

CONTENIDO

PARTE I	Los nuevos desafíos de la administración de recursos humanos	1
	NOTAS El término RH o administración de recursos humanos tiene tres significados	2
Capítulo 1	Introducción a la administración moderna de personas	3
	Objetivos del aprendizaje	3
	CASO INTRODUCTORIO El DRH de Brasil cosmopolita	4
	El contexto de la administración de recursos humanos	4
	NOTAS ¿Cuál es el papel y la importancia de las personas en una organización?	5
	LA ARH HOY EN DÍA Solución ganar-ganar	5
	EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Cuál es el papel de las personas en la organización?	6
	VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO La DRH de Brasil cosmopolita	7
	Concepto de administración de recursos humanos	7
	Las personas como asociadas de la organización	8
	EVALUACIÓN CRÍTICA Grupos de interés: ¿a qué asociado de la organización se debe privilegiar?	8
	NOTAS Conceptos de RH o de administración de recursos humanos	9
	¿Las personas como recursos o como asociados de la organización?	10
	Aspectos fundamentales de la administración moderna de recursos humanos	10
	LA ARH HOY EN DÍA La creciente importancia de la función de ARH	11
	Objetivos de la administración de recursos humanos	11
	VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO La DRH de Brasil cosmopolita	12

Los procesos de la administración de personas	13
LA ARH HOY EN DÍA Los papeles del área de RH en IBM	13
¿Qué quiere decir administración de recursos humanos?	14
NOTAS Las transformaciones	14
Los seis procesos de la administración de recursos humanos	15
La estructura del departamento de administración de recursos humanos	16
NOTAS ¿Cuál de los procesos de la ARH es el más importante y decisivo?	16
LA ARH HOY EN DÍA ¿Qué es un proceso?	16
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO La DRH de Brasil cosmopolita	17
La ARH como responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	18
NOTAS El movimiento holístico en la administración de recursos humanos	18
CASO DE APOYO Gerentes frente a profesionales de RH	20
EJERCICIO Ejercicio de aprendizaje en cooperación	21
EVALUACIÓN CRÍTICA El capital intelectual es el activo más valioso	21
EVALUACIÓN CRÍTICA Empleabilidad en tiempos de crisis	22
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO La DRH de Brasil cosmopolita	23
Centralización/descentralización de las actividades de la ARH	23
NOTAS La ARH como componente estratégico de la organización	24
NOTAS La ARH como responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	24
La interacción entre los especialistas de RH y los gerentes de línea	24
LA ARH HOY EN DÍA La investigación de Accenture	25
Conflictos entre la línea y el <i>staff</i>	25
LA ARH HOY EN DÍA Las especialidades de la ARH	26
EJERCICIO ¿Por qué trabajamos?	26
Las responsabilidades de ARH de los gerentes de línea	26
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO La DRH de Brasil cosmopolita	27
PROS Y CONTRAS Centralización de la ARH	28
PROS Y CONTRAS Descentralización de la ARH	29
EVALUACIÓN CRÍTICA La investigación del Progep	29
Resumen del capítulo	29
CASO PARA DISCUSIÓN Coopers & Lybrand	30
Ejercicios	30
Paseo por internet	31
Referencias bibliográficas	31

Capítulo 2	La administración de recursos humanos en un ambiente dinámico y competitivo	33
Objetivos del aprendizaje		33
CASO INTRODUCTORIO El nuevo papel del administrador		34
Los cambios y las transformaciones del escenario mundial		34
Era de la industrialización clásica		34
NOTAS La importancia en las relaciones industriales		35
Era de la industrialización neoclásica		36
Era del conocimiento		37
NOTAS La importancia en los recursos humanos		37
LA ARH HOY EN DÍA Un nuevo mundo, una nueva organización		37
NOTAS La importancia en la administración de recursos humanos		39
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO El nuevo papel del administrador		40
MIRAR HACIA EL FUTURO Preocupaciones de las organizaciones por el futuro		40
Los cambios y las transformaciones en la función de RH		41
Personal/relaciones industriales		41
Recursos humanos		42
Gestión del talento humano		42
Los desafíos del tercer milenio		42
LA ARH HOY EN DÍA El viejo feudo abre sus puertas		43
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO El nuevo papel del administrador		45
LA ARH HOY EN DÍA La nueva era del capital intelectual		45
Los nuevos papeles de la administración de recursos humanos		45
LA ARH HOY EN DÍA Las nuevas funciones de la gestión del talento humano		46
Administración de los talentos humanos y del capital intelectual		47
LA ARH HOY EN DÍA Ya se sabe que la empresa perfecta no existe		49
Talento humano		49
LA ARH HOY EN DÍA La nueva ARH		50
LA ARH HOY EN DÍA Nuestro personal es nuestro mayor patrimonio		52
Capital humano		52
LA ARH HOY EN DÍA Sencillez de la ARH		53
NOTAS Nuestras personas, nuestros clientes y nuestra organización		55
EVALUACIÓN CRÍTICA La investigación del Progep		55
Capital intelectual		56
CASO PARA DISCUSIÓN Hewlett-Packard		57

Resumen del capítulo	59
Ejercicios	59
Paseo por internet	60
Referencias bibliográficas	60
Capítulo 3 Planeación estratégica de recursos humanos	63
Objetivos del aprendizaje	63
CASO INTRODUCTORIO Mainframe electrónica	64
La misión	64
LA ARH HOY EN DÍA Trabajar por una causa en lugar de trabajar para la organización	65
Los valores	66
LA ARH HOY EN DÍA La importancia de los valores de la organización	67
La visión	67
LA ARH HOY EN DÍA Los valores de la organización	68
EVALUACIÓN CRÍTICA Los cinco tipos de supuestos básicos	68
LA ARH HOY EN DÍA El lema de las organizaciones que retrata su visión	70
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Mainframe Electrónica	70
CASO DE APOYO La revolución tecnológica, un cambio cultural	71
Objetivos de la organización	72
NOTAS ¿Para qué sirven los objetivos de la organización?	72
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Mainframe Electrónica	73
Estrategia organizacional	73
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Mainframe Electrónica	75
EVALUACIÓN CRÍTICA Los orígenes de la estrategia	75
NOTAS ¿Quién aplica la estrategia organizacional?	76
Las ramificaciones de la estrategia	76
Planificación estratégica de RH	78
LA ARH HOY EN DÍA Perfiles estratégicos de la ARH	79
NOTAS ¿Quién planifica la fuerza de trabajo?	79
CASO DE APOYO Empresas defensivas y empresas ofensivas	81
Modelos de planificación de RH	82
NOTAS La planificación estratégica debe ser holística	82
Modelos operativos de planificación de RH	83
1. Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio	83
2. Modelo con base en el seguimiento de los puestos	84
3. Modelo de sustitución de los puestos clave	85
4. Modelo con base en el flujo de personal	86
5. Modelo de planificación operativa integral	86

Modelos tácticos de planificación de RH	87
CASO DE APOYO Construbase	88
EVALUACIÓN CRÍTICA La planificación cuantitativa de RH	89
Modelos estratégicos de ARH	89
Factores que intervienen en la planificación de RH	89
Ausentismo	89
Rotación de personal	91
EVALUACIÓN CRÍTICA El elevado costo del ausentismo	91
EVALUACIÓN CRÍTICA El elevado costo de la rotación	92
Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo	92
LA ARH HOY EN DÍA Cómo procesar la entrevista de separación	93
LA ARH HOY EN DÍA Competencias esenciales de la organización	94
Apreciación crítica de la planificación de RH	94
Niveles de actuación de la administración de recursos humanos	95
EVALUACIÓN CRÍTICA La investigación del Progep	95
Resumen del capítulo	95
CASO PARA DISCUSIÓN Los RH como motores del cambio organizacional	97
Ejercicios	99
Paseo por internet	100
Referencias bibliográficas	100

PARTE II Incorporar a las personas 101

Capítulo 4 Reclutamiento de personal 105

Objetivos de aprendizaje	105
CASO INTRODUCTORIO PowerConsulting	106
Mercado de trabajo	106
NOTAS El mercado de trabajo y sus restricciones	106
Factores condicionantes del MT	107
El nuevo perfil del empleo	108
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Cuál es el futuro del empleo?	109
CASO DE APOYO Las tendencias del empleo	110
EVALUACIÓN CRÍTICA El fin de los empleos	111
Mercado de RH	112
CASO DE APOYO Sin salir de casa	112
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO PowerConsulting	115
LA ARH HOY EN DÍA El villano del empleo	115
EVALUACIÓN CRÍTICA La falta de calificación excluye a 98% de los trabajadores	116

Concepto de reclutamiento	116
Reclutamiento interno y externo	116
NOTAS Conceptos de reclutamiento	117
LA ARH HOY EN DÍA Cómo reclutan las empresas	119
PROS Y CONTRAS Reclutamiento interno	119
NOTAS Bolsa de trabajo	119
El enfoque del reclutamiento	120
Técnicas de reclutamiento externo	120
PROS y CONTRAS Reclutamiento externo	121
LA ARH HOY EN DÍA Cómo reclutan las empresas	122
1. Anuncios en diarios y revistas especializadas	122
2. Agencias de reclutamiento	123
3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones	124
4. Carteles o anuncios en lugares visibles	124
5. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores	124
6. Consulta a los archivos de candidatos	125
7. Reclutamiento virtual	125
NOTAS Las limitaciones del reclutamiento por internet	125
LA ARH HOY EN DÍA Reclutamiento intensivo	125
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO PowerConsulting	125
LA ARH HOY EN DÍA Compre su vacante	126
8. Banco de datos de candidatos o banco de talentos	126
Evaluación de los resultados del reclutamiento	126
LA ARH HOY EN DÍA Mirando al futuro	127
LA ARH HOY EN DÍA Employee Value Proposition, EVP	129
EVALUACIÓN CRÍTICA La investigación del Progep	130
CASO PARA DISCUSIÓN Candidato digital	130
Resumen del capítulo	131
Ejercicios	132
Paseo por internet	132
Referencias bibliográficas	132

Capítulo 5 Selección de personal 135

Objetivos del aprendizaje	135
CASO INTRODUCTORIO Pedra & Pedroso Alimentos	136
El concepto de selección de personal	137
¿Cuál es el enfoque del proceso de selección?	137
NOTAS Conceptos de selección	137
La selección como un proceso de comparación	138
La selección como un proceso de decisión y de elección	139
Modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos	139

NOTAS La selección como responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y como función del <i>staff</i>	140
Identificación de las características personales del candidato	141
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Pedra & Pedroso	
Alimentos	142
Las bases de la selección de personal	143
Recopilación de información sobre el puesto	143
Mapas de las competencias	146
Técnicas de selección	147
NOTAS Eficacia de las pruebas de selección	148
La entrevista de selección	148
PROS y CONTRAS Entrevista de selección	150
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Pedra & Pedroso	
Alimentos	151
NOTAS Lo que usted debe saber para entrevistar a los candidatos	151
NOTAS Cómo hacer una entrevista de selección	152
EJERCICIO ¿Cómo entrevistar a los candidatos?	152
EVALUACIÓN CRÍTICA Preguntas descabelladas	153
Pruebas de conocimientos o de capacidades	154
Pruebas psicológicas	155
Teoría multifactorial de Thurstone	156
Las múltiples inteligencias de Gardner	158
Pruebas de personalidad	159
NOTAS Teorías de la personalidad	160
Técnicas de simulación	160
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Pedra & Pedroso	
Alimentos	161
LA ARH HOY EN DÍA La participación de la gerencia y del equipo	161
El proceso de selección de personal	162
Evaluación de los resultados de la selección de personal	162
LA ARH HOY EN DÍA Cómo seleccionan las empresas a los talentos	163
NOTAS Las empresas son las responsables de atraer y retener a los talentos	164
LA ARH HOY EN DÍA Los múltiples procedimientos de la selección en Toyota Motor Corp.	164
NOTAS Resultados del proceso de selección	165
NOTAS Parámetros de la selección	166
LA ARH HOY EN DÍA Competencias que desean las organizaciones	167
CASO PARA DISCUSIÓN La participación de la gerencia y del equipo	168

Resumen del capítulo	168
Ejercicios	169
Paseo por internet	169
Referencias bibliográficas	170
PARTE III Colocación de las personas	171
Capítulo 6 Orientación de las personas	175
Objetivos de aprendizaje	175
CASO INTRODUCTORIO Prestar atención a la congruencia:	
Multimarcas	176
La cultura organizacional	176
LA ARH HOY EN DÍA La cultura está en el ADN de las organizaciones	177
NOTAS Algunas definiciones de cultura organizacional	177
LA ARH HOY EN DÍA La esencia de la cultura organizacional	178
Los componentes de la cultura organizacional	179
NOTAS A final de cuentas, ¿qué significa valor?	179
LA ARH HOY EN DÍA ¿Qué quiere decir cultura organizacional?	180
EJERCICIO ¿Se puede cambiar la cultura organizacional?	180
Características de las culturas exitosas	181
Culturas conservadoras y culturas adaptables	181
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Multimarcas	182
LA ARH HOY EN DÍA La cultura de Levi Strauss	182
La socialización organizacional	183
EJERCICIO ¿Cuál es la cultura organizacional más adecuada para usted?	183
NOTAS Cómo cambiar una cultura organizacional	185
NOTAS El acoplamiento recíproco	186
El contrato psicológico	186
Aprendizaje de la cultura organizacional	187
NOTAS Opciones de socialización de los nuevos colaboradores	187
LA ARH HOY EN DÍA El HP Way	188
Los métodos para la socialización organizacional	188
El programa de orientación	190
CASO DE APOYO Walt Disney y su público interno y externo	192
El facultamiento en la toma de decisiones	194
MIRAR HACIA EL FUTURO El programa de integración	194
NOTAS ¿Usted sabe qué quiere decir <i>facultamiento</i> en la toma de decisiones?	195
EVALUACIÓN CRÍTICA Multimarcas	196
CASO PARA DISCUSIÓN DuPont Merck Pharmaceutical Company	196

Resumen del capítulo	197
Ejercicios	197
Paseo por internet	198
Referencias bibliográficas	198

Capítulo 7 Modelado del trabajo 201

Objetivos de aprendizaje	201
CASO INTRODUCTORIO La falta de variación en los puestos:	
Tintas ABC	202
Concepto de puesto	202
EVALUACIÓN CRÍTICA Adelgazamiento de la organización	204
Diseño de puestos	205
NOTAS Definiciones del diseño de puestos	205
Modelos del diseño de puestos	206
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Quién diseña los puestos de la organización?	207
Modelo clásico o tradicional	207
EVALUACIÓN CRÍTICA Consecuencias del modelo clásico	209
Modelo humanista	210
Modelo de las contingencias	210
EVALUACIÓN CRÍTICA Consecuencias del modelo humanista	210
Enriquecimiento de los puestos	213
EVALUACIÓN CRÍTICA Consecuencias del modelo de las contingencias	214
EVALUACIÓN CRÍTICA Enriquecimiento vertical y horizontal	214
Aspectos motivacionales del diseño de puestos	215
EVALUACIÓN CRÍTICA Pros y contras del enriquecimiento de los puestos	216
Descripción y análisis de los puestos	219
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO La falta de variación en los puestos: Tintas ABC	219
NOTAS Cómo lograr que funcione la <i>atribución</i> de facultades	219
NOTAS Principales atributos de los equipos de alto desempeño	220
CASO DE APOYO Asea Brown Boveri (ABB)	220
EJERCICIO ¿Cuáles son sus preferencias en cuanto al diseño de los puestos?	221
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Qué sucede con los puestos?	221
NOTAS Definiciones de descripción de los puestos	221
Concepto de descripción de los puestos	222
Concepto de análisis de los puestos	222

Métodos para reunir datos sobre los puestos	223
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Quién describe y analiza los puestos?	223
NOTAS Definiciones de análisis de los puestos	224
Método de la entrevista	224
PROS Y CONTRAS Método de la entrevista para reunir datos	225
NOTAS El vocabulario del análisis de los puestos	225
Método del cuestionario	225
Método de observación	226
Las etapas del proceso del análisis de los puestos	227
Los usos de la descripción y el análisis de los puestos	228
NOTAS Observaciones para un programa de descripción y análisis de los puestos	229
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO La falta de variación en los puestos: Tintas ABC	229
EJERCICIO ¿Cuál es el diseño organizacional más adecuado para usted?	229
Administración de la carrera	231
Autoadministración de la carrera	231
Planificación, desarrollo y administración de la carrera	232
Trabajo en equipo	232
Tipos de equipos	233
EVALUACIÓN CRÍTICA Construcción de equipos exitosos	234
Competencias necesarias del equipo	235
EVALUACIÓN CRÍTICA Las competencias necesarias de un equipo	235
NOTAS Cómo construir equipos exitosos	238
CASO PARA DISCUSIÓN NUMMI	238
Resumen del capítulo	238
Ejercicios	239
Paseo por internet	240
Referencias bibliográficas	240
Capítulo 8 Evaluación del desempeño	243
Objetivos de aprendizaje	243
CASO INTRODUCTORIO Industrias Reunidas Omega	244
LA ARH HOY EN DÍA ¿Qué se debe medir?	244
Concepto de evaluación del desempeño	245
NOTAS Algunas definiciones de evaluación del desempeño	245
¿Cuál es el punto central de la evaluación del desempeño?	246
¿Por qué se evalúa el desempeño?	246
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Industrias Reunidas Omega	248
¿Quién debe evaluar el desempeño?	249

Autoevaluación del desempeño	249
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Quién evalúa el desempeño de las personas?	249
El gerente	250
El individuo y el gerente	250
El equipo de trabajo	250
La evaluación de 360°	250
La evaluación hacia arriba	250
La comisión de evaluación del desempeño	251
El órgano de recursos humanos	251
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Qué conduce a la excelencia de la organización?	251
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Industrias Reunidas Omega	251
LA ARH HOY EN DÍA La calidad de los servicios depende de los colaboradores	252
Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	253
Escala gráfica	253
Elección forzosa	254
Investigación de campo	254
PROS Y CONTRAS Evaluación del desempeño con escalas gráficas	255
Método de los incidentes críticos	256
Listas de verificación	256
Críticas a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño	256
PROS Y CONTRAS Evaluación del desempeño mediante la elección forzada	257
PROS Y CONTRAS Evaluación del desempeño mediante la investigación de campo	258
Métodos modernos de evaluación del desempeño	258
PROS Y CONTRAS Evaluación del desempeño mediante los incidentes críticos	259
Evaluación participativa por objetivos (EPPO)	259
NOTAS ¿La APO es una buena idea?	260
EVALUACIÓN CRÍTICA Nuevos enfoques para la evaluación del desempeño	261
EVALUACIÓN CRÍTICA El sistema de medición y sus indicadores	262
LA ARH HOY EN DÍA La evaluación del desempeño en Chevron	263
Evaluación de 360°	265
CASO DE APOYO Las normas de desempeño de General Electric y de American Airlines	266

	LA ARH HOY EN DÍA Remodele los principales mecanismos de control	267
	NOTAS Los pros y los contras de la evaluación de 360°	268
	VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Industrias Reunidas Omega	268
	CASO PARA DISCUSIÓN La evaluación de los gerentes de Firestone	269
	LA ARH HOY EN DÍA La tecnología de información y la evaluación del desempeño	272
	Administración del desempeño	272
	Aplicaciones de la evaluación del desempeño	272
	Resumen del capítulo	273
	Ejercicios	274
	Paseo por internet	275
	Referencias bibliográficas	275
PARTE IV	Recompensar a las personas	277
	Capítulo 9 Remuneración	281
	Objetivos de aprendizaje	281
	CASO INTRODUCTORIO La preocupación de Rafael	282
	Recompensas organizacionales	282
	NOTAS Participación de los grupos de interés de la organización	282
	Concepto de remuneración	283
	LA ARH HOY EN DÍA Generar y distribuir riqueza	283
	Los tres componentes de la remuneración total	284
	Recompensas financieras y no financieras	284
	EVALUACIÓN CRÍTICA ¿La remuneración es costo o inversión?	284
	NOTAS Ver el conjunto y no sus partes	285
	Salario nominal y salario real	285
	NOTAS Varios conceptos de remuneración	286
	Los tipos de salario	286
	Los significados del salario	287
	EJERCICIO El salario como fuente de satisfacción de las necesidades humanas	287
	La composición de los salarios	287
	Diseño del sistema de remuneración	287
	Criterios para preparar un plan de remuneración	288
	VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO La preocupación de Rafael	288
	Concepto de administración de salarios	292
	Objetivos de la administración de salarios	292
	¿Cuál es el enfoque de la remuneración?	292

Evaluación y clasificación de los puestos	292
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO La preocupación de Rafael	293
Métodos tradicionales para la evaluación de los puestos	294
Método de escalafón simple	294
Método de categorías previamente determinadas	296
Método de comparación de factores	296
LA ARH HOY EN DÍA Categorización de puestos	297
EVALUACIÓN CRÍTICA Ventajas de la clasificación por categorías	298
Método de evaluación con puntos	301
EVALUACIÓN CRÍTICA Ventajas de la comparación de factores	301
LA ARH HOY EN DÍA La organización sin puestos	304
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO La preocupación de Rafael	305
Investigación de salarios	306
EVALUACIÓN CRÍTICA Investigaciones de los salarios	307
Remuneración con base en competencias	307
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO La preocupación de Rafael	307
Derivaciones de los salarios	308
Política salarial	308
CASO DE APOYO Las prestaciones sociales en Brasil son las más altas del mundo	309
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Cómo van nuestras prestaciones sociales?	310
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO La preocupación de Rafael	310
CASO PARA DISCUSIÓN ¿Cómo anda el costo en Brasil?	311
Resumen del capítulo	311
Ejercicios	311
Paseo por internet	312
Referencias bibliográficas	312
Capítulo 10 Programas de incentivos	315
Objetivos del aprendizaje	315
CASO INTRODUCTORIO El dilema de Rede Bahia	316
Recompensas y sanciones	316
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿El dinero es lo único que tiene valor?	317
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Motivación positiva o negativa?	318
Las relaciones de intercambio	318
¿Cuál es el enfoque de los incentivos?	318
Nuevos métodos de remuneración	319

Remuneración variable	319
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Remuneración fija y motivadora?	319
PROS Y CONTRAS Remuneración fija	320
LA ARH HOY EN DÍA Migración hacia una remuneración flexible	320
PROS Y CONTRAS Remuneración flexible	321
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO El dilema de Rede Bahia	321
LA ARH HOY EN DÍA Cómo saber quién merece el oro	322
Plan de un bono anual	323
Distribución de acciones entre los trabajadores	325
Opción de compra de acciones de la compañía	325
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO El dilema de Rede Bahia	326
LA ARH HOY EN DÍA Promon	326
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO El dilema de Rede Bahia	326
EVALUACIÓN CRÍTICA La reciprocidad en las ganancias	327
LA ARH HOY EN DÍA Cómo transformar al trabajador en accionista	327
LA ARH HOY EN DÍA El arte de dividir	327
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO El dilema de Rede Bahia	328
LA ARH HOY EN DÍA La <i>distribución de utilidades</i> en Monsanto	328
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO El dilema de Rede Bahia	329
EVALUACIÓN CRÍTICA Cautela preliminar	330
LA ARH HOY EN DÍA Remuneración por competencia	331
EVALUACIÓN CRÍTICA Los obstáculos legales	331
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO El dilema de Rede Bahia	331
LA ARH HOY EN DÍA Cómo instituir un plan de PUR	332
Participación en los resultados alcanzados	335
NOTAS Un plan de participación de utilidades y de resultados (PUR)	335
Remuneración por competencia	336
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO El dilema de Rede Bahia	337
Distribución de utilidades entre los colaboradores	337
Cómo diseñar un plan de incentivos	337
EVALUACIÓN CRÍTICA El plan de incentivos puede tener dos facetas	338
LA ARH HOY EN DÍA Consejos sobre los incentivos	339
CASO PARA DISCUSIÓN La definición de objetivos en IBM	340
Resumen del capítulo	341
Ejercicios	341
Paseo por internet	341
Referencias bibliográficas	342

Capítulo 11 Prestaciones y servicios**343**

Objetivos de aprendizaje	343
CASO INTRODUCTORIO El plan de prestaciones del Grupo ABC	344
NOTAS Algunas definiciones de prestaciones	344
Concepto de prestaciones sociales	345
Origen de las prestaciones	345
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO El plan de prestaciones del Grupo ABC	345
Tipos de prestaciones sociales	346
1. En razón de su obligatoriedad legal	346
2. En razón de su naturaleza	346
3. En razón de sus objetivos	346
EJERCICIO Debate sobre las prestaciones	347
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO El plan de prestaciones del Grupo ABC	347
LA ARH HOY EN DÍA Una tipología diferente de las prestaciones	348
Objetivos de los planes de prestaciones	348
1. Objetivos individuales	348
2. Objetivos económicos	349
3. Objetivos sociales	349
NOTAS ¿Qué son los privilegios?	349
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿A quién atender? ¿Cómo?	350
Diseño del plan de prestaciones	350
Criterios del diseño	350
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO El plan de prestaciones del Grupo ABC	351
Aspectos relevantes para el diseño del plan de prestaciones	351
Etapas del diseño del plan de prestaciones	351
PROS Y CONTRAS Prestaciones flexibles	351
CASO DE APOYO Las prestaciones flexibles de HP	352
Costos de las prestaciones sociales	353
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Cuánto cuestan las prestaciones sociales?	353
LA ARH HOY EN DÍA La reducción de los planes de prestaciones	354
Previsión social y previsión privada	354
EVALUACIÓN CRÍTICA El marco de la seguridad social	354
Planes de previsión privada	355
1. Planes tradicionales	355
2. Fondo de Pensión Individual Programada (Fapi por sus iniciales en portugués)	356

3. Plan Generador de Beneficio Libre (PGBL)	357
4. Vida Generadora de Beneficio Libre (VGBL)	357
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO El plan de prestaciones del Grupo ABC	358
¿Cómo escoger un plan de previsión privada?	358
CASO PARA DISCUSIÓN Cambio de tiempos de la previsión	359
Preguntas	361
Resumen del capítulo	361
Ejercicios	362
Paseo por internet	362
Referencias bibliográficas	362
 PARTE V Desarrollo de las personas	 365
Capítulo 12 Capacitación	369
Objetivos de aprendizaje	369
CASO INTRODUCTORIO Capacitación en Bioterápica Ánfora, S.A.	370
Concepto de capacitación	370
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Capacitación en Bioterápica Ánfora, S.A.	370
NOTAS Algunas definiciones de capacitación	371
Cuál es el enfoque de la capacitación	372
NOTAS Factores que afectan la capacitación y el desarrollo	373
LA ARH HOY EN DÍA La disciplina de los líderes del mercado	374
EVALUACIÓN CRÍTICA Los obreros deben volver a la escuela	375
Proceso de capacitación	375
LA ARH HOY EN DÍA ¿Cuánto gastan en capacitación las empresas?	377
Diagnóstico de las necesidades de capacitación	378
Métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación	378
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Capacitación en Bioterápica Ánfora, S.A.	378
Mapas de las competencias	379
Diseño del programa de capacitación	379
EJERCICIO Nuevos valores y actitudes de la capacitación	380
Ejecución del programa de capacitación	381
Tipos de capacitación	381
NOTAS Las barreras se derrumban	381
NOTAS Indicadores de las necesidades de capacitación	381

CASO DE APOYO La capacitación por televisión	382
EVALUACIÓN CRÍTICA Tipos de capacitación ofrecidos por organizaciones estadounidenses	383
Técnicas de capacitación	383
LA ARH HOY EN DÍA Tecnología de la capacitación	384
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Capacitación en Bioterápica Ánfora, S.A.	385
LA ARH HOY EN DÍA Mercedes-Benz construyó una pequeña fábrica para capacitar a los trabajadores	386
Evaluación del programa de capacitación	387
EVALUACIÓN CRÍTICA Aplicación de la teoría del aprendizaje a la capacitación	387
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Capacitación en Bioterápica Ánfora, S.A.	388
Tendencias de la capacitación	389
NOTAS Evaluación de los resultados de la capacitación	390
EVALUACIÓN CRÍTICA Lo que proporciona la capacitación	390
LA ARH HOY EN DÍA Teoría de los resultados	391
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Capacitación en Bioterápica Ánfora, S.A.	391
NOTAS Cómo sacar el máximo de los programas de capacitación	392
LA ARH HOY EN DÍA Teoría de los resultados	392
CASO PARA DISCUSIÓN Educación corporativa	393
Resumen del capítulo	394
Ejercicios	395
Paseo por internet	395
Referencias bibliográficas	396
 Capítulo 13 Desarrollo de las personas y las organizaciones	 397
Objetivos de aprendizaje	397
CASO INTRODUCTORIO Banco Planetario	398
Los nuevos tiempos	398
LA ARH HOY EN DÍA El espectáculo de General Electric	399
LA ARH HOY EN DÍA Lo que las empresas tienen por delante	400
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Banco Planetario	401
Una oleada de reorganizaciones	401
LA ARH HOY EN DÍA El conocimiento como riqueza	401
NOTAS La administración del conocimiento	402
Administración del conocimiento corporativo	402
NOTAS Desafíos de la administración del conocimiento	402
Tipos de conocimiento	404

Creatividad e innovación	404
LA ARH HOY EN DÍA ¿Para quién trabajan las personas?	406
LA ARH HOY EN DÍA La magia de la innovación	407
NOTAS Cómo crear una estructura para la creatividad en la organización	407
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Banco Planetário	408
El proceso de innovación	408
NOTAS Sugerencias para incentivar la creatividad organizacional	409
EVALUACIÓN CRÍTICA Barreras para la innovación	409
LA ARH HOY EN DÍA Las organizaciones que aprenden	410
Cambio organizacional	410
El proceso de cambio	411
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Banco Planetário	413
Administración del cambio	413
Desarrollo de personas	414
NOTAS Definición de desarrollo, capacitación y educación	415
LA ARH HOY EN DÍA El aprendizaje organizacional	416
Métodos para el desarrollo de personas	416
Desarrollo de carrera	418
EVALUACIÓN CRÍTICA Ampliar los conocimientos evita el desempleo	419
Orientación al personal	421
Programas de <i>trainees</i>	421
LA ARH HOY EN DÍA Programas exitosos para hacer carrera	422
EVALUACIÓN CRÍTICA La evaluación interna de Krones	422
Desarrollo organizacional	423
NOTAS Programas exitosos de <i>trainees</i>	423
CASO DE APOYO La cadena de Hoteles Hyatt	423
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Banco Planetário	424
LA ARH HOY EN DÍA La empleabilidad	424
El proceso del desarrollo organizacional	425
NOTAS Algunas definiciones del desarrollo organizacional	425
Técnicas del desarrollo organizacional	425
Las aplicaciones del desarrollo organizacional	428
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Banco Planetário	429
EVALUACIÓN CRÍTICA El secreto de la calidad de Canon	429
EJERCICIO La Compañía Aérea Nacional	429
Las limitaciones del desarrollo organizacional	431
NOTAS La mejora de la calidad tiene consecuencias como:	432
LA ARH HOY EN DÍA La capacitación y desarrollo como base para la calidad total	433
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Banco Planetário	433
CASO PARA DISCUSIÓN Asea Brown Boveri (ABB)	434

Resumen del capítulo	435
Ejercicios	435
Paseo por internet	436
Referencias bibliográficas	437
PARTE VI Retener a las personas	439
Capítulo 14 Relaciones con los empleados	443
Objetivos de aprendizaje	443
CASO INTRODUCTORIO Nuevas reglas en Magnopower	444
Estilos administrativos	444
EJERCICIO ¿Qué sistema administrativo predomina en su organización?	445
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Nuevas reglas en Magnopower	447
Relaciones con los empleados	447
Diseño de un programa de relaciones con los empleados	447
Programas de propuestas	448
LA ARH HOY EN DÍA Las políticas de HP	448
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Nuevas reglas en Magnopower	449
NOTAS Reconocer y recompensar	449
Programas de reconocimiento	449
Programas de ayuda al colaborador	449
LA ARH HOY EN DÍA El apoyo a las personas	449
Trabajadores problemáticos	450
LA ARH HOY EN DÍA Ejemplo de un programa de ayuda al empleado, PAE	451
LA ARH HOY EN DÍA Tipos comunes de problemas abordados por el PAE	451
Disciplina	452
Factores relacionados con la disciplina	452
Procedimientos disciplinarios	453
NOTAS Cómo elaborar una política disciplinaria	453
Disciplina progresiva	454
Disciplina positiva	455
LA ARH HOY EN DÍA Asesoría a las personas	456
LA ARH HOY EN DÍA Ayuda para mejorar el desempeño	456
Derecho de apelación	457
NOTAS Asesoría a colaboradores	458
LA ARH HOY EN DÍA Política de puertas abiertas	458
NOTAS El ombudsman	458
EJERCICIO El trabajo eventual y temporal	459

Administración de conflictos	459
EVALUACIÓN CRÍTICA La vida es una reñida lucha: Vivir es luchar	459
Condiciones antecedentes de los conflictos	460
El proceso del conflicto	461
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Nuevas reglas en Magnopower	462
Administración de conflictos	462
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Nuevas reglas en Magnopower	464
EVALUACIÓN CRÍTICA El procedimiento para resolver problemas de Honeywell Defense	464
EJERCICIO Trabajo temporal o contingente	464
Estilos de administración de los conflictos	465
Efectos del conflicto	467
Arbitraje	467
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Nuevas reglas en Magnopower	467
NOTAS Las ventajas del arbitraje	468
CASO DE APOYO Ingeniería Oceánica	468
CASO PARA DISCUSIÓN Las mejores empresas para trabajar	469
Resumen del capítulo	471
Ejercicios	471
Paseo por internet	471
Referencias bibliográficas	472

Capítulo 15 Higiene, seguridad y calidad de vida 473

Objetivos de aprendizaje	473
CASO INTRODUCTORIO Baterías Máxima	474
Higiene laboral	474
NOTAS Conceptos de higiene laboral	475
Salud ocupacional	475
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Baterías Máxima	475
Estrés en el trabajo	476
EVALUACIÓN CRÍTICA Problemas de salud en las organizaciones	476
NOTAS Sugerencias para crear un entorno laboral saludable	477
LA ARH HOY EN DÍA El trabajo de INCA	477
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Baterías Máxima	478
EJERCICIO ¿Qué provoca el estrés de las personas en una situación laboral?	479
Cómo reducir el estrés en el trabajo	479

Seguridad en el trabajo	479
NOTAS Notas para reducir el estrés en el centro de trabajo	480
Prevención de accidentes	480
LA ARH HOY EN DÍA Métodos para reducir el estrés	481
LA ARH HOY EN DÍA El papel de la seguridad en el trabajo	481
NOTAS Conceptos de seguridad en el trabajo	482
Las estadísticas de accidentes	482
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Baterías Máxima	483
Causas de los accidentes laborales	484
NOTAS Índices de frecuencia y de gravedad	485
LA ARH HOY EN DÍA Cómo desarrollar un programa de higiene y seguridad	486
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Dónde ocurren los accidentes?	486
Rasgos de personalidad que predisponen a los accidentes	487
EVALUACIÓN CRÍTICA Cómo reducir los accidentes	487
NOTAS Prevenir los accidentes es obligación de todos	488
Cómo prevenir accidentes	488
LA ARH HOY EN DÍA Medidas preventivas	489
Costos de los accidentes	489
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Cuánto cuesta un accidente?	490
Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo	490
NOTAS ¿Sabe usted qué es la Comisión Interna de Prevención de Accidentes?	490
CASO DE APOYO El programa de seguridad de las tintorerías	491
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Baterías Máxima	491
Calidad de vida en el trabajo	492
Componentes de la CVT	492
LA ARH HOY EN DÍA La salud es un negocio	492
Modelos de la calidad de vida en el trabajo	493
LA ARH HOY EN DÍA El modelo de la calidad de vida en el trabajo de Nadler y Lawler	493
LA ARH HOY EN DÍA El modelo de la calidad de vida en el trabajo de Hackman y Oldhan	493
LA ARH HOY EN DÍA El modelo de la calidad de vida en el trabajo de Walton	494
Programas de bienestar de los colaboradores	496
EVALUACIÓN CRÍTICA Responsabilidad social	497
LA ARH HOY EN DÍA La percepción del entorno laboral	498
CASO PARA DISCUSIÓN Las empresas más admiradas del mundo	498
Resumen del capítulo	500
Ejercicios	500
Paseo por internet	500
Referencias bibliográficas	501



PARTE VII	Supervisar a las personas	503
Capítulo 16	Base de datos y sistemas de información de recursos humanos	507
Objetivos de aprendizaje		507
CASO INTRODUCTORIO	Tradición y Pasado, S.A.	508
Comunicaciones internas		508
LA ARH HOY EN DÍA	¿Qué información sobre el personal se necesita?	509
EVALUACIÓN CRÍTICA	El ejemplo de la Clínica Mayo	509
Necesidad de información		510
EVALUACIÓN CRÍTICA	¿Cómo se procesa la información?	510
Bases de datos de la administración de recursos humanos		511
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO	Tradición y Pasado, S.A.	512
Sistemas de información de la administración de recursos humanos		513
NOTAS	Conceptos de sistemas de información de la administración de recursos humanos	514
EVALUACIÓN CRÍTICA	Abrir los sistemas de información	514
Sistema de información para la administración de recursos humanos		514
LA ARH HOY EN DÍA	Red de relaciones en CSN	515
Sistema de información gerencial de la administración de recursos humanos		516
Sistema de información a los colaboradores		516
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO	Tradición y Pasado, S.A.	517
Evaluación de los sistemas de información de la administración de recursos humanos		517
CASO DE APOYO	La quema de papeles en Fedex	518
Sistemas de supervisión de la administración de recursos humanos		519
Jornada laboral		519
LA ARH HOY EN DÍA	Flexibilización del horario laboral	520
Balance social		522
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO	Tradición y Pasado, S.A.	522
LA RH HOY EN DÍA	El tarjetón de entradas y salidas ahora es pieza de museo	522
Responsabilidad social de las organizaciones		524
Contabilidad de la administración de recursos humanos y el capital intelectual		524
EVALUACIÓN CRÍTICA	El contenido de los balances sociales	524
LA ARH HOY EN DÍA	El balance social del Grupo Gerdau	525
LA ARH HOY EN DÍA	Los sistemas de evaluación de los activos intangibles	526

LA ARH HOY EN DÍA	Los activos intangibles de Celemi	527
CASO PARA DISCUSIÓN	El balance social de Usiminas	528
Resumen del capítulo		531
Ejercicios		531
Paseo por internet		531
Referencias bibliográficas		532
PARTE VIII	El futuro de la administración de recursos humanos	533
Capítulo 17	Evaluación de la función de administración de recursos humanos	535
Objetivos de aprendizaje		535
CASO INTRODUCTORIO	Señales de alerta en Monte Alto	536
La necesidad de contar con indicadores del desempeño y los resultados		537
EVALUACIÓN CRÍTICA	Necesidad de contar con indicadores	540
LA ARH HOY EN DÍA	Elección de los indicadores	540
Auditoría de la función de administración de recursos humanos		541
NOTAS	Algunas definiciones de auditoría de recursos humanos	542
LA ARH HOY EN DÍA	Aspectos principales de la evaluación del área de administración de recursos humanos	542
EVALUACIÓN CRÍTICA	Los indicadores más importantes	543
¿Quién debe evaluar la administración de recursos humanos?		544
LA ARH HOY EN DÍA	Investigación sobre las actividades más importantes de administración de recursos humanos	544
EVALUACIÓN CRÍTICA	¿Qué es esencial y qué es accidental en la administración de capital humano?	544
Criterios de evaluación de la administración de recursos humanos		545
Criterios subjetivos		545
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO	Monte Alto	545
Criterios objetivos		546
LA ARH HOY EN DÍA	Políticas e instrumentos utilizados en la administración de recursos humanos	547
EVALUACIÓN CRÍTICA	Visión sistémica y holística	547
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO	Monte Alto	548
Métodos de evaluación de la administración de recursos humanos		548
1. Medidas del desempeño		548
2. Medidas del acoplamiento		548
3. Medidas de la satisfacción de los trabajadores		548
4. Medidas indirectas del desempeño de los trabajadores		549
EVALUACIÓN CRÍTICA	Evaluación de los logros de la administración de recursos humanos	549

Evaluación con listas de verificación (<i>checklists</i>)	549
Enfoques estadísticos de evaluación	549
VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO Monte Alto	551
Investigaciones internas de evaluación	552
LA ARH HOY EN DÍA Entrevista de separación	553
LA ARH HOY EN DÍA Ejemplo parcial de la investigación de actitud	554
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Qué es? ¿Qué es?	555
Investigaciones externas de evaluación	555
Beneficios de la evaluación de la función de recursos humanos	555
LA ARH HOY EN DÍA El benchmarking mejora el desempeño competitivo	556
CASO DE APOYO El cambio de estrategia de Temple	558
Las personas como ingresos y no como costos	559
Responsabilidad social de las organizaciones	560
EVALUACIÓN CRÍTICA La responsabilidad social produce ganancias	561
LA ARH HOY EN DÍA Empresas socialmente responsables	561
El papel actual de la administración de recursos humanos	562
LA ARH HOY EN DÍA ¿Cuáles son los indicadores de la administración de recursos humanos?	564
¿Hacia dónde se dirige la administración de recursos humanos?	564
EVALUACIÓN CRÍTICA ¿Hacia dónde se dirige la administración de recursos humanos?	565
EVALUACIÓN CRÍTICA Las organizaciones Omega	566
Las macrotendencias de la administración de recursos humanos	566
EVALUACIÓN CRÍTICA Las organizaciones Alfa	566
CASO PARA DISCUSIÓN Las empresas más admiradas del mundo	571
Resumen del capítulo	573
Ejercicios	573
Paseo por internet	574
Referencias bibliográficas	574

Índice temático**577**
