

Índice

Acerca del autor	XV
Prólogo	XVII
Parte I Introducción	
Capítulo 1. Las personas	3
1.1 La persona	3
1.1.1 Descripción	3
1.2 El tema de la libertad	6
1.3 Los intereses del hombre	8
1.4 Resumen	9
1.5 Preguntas	9
Capítulo 2. La organización	11
2.1 La organización	11
2.2 Formas de organización	15
2.2.1 Organización funcional	15
2.2.2 Organización divisional	16
2.2.3 Organización matricial	17
2.2.4 Organización en red	18
2.3 La flexibilidad de la organización	19
2.4 La distinción entre línea y <i>staff</i>	20
2.5 Resumen	22
2.6 Preguntas	22
Capítulo 3. Las personas y la organización	23
3.1 Las personas en la empresa	23
3.1.1 ¿Por qué están las personas en la empresa?	23
3.2 La personalidad	24
3.3 Resumen	27

VI ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Capítulo 4. Organización de Recursos Humanos	29
4.1 Recursos Humanos	29
4.2 Organigramas	31
4.3 El poder y el estilo de <i>management</i> de la empresa	32
4.4 Planificación estratégica	33
4.5 El objetivo de Recursos Humanos	36
4.5.1 Distintas funciones	36
4.6 Estrategias para el desarrollo de la función	37
4.7 Auditoría de Recursos Humanos	39
4.7.1 La filosofía	39
4.7.2 Las políticas	39
4.7.3 Las técnicas	39
4.7.4 La aceptación de Recursos Humanos en la empresa	40
4.8 Resumen	40

Parte II Comportamiento organizacional

Capítulo 5. Comportamiento organizacional	43
5.1 Sobre el comportamiento organizacional	43
5.2 Comportamiento individual	45
5.2.1 Actitud	45
5.2.2 Satisfacción	46
5.2.3 Estados de ánimo	48
5.2.4 Lealtad	48
5.2.5 Dedicación	49
5.2.6 Conformidad <i>versus</i> creatividad	50
5.3 Rotación	51
5.4 Ausentismo	53
5.5 Disciplina	54
5.6 El control	56
5.7 Resumen	57
Apéndice. Fórmulas	58
Capítulo 6. Calidad de vida, diversidad y violencia	59
6.1 Los roles de las personas	59
6.2 Lo privado y lo público	60
6.3 Diversidad y violencia	60
6.3.1 Acoso sexual	62
6.4 Calidad de vida en el trabajo	63
6.5 Igualdad de oportunidades	63
6.5.1 Igualdad de oportunidades en la empresa	63
6.5.2 Igualdad de oportunidades en la sociedad	64
6.6 Ajuste	65

6.6.1 Despido	66
6.6.2 Plan voluntario de retiro	66
6.6.3 Renuncia	67
6.6.4 Jubilación adelantada	67
6.6.5 Ajuste incruento	67
6.7 Resumen	68
Capítulo 7. Los grupos	69
7.1 Comportamiento grupal	69
7.1.1 Organización informal (los grupos pequeños)	69
7.1.2 Organización formal (los grupos pequeños)	71
7.1.3 Equipos de trabajo	73
7.1.4 Trabajar en equipo	74
7.1.5 Creatividad grupal	74
7.1.6 Relaciones entre grupos	76
7.1.7 Conflicto organizacional	77
7.1.8 La solución del conflicto	78
7.2 Resumen	79
Capítulo 8. Comunicación	81
8.1 La comunicación	81
8.2 El proceso de comunicación	83
8.2.1 Comunicación visual	84
8.2.2 Comunicación oral	84
8.2.3 Comunicación escrita	84
8.2.4 El arte de escuchar en sentido amplio	85
8.3 Elementos y situaciones conflictivas en la comunicación	85
8.3.1 La paradoja	85
8.3.2 El doble vínculo	86
8.3.3 El silencio	87
8.3.4 Los malos y los locos	87
8.3.5 El cierre de la comunicación	88
8.3.6 Otras formas de la comunicación	88
8.3.7 Los tiempos	88
8.3.8 El campo de las comunicaciones	89
8.3.9 Síntesis	89
8.4 La comunicación en la empresa	89
8.4.1 Formas de comunicación	90
8.4.2 Revista interna (<i>house organ</i>)	91
8.4.3 Video	91
8.4.4 <i>E-mail</i>	92
8.4.5 Otros métodos de comunicación	92
8.5 Resumen	92

VIII ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Capítulo 9. La cultura	93
9.1 ¿Qué es la cultura?	93
9.2 Estudio de la cultura y la actitud	98
9.2.1 Diseño del estudio	99
9.2.2 Recolección de datos	102
9.2.3 Administración de la información	102
9.2.4 Devolución/ <i>Feedback</i>	102
9.2.5 Acción	103
9.3 Ética	105
9.3.1 La ética en la empresa	105
9.3.2 Algunos casos de empleados	107
9.4 Resumen	108
Estudio de casos. Parte II	
Caso 1. Comunicaciones y creación de cultura: el caso Nextel	109
Caso 2. Banco Hipotecario Nacional: haciendo foco en la transformación de las personas	113
Parte III El management	
Capítulo 10. El management	119
10.1 El <i>management</i>	119
10.2 Evolución del <i>management</i>	122
10.3 Pasos sucesivos	124
10.3.1 Visión	124
10.3.2 Realidad	124
10.3.3 Brecha	124
10.3.4 Estrategias	125
10.3.5 Organización	125
10.3.6 Objetivos	125
10.4 <i>Management</i> de Recursos Humanos	127
10.5 <i>Scorecard</i>	127
10.6 El poder	128
10.6.1 Los ejes del poder	128
10.7 Acciones y reacciones de las personas en posiciones jerárquicas	131
10.7.1 Acerca del miedo y de los celos o envidia	131
10.7.2 Sobre las acciones ofensivas	133
10.7.3 Sobre las acciones blandas	135
10.7.4 Sobre las acciones diversas	136
10.8 El sistema de poder define la política	137
10.9 Poder y responsabilidad	138
10.10 Delegación	139
10.10.1 Pasos del proceso	140

10.11 Aprender del error	142
10.12 Resumen	143
Capítulo 11. Liderazgo	145
11.1 Liderazgo o conducción	145
11.2 Liderazgo y toma de decisiones	150
11.3 Resumen	157
Capítulo 12. Motivación	159
12.1 La motivación	159
12.2 Desmotivación	167
12.3 Enriquecimiento de tareas	168
12.4 Confianza y pertenencia	171
12.5 El grave problema de la falta de pertenencia	172
12.6 Resumen	174
Capítulo 13. El cambio	175
13.1 El cambio	175
13.2 La pirámide personal	177
13.3 El plan de cambio	180
13.3.1 ¿Quién produce el cambio?	181
13.3.2 ¿Cuándo se cambia?	182
13.4 Velocidad y caos en el cambio	183
13.5 La profundidad del cambio	183
13.6 El cambio de unas personas por otras	184
13.7 Resistencia al cambio	185
13.8 El proceso de cambio	188
13.8.1 El cambio cotidiano	188
13.8.2 El cambio menor	188
13.8.3 El cambio mayor	189
13.8.4 Liderazgo cerrado	189
13.8.5 Liderazgo abierto	193
13.9 Otros aspectos del cambio	195
13.9.1 Los roles	195
13.9.2 Estructura del cambio	195
13.9.3 Tecnología o personas	196
13.9.4 El problema de pensar	196
13.9.5 Previsiones importantes	197
13.10 Desarrollo organizacional	199
13.11 Resumen	200
Capítulo 14. Gestión internacional	203
14.1 La cuestión de las empresas	203
14.2 La cuestión personal	205

X ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

14.2.1	Los primeros pasos	206
14.2.2	La mudanza	207
14.2.3	Ubicarse	208
14.2.4	La vida en la filial	209
14.2.5	El regreso	210
14.3	La globalización	211
14.4	Entrenamiento	212
14.5	El fracaso de la gestión internacional	214
14.6	Resumen	215
Capítulo 15. Las relaciones laborales		217
15.1	Los sindicatos	217
15.2	Estratificación y desarrollo	218
15.3	Distintas prácticas laborales	219
15.4	Relaciones entre empleados y empleadores	220
15.5	Políticas de relaciones laborales	221
15.6	El conflicto	222
15.7	La negociación	223
15.7.1	Convenio colectivo y procedimientos para implementarlo	224
15.8	Resumen	226
Estudio de casos. Parte III		
Caso 3.	Un caso de alineación de objetivos	227
Caso 4.	Problemas de producción	230
Caso 5.	La fusión según Silvina	232
Caso 6.	Cambio organizacional	234
Caso 7.	Dos casos de transferencia	238
Caso 8.	El caso de la planta que no había sido tomada	240
Parte IV Los subsistemas		
Capítulo 16. La salud		245
16.1	Medicina, Higiene y Seguridad industrial	245
16.1.1	Relación con Recursos Humanos	245
16.1.2	Medicina	246
16.1.3	Higiene	247
16.1.4	Seguridad industrial	248
16.2	Resumen	249
Capítulo 17. Descripción de tareas		251
17.1	Descripción de tareas	254
17.1.1	Utilidad de la descripción	255

17.2	Proceso de descripción de las tareas	256
17.2.1	Decisión política	257
17.2.2	Determinación del área a describir	257
17.2.3	Plan del proceso	257
17.2.4	Diseño	258
17.2.5	Cronograma	258
17.2.6	Descripción grupal	259
17.2.7	Comunicación	259
17.3	Diseño del formulario de descripción de tareas	259
17.4	Entrenamiento	260
17.5	El formulario	260
17.5.1	Ejemplos de descripción de tareas	261
17.6	¿Quién completa el formulario?	263
17.7	Aprobación	266
17.8	Comunicación	266
17.9	¿Cuándo hacer la descripción?	267
17.10	Resumen	268
Capítulo 18.	Selección y empleo	271
18.1	Antecedentes	271
18.2	Empleo interno <i>versus</i> empleo externo	273
18.2.1	Empleo interno	273
18.2.2	Empleo externo	275
18.3	Selección por un tercero	275
18.3.1	Decisión de cobertura	275
18.3.2	Análisis del requerimiento	275
18.3.3	Decisión de búsqueda mediante <i>outsourcing</i>	276
18.4	Selección propia	277
18.4.1	Medios de contacto	277
18.4.2	Medios de selección	279
18.4.3	Decisión de ingreso	282
18.4.4	Revisación médica	282
18.4.5	Ingreso	282
18.4.6	Inducción	283
18.5	La entrevista	284
18.5.1	Entrenamiento del entrevistador	284
18.5.2	Partes de la entrevista	285
18.6	Una política de selección de personal	286
18.6.1	Política de selección y empleo de personal	286
18.7	Resumen	289
Capítulo 19.	Evaluación de tareas	291
19.1	Introducción	291
19.2	Sistemas de evaluación	292

XII ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

19.2.1 Aplicación y procesos	292
19.3 Otros sistemas de evaluación de tareas	303
19.3.1 Sistema <i>Hay</i>	303
19.3.2 Método de los perfiles	304
19.3.3 <i>Time span</i>	304
19.3.4 <i>Guideline Method</i>	304
19.4 Manual de clasificación por puntos	305
19.4.1 Responsabilidad	305
19.4.2 Aptitud	310
19.4.3 Esfuerzo	312
19.5 Resumen	313
Capítulo 20. Administración de remuneraciones	315
20.1 Antecedentes	315
20.2 Administración de remuneraciones	316
20.2.1 Contrato individual	316
20.2.2 Convención colectiva	321
20.2.3 Decisión del Estado	322
20.2.4 Decisión de terceros	322
20.3 Encuesta de remuneraciones	323
20.3.1 Definición del mercado	323
20.3.2 Relevamiento de datos	324
20.3.3 Elaboración de datos	324
20.4 Escala de administración de remuneraciones	328
20.4.1 Ubicación en la escala	330
20.5 Aplicación de la administración de remuneraciones	332
20.5.1 La administración de remuneraciones	333
20.5.2 Remuneración variable	342
20.5.3 Remuneración a largo plazo	347
20.5.4 Remuneración por competencias	348
20.6 Beneficios	348
20.6.1 Condiciones de los beneficios	350
20.6.2 ¿A quiénes abarcan los beneficios?	351
20.6.3 Ventajas de los beneficios	351
20.7 Política de remuneraciones	352
20.7.1 Implementación	352
20.7.2 Montos, tiempos, autorización y comunicación	353
20.8 Resumen	355
Capítulo 21. Desarrollo de Recursos Humanos Parte 1a.	357
21.1 Introducción	357
21.2 Elementos, hitos y obstáculos del desarrollo	359
21.3 Formación de gerentes	362
21.4 Evaluación de desempeño	364
21.4.1 Ventajas e inconvenientes	364

21.4.2 Contenido	365
21.4.3 Sistemas de calificación	365
21.4.4 Periodicidad	373
21.4.5 Aplicación	373
21.5 Diseño de la evaluación de desempeño	373
21.5.1 Comunicación	374
21.5.2 Entrenamiento y entrevista	374
21.5.3 Tiempo y contenidos de la evaluación	377
21.5.4 Evaluación de desempeño y objetivos	377
21.6 La evaluación 360	378
21.6.1 ¿Qué es 360? ¿Cómo funciona?	378
21.6.2 ¿Para qué sirve?	382
21.6.3 ¿Qué niveles se evalúan?	383
21.6.4 ¿Quién evalúa? Comunicación y entrenamiento	383
21.6.5 ¿Cómo se evalúa?	385
21.6.6 Parámetros de calificación	385
21.6.7 Definición de competencias	386
21.6.8 Ejemplo de formulario	390
21.6.9 Duración del proceso	391
21.6.10 <i>Feedback</i>	391
21.6.11 Periodicidad	394
21.7 Resumen	395

Capítulo 22. Desarrollo de Recursos Humanos Parte 2da. 397

22.1 Potencial	397
22.2 Código de potencial	398
22.3 Lista de potencial	399
22.4 Planeamiento de carrera	401
22.5 Técnicas que hacen al planeamiento	401
22.6 Cuadros de reemplazo	408
22.6.1 Reunión de cuadros de reemplazo	408
22.7 Administración de capacitación	409
22.7.1 Recepción de información	409
22.7.2 Concreción del entrenamiento	410
22.7.3 Relevamiento de resultados	411
22.8 <i>Coaching</i>	416
22.8.1 Técnicas de <i>coaching</i>	418
22.9 <i>Counseling</i>	419
22.10 <i>Mentoring</i>	419
22.11 <i>Knowledge management</i>	420
22.12 Resumen	421

Estudio de casos. Parte IV

Caso 9. El servicio asistencial de empresa	423
--	-----

XIV ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Caso 10. El uso de las entrevistas por competencias en un proceso de adquisición	426
Caso 11. Desarrollo de un procedimiento profesional de selección	429
Caso 12. La evaluación de puestos	431
Caso 13. La falta de aceptación de los niveles de remuneración	433
Caso 14. Los recambios generacionales en las estructuras de conducción. El caso del grupo Gancia	435
Bibliografía	439