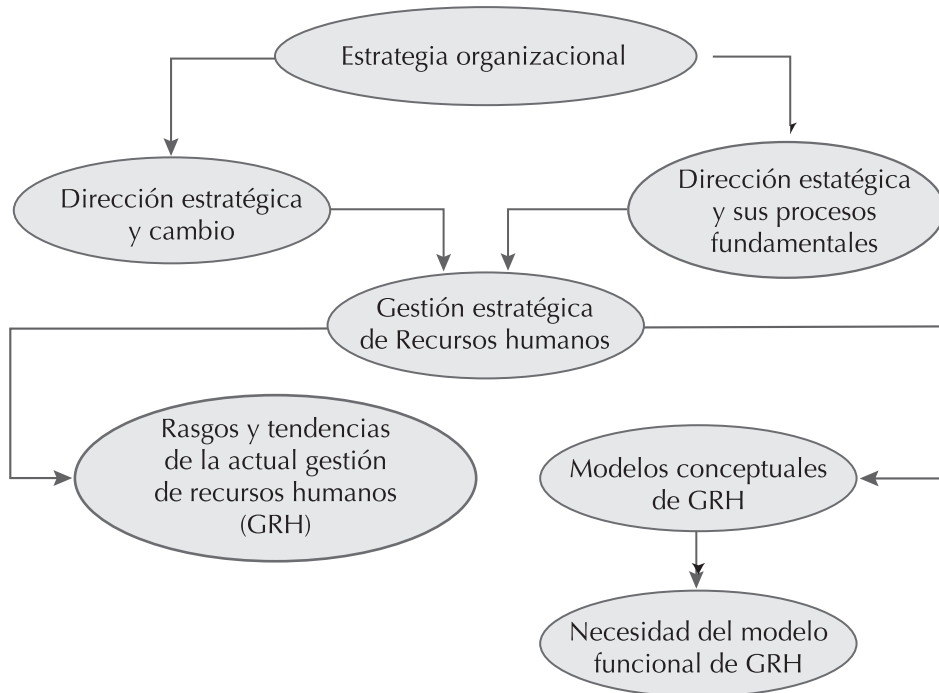
La construcción de casos, orientada en los diferentes apartados denominados “ejercicios”, quizás signifique el “hacer” transformador de mayor importancia que se propone en este libro. El logro de ese quehacer durante el curso de GRH, junto al diagnóstico y la proyección solicitados, deviene desafío ineludible para el cambio empresarial. Y es por esa razón que se insiste, para los debates de casos, en la debida preparación previa de los especialistas y directivos en formación. Para eso es que en el sistema SIL de Ecoe Ediciones se ubican los documentos identificados como el “método de casos” y “caso anexo: evaluación del potencial directivo comprendiendo evaluación del desempeño”, refiriendo un ejemplo de la Harvard Business School, emblemática en la recurrencia al método de estudio de casos.

Lejos de la perfección está el resultado que es este libro, en esta nueva edición, y así lo ha dictaminado la práctica social en aulas y empresas, tanto en el país como en el extranjero. Pero siempre ha ido luz en el mensaje de ese resultado, así como gratitud hacia todos aquellos que lo posibilitaron, especialmente los profesores y compañeros de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Cujae y los alumnos y compañeros de las ediciones de la Maestría en Gestión de Recursos Humanos, con quienes estudiamos, investigamos y trabajamos durante no poco tiempo.

Llegue así este trabajo, a estudiantes, especialistas y directivos de la gestión de personas en las organizaciones laborales, particularmente a quienes creen en un universo mejor para los trabajadores, creadores de valores nuevos imprescindibles, contrarios al *homo hómini lupus* de Hobbes, con sincera fe en el mejoramiento humano.

## Mapa conceptual 1

### La GRH estratégica DPC



#### Competencias a alcanzar:

- Caracterizar la actual gestión estratégica de los recursos humanos.
- Diferenciar modelos de gestión de recursos humanos que posibiliten su manifestación sistémica y estratégica.

## Capítulo 1



# Gestión de recursos humanos (GRH) con enfoque estratégico

## 1. Introducción

Competencias a alcanzar:

- Caracterizar la actual gestión estratégica de los recursos humanos.
- Diferenciar modelos de gestión de recursos humanos que posibiliten su manifestación sistémica y estratégica.

**E**n la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos (en adelante, RR. HH.), son: la consideración de los RR. HH. como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la gestión de recursos humanos (en adelante, GRH) y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional.

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema



de GRH reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo una previa y determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

El sistema GRH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la GRH. Lo multidisciplinario indica que la GRH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna en esa totalidad. Lo participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de toda la organización, y en especial en la toma de decisiones. Lo proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva, caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación. El enfoque de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente. Y el enfoque por competencias laborales se caracteriza porque la GRH se concentra en gestionar considerando las competencias laborales que portan las personas que trabajan.

Para poder comprender mejor el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos es fundamental entender primero el concepto de estrategia. Y en particular, conocer el concepto de estrategia organizacional o empresarial, que habrá de regir a todas las estrategias funcionales donde, por supuesto, se incluye el área de la GRH. Y a la vez, comprender los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación, implantación y control, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo.

## 2. Estrategia organizacional

El concepto de “estrategia” es muy antiguo. El filósofo chino Sun Tzu, quien escribió *Ping-fa* (o *El arte de la guerra*) en el año 300 a. C., describía el arte de la estrategia como aquel que se basaba en alcanzar victorias a través del análisis, el cálculo y las maniobras a realizar antes de la batalla.

El término “estrategia” surgido en China, se propaga a Grecia desde donde nos llega como *strategos* o “general o jefe del ejército”, lo que expresa o quiere decir “el arte o lo que hace aquel”. Avances en el ámbito de la estrategia bélica hicieron notables autores, entre los que destaca en el siglo XIX el alemán Von Clausewitz.

Surgido en el ámbito militar desde tan antigua fecha, sin embargo, el concepto de “estrategia” es muy joven y reciente en el ámbito empresarial. Así, se reconoce que el primer modelo de análisis estratégico empresarial nace en el Harvard Business School en 1960. Y la concepción desarrollada de dirección estratégica (*strategic management*), donde en esta contemporaneidad se inserta la estrategia, es apenas de la década del setenta del siglo xx.

Proveniente del ejército, el término “estrategia” arrastra consigo la impronta de la lucha, el posicionamiento adecuado para prever las acciones del contrario y proyectar las propias para asestar el golpe donde menos se espere y más débil sea el contrincante.

El primer modelo estratégico elaborado en el Harvard Business School tenía esta concepción competitiva y una gran parte de los que hoy existen contienen obligatoriamente este enfoque y no es por casualidad. Aunque la estrategia es más, es dar respuesta a las exigencias del entorno.

¿Qué es la estrategia? Muchas han sido las definiciones, dadas por destacados estudiosos. A continuación, relacionamos algunas.

A. D. Chandler (1962): “La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas”.

H. I. Ansoff (1970): “La estrategia empresarial es la dialéctica de la empresa con su entorno” (Garciga, 1999).

M. E. Porter (1980): “La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.

Stoner *et al.* (1996): “El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo”.

M. Hernández (2004): Conjunto de decisiones que la empresa toma y pone en marcha para adaptarse al entorno y alcanzar sus objetivos a largo plazo. ¿Cómo lograr los objetivos declarados? Es la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Toda decisión de la cual dependa la situación a largo plazo de la empresa. La estrategia también es la forma de alcanzar una ventaja competitiva.

R. Garciga (1999): La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas

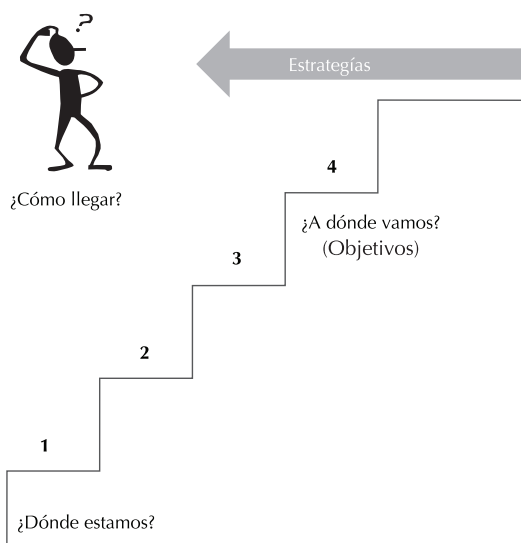
trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

Considerando la práctica y experiencia que le precediera, el profesor Rogelio Gárciga ofrece una definición donde se destacan con precisión los tres atributos relevantes de la estrategia:

- a) La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios.
- b) De políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización.
- c) En la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

“Las estrategias constituyen el cómo alcanzar los objetivos” (Gárciga, 1999), precisa ese autor, ilustrándose mediante la figura 1.

**FIGURA 1. Estrategias: el cómo llegar**



En su obra R. Gárciga destaca las siguientes características de la estrategia y seguidamente expone ejemplos de estrategias:

- Dan una visión de futuro, con carácter activo y anticipante.
- Aportan un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales.
- Orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.

- Indican la necesidad de adaptación sistemática al entorno.
- Enfatizan en encontrar posiciones más favorables.
- Enmarcan las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios.
- Tienen un impacto final importante.

Ejemplos de estrategias:

- Penetrar en los mercados de América del Sur a través de los biolarvicidas Griselesf, con bajo precio por unidad y niveles mínimos de ganancias (Labiofam).
- Desarrollar y producir líneas multiproductos con varias opciones de precio, enfrentarnos a la competencia con una tecnología de diseño avanzado y dedicarnos a la operación conjunta con Chrysler (VW).
- Lograr un crecimiento importante en cantidad de habitaciones nuevas para el año 2005, incrementando los hoteles bajo la modalidad de empresas mixtas, contratos de administración y hoteles de marcas propias (HotelesCubanacán).

La estrategia señala cómo alcanzar los objetivos, indica realmente el camino. En ello, va muy bien la alusión a *Alicia en el país de las maravillas*, referida en no pocas ocasiones (LLanes, 2004) en la literatura de la ciencia empresarial:

*Alicia vaga en torno al país de las maravillas y llega a una bifurcación del camino. Allí se encuentra al gato Cheshire:*

*—Perdón, señor —le dice—, no sé si querrá ayudarme. ¿Qué camino me sugiere que tome?*

*—Depende —responde el gato—. ¿A dónde se dirige?*

*—A ningún sitio en particular —le responde Alicia.*

*—Entonces —contesta el gato riendo—, cualquier camino le vendrá bien.*

Es decir, lo importante en la vida como en la dirección, con un enfoque estratégico, es saber lo que se quiere, tener claramente definido los objetivos o metas. Ello es trascendente en realidad.

Las estrategias reflejan diferentes perspectivas y enfoques, ello determina que en las diferentes definiciones de estrategia se reflejen —al decir de Henry Mintzberg— cinco perspectivas distintas, estas son las de estrategia como patrón, plan, posición, perspectiva y estratagema o maniobra.

Cada una de estas concepciones responde a formas diferentes de ver o asumir las estrategias. Veamos a continuación su esencia.

La estrategia como *patrón*: refleja una forma de actuar o comportamiento, tanto emergente como deliberado que evidencia una coherencia de conducta en el tiempo, que les sirve de base para delinear su actividad.

Como *plan*: las estrategias representan un curso de acción consciente para enfrentar el futuro. Este enfoque concuerda con los procesos formales de establecer las estrategias.

La estrategia es la creación de una *posición*: representa una situación en la cual la organización busca situar sus productos en un mercado particular, dentro de su entorno competitivo.

La estrategia como *perspectiva*: es la forma en que los directivos de una organización se ven a sí mismos (miran hacia adentro), y hacia arriba, dónde está la visión que la empresa quiere alcanzar y les sirve de guía.

La estrategia como *estratagema o maniobra*: refleja los movimientos o maniobras de la empresa para engañar a sus competidores y ganar o mantener una posición competitiva.

Ninguno de estos enfoques sobre la estrategia es puro, por el contrario, ellos se presuponen y complementan unos a otros en la práctica, aunque es posible ver en cada caso la primacía de alguno de ellos.

Las estrategias se conciben para los diferentes niveles y actividades a desarrollar; así en el ámbito de un país se deben concebir para las diferentes esferas de la vida, es decir, social, económica, política, entre otras, todas las cuales deben estar debidamente coordinadas y mostrar una coherencia interna.

En cada sector o rama de la economía las estrategias pueden dividirse en globales, específicas para una actividad dada y/o para una región o comunidad determinada, y de igual forma deben definirse las que tienen un carácter funcional y determinarán los objetivos a alcanzar en las actividades funcionales más importantes.

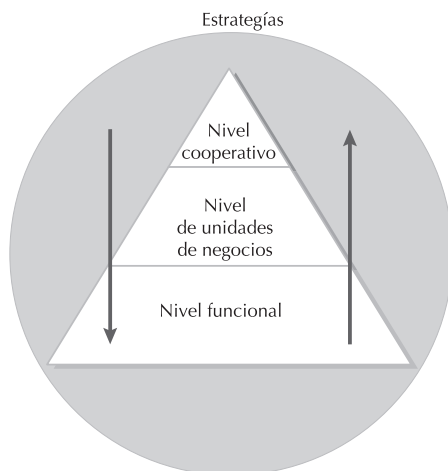
Por supuesto, cada nivel de dirección debe contar con sus estrategias, las cuales deben apoyar o contribuir al éxito de las del nivel superior. En las organizaciones suelen trabajarse las estrategias por niveles, reflejados en la figura 2, y entre los mismos debe manifestarse la mayor coherencia posible.

a) *Estrategia global o corporativa* (empresas diversificadas)

Recibe también el nombre de estrategia maestra, por cuanto lo fundamental en ella es determinar las relaciones con el entorno, definiendo las actividades en que participa la organización o campo de actividad de la misma, determinando las capacidades distintivas entre los diferentes negocios para lograr una *sinergia* entre ellos.

Las capacidades distintivas incluyen todo tipo de recursos (físicos, técnicos, financieros y humanos), y las habilidades o competencias de diversas índoles.

FIGURA 2. Niveles de las estrategias



↕ : Necesidad de la coherencia en ambos sentidos

b) *Estrategias de unidades de negocio*

Lo frecuente es que las empresas se caractericen por la multiactividad, que existan no solo varios negocios sino diferentes unidades estratégicas de negocios. Se trata aquí de determinar cómo competir mejor en uno u otro tipo de actividad específica. En este nivel, a criterio de algunos autores, es donde realmente compiten las empresas al desplegar sus capacidades distintivas.

c) *Estrategias funcionales*

Estas se hallan dirigidas al logro de una mejor utilización estratégica de los recursos y competencias dentro de cada área funcional y unidad estratégica de negocio, para apoyar a través de la coordinación e integración de políticas la estrategia corporativa. La búsqueda de la sinergia entre las actividades funcionales es elemento principal.

Como funciones de la empresa que establecen estrategias de este tipo, entre otras pueden señalarse: recursos humanos, tecnología, producción, *marketing* y finanzas.

Según un informe de la revista *Fortune* (Vogel, 2004) nueve de cada diez estrategias aprobadas por la dirección de una empresa nunca llegan a implementarse operativamente. ¿Por qué?

a) Porque la misma no es comunicada a todo el personal.

b) Porque no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar.

- c) Porque no se vincula la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa.
- d) Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta control de gestión).
- e) Porque no se definen los factores clave del éxito.
- f) Porque no se evalúan *a priori* las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

Nótese que la causa fundamental radica en los recursos humanos, y en los procesos de implantación y control de la estrategia en particular. A ello, junto a la planeación, configurando los tres procesos fundamentales de la dirección estratégica, se dedican los dos apartados siguientes: yendo de lo general a lo particular en su abordaje.

## **2.1. Dirección estratégica y cambio**

En 2005, por encargo de la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal (WFPMA, según sus siglas en inglés), la consultora *Price water house Coopers* aplicó una encuesta con representatividad a escala mundial, publicada bajo el título: “Encuesta sobre desafíos globales en RR.HH.: ayer, hoy y mañana” (*Price house Coopers*, 2005). Los tres asuntos elegidos por la mayoría de los encuestados para representar los tres desafíos más importantes fueron:

- Gestión de cambio (48%).
- Desarrollo de liderazgo (35%).
- Medición de la efectividad de RR.HH. (27%).

El cambio, y más precisamente la gestión de cambio consustancial a la dirección estratégica, es de la mayor importancia en el mundo contemporáneo.

El término “dirección estratégica” del inglés *strategic management*, se acuña en 1977 en un congreso sobre política de empresa y planificación celebrado en Pittsburg y abarca todas las materias que posibilitan estudiar los factores de éxito o de fracasos de las organizaciones (Llanes, 2004).

La dirección estratégica puede ser entendida “como una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente” (Menguzzato y Renau, 1992).

La dirección estratégica está ligada al cambio, al mejoramiento continuo organizacional o empresarial. La dirección estratégica configura un ciclo comprendiendo tres procesos fundamentales: planeación, implantación y control.

Cuando se está en presencia de una dirección estratégica, debe considerarse con un enfoque en sistema a todos los conceptos que intervienen en la gestión operativa y estratégica.

# GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO

La ventaja competitiva de las empresas no radica en sus recursos materiales, energéticos, financieros, ni tecnológicos, sino en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. Ya Bill Gates decía a finales del siglo XX que una empresa gestiona, esencialmente, datos, documentos y el trabajo de las personas, y que por ello su finalidad es mejorar la manera en que las personas colaboran entre ellas.

En esta nueva edición se reiteran los conceptos, tecnologías y enfoque de la edición anterior, y se describe el rol de la tecnología en la Gestión del Recurso Humano (GRH), el capital intelectual en la empresa, la gestión por competencias, la selección de personal, los planes de carrera, la organización que aprende (*learning organization*) y la compensación laboral. Se incluye un nuevo capítulo sobre evaluación del desempeño laboral y su relación con el desempeño estratégico empresarial bajo el modelo conceptual de análisis GRH-DPC (Diagnóstico, Planificación y Control).

Este texto sirve de referencia para estudiantes de pregrado y posgrado en Administración de Empresas, Psicología y Trabajo Social, y sobre todo para directivos y profesionales que tienen fe en el mejoramiento humano.

**Colección:** Ciencias empresariales

**Área:** Administración

**ECOE**  
EDICIONES

[www.ecoediciones.com](http://www.ecoediciones.com)

## Incluye

- ▶ El rol de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) en la gestión estratégica de recursos humanos.
- ▶ Gestión por competencias y selección de personal.
- ▶ Compensación laboral y motivación.
- ▶ Puntos a destacar y ejercicios al final de cada capítulo.

### Armando Cuesta Santos

Psicólogo de la Universidad de La Habana (Cuba), Ph.D. en Ciencias Económicas, Doctor en Ciencias y Profesor Titular de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de La Habana (CUJAE), donde fue Presidente del Comité Académico y Coordinador de la Maestría en Gestión de Recursos Humanos (GRH). Actualmente es Jefe del Grupo de Investigaciones Científicas sobre GRH de la CUJAE, docente, conferencista y consultor empresarial en gestión de recursos humanos y del conocimiento.

ISBN 978-958-771-379-4



9 789587 713794

e-ISBN 978-958-771-380-0