

## INDICE

Parte I. Introducción	2
<b>Capítulo 1. Cómo Responder a las Exigencias Presentes y Futuras de los Recursos Humanos</b>	<b>2</b>
Gestión de Recursos Humanos: Exigencias	4
Exigencias del entorno	15
Exigencias organizativas	28
<b>El Departamento de Recursos Humanos y los Directores: Una Importancia Asociada</b>	<b>32</b>
Especialización de la Gestión de Recursos Humanos	34
Suceso crítico 1. Programas flexibles frente a programas inflexibles	37
Suceso crítico 2. Carrier Corporation proporciona el anteproyecto de “la fábrica del futuro”	38
Caso 1. Los directores a los profesionales de recursos humanos en Sands Corporation	39
Caso 2. Yamaki Corporation explora las posibilidades	40
Caso adicional. Cómo se enfrentan los pequeños empresarios a un gran problema: La Asistencia a niños	43
<b>Parte II. El Contexto de la Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>44</b>
<b>Capítulo 2. Planificación y Aplicación de Políticas Estratégicas de Recursos Humanos</b>	<b>44</b>
Ventajas de la planificación estratégica de recursos humanos	46
Exigencias de la planificación de recursos humanos	49
Opciones estratégicas de recursos humanos	54
Estrategias de recursos humanos y rendimiento empresarial	58
*Adecuación de las estrategias organizativas	59
*Adecuación al entorno	65
*Adecuación a las características organizativas	67
*Adecuación a las capacidades organizativas	69
*Elección de tácticas de RH coherentes y adecuadas para la aplicación de las estrategias RH	70
Planificación de Recursos Humanos	71
*Ejemplo simplificado de cómo prever la oferta y la demanda de mano de obra	74
*Resumen de otras técnicas de prevención	74
El papel del departamento de RH en la formulación y aplicación de las estrategias de RH	76
Suceso crítico 1. Ejemplos de cambio estratégico: Colorado Symphony Orchestra, Wang Laboratories, Inc y John Deere & Company	80
Suceso crítico 2. Cómo están contribuyendo los recursos humanos a que Grand Unión sea aún más grande	81
Caso 1. Cómo Hampton Inn garantiza una satisfacción “del cien por cien”	82
Caso 2. La empresa estadounidense más admirada. Rubbermaid, un as de la innovación	83
Apéndice. Métodos cuantitativos y cualitativos para la previsión de RH	85
<b>Capítulo 3. Cómo Gestionar la Estructura y el Flujo de Trabajo</b>	<b>88</b>
Perspectivas Organizativa	90
*Estructura organizativa y estrategia	90

*Diseño de la organización	92
*Análisis del flujo de trabajo	96
Perspectiva de Grupo	98
*Equipos autogestionados	99
*Otros tipos de equipos	101
Perspectivas del individuo	102
*Motiva a los empleados	102
*Diseño del puesto de trabajo	106
*Definir y comunicar las expectativas de trabajo a través del análisis del puesto de trabajo	109
*Descripción del puesto de trabajo	111
La Fuerza de Trabajo Flexible	115
*Trabajadores temporales	116
*Horarios de trabajo flexibles	120
Sistemas de Información de Recursos Humanos	122
*Aplicaciones de los sistemas de información de RH	122
*Seguridad y confiabilidad de los sistemas de información de RH	124
Suceso crítico 1. Food Lion, Inc y Maids Internacional: ¿Trabajar más eficazmente o trabajar más duramente?	127
Suceso crítico 2. Nuevo contrato de trabajadores eventuales para Norrell Services, Inc.	128
Caso 1. ¿Trabajadores temporales en el equipo?	129
Caso 2. ¿Hasta qué punto puede ser flexible un director?	130
<b>Parte III. Contratación de Personal</b>	132
<b>Capítulo 4. Reclutamiento, Selección y Socialización de Empleados</b>	132
El proceso de contratación	134
Exigencias del proceso de contratación	135
*Establecimiento de las cualidades más importantes para el rendimiento	135
*Medición de las cualidades que determinan el rendimiento	136
*El factor de la motivación	136
*¿Quién debería la decisión?	136
Respondes a las Exigencias de una Contratación Eficaz	137
*Reclutamiento	138
*Selección	148
*Socialización	161
Suceso crítico 1. Los test psicológicos convierten a target Stores en un blanco de demandas	165
Caso 1. Selección para la supervivencia de la fundición future horizons	167
Caso 2. Se necesitan empleados entusiastas que crezcan con Growing Minds, Inc	168
<b>Capítulo 5. Gestión de la Ruptura Laboral y de la Recolocación de Empleados</b>	172
¿Qué es una Ruptura Laboral?	174
*Costes de la ruptura laboral	174
*Beneficios de la ruptura laboral	177
*Resultados netos de la ruptura laboral	178
Tipos de Ruptura Laboral	178
*Ruptura laboral voluntaria	178
*Ruptura laboral involuntaria	180

Gestión de la Jubilación Anticipada	181
*Características de las políticas de jubilación anticipada	181
*Cómo evitar los problemas de la jubilación anticipada	183
Gestión de Despido	184
*Alternativas al despido	185
*Cómo efectuar despidos	189
Recolocación	193
*Los objetivos de la recolocación	194
Servicios de recolocación	194
Suceso crítico 1. Rhino en préstamo	198
Suceso crítico 2. ¿Alguna pregunta?	199
Caso 1. ¿Se justifica el despido?	199
Caso 2. Recolocación en Rocky Mountain Oil	200
Caso Adicional. La lealtad a la empresa en la era de los despidos	203
<b>Parte IV. Desarrollo del empleado</b>	204
<b>Capítulo 6. Evaluación y Gestión del Rendimiento</b>	204
¿Qué es la evaluación del rendimiento?	206
Identificación de las dimensiones del rendimiento	207
Medición del rendimiento	209
*Herramienta de medida	209
*Exigencias de una medición eficaz	209
Gestión del Rendimiento	226
*Análisis y retroalimentación del rendimiento	227
*Mejora del rendimiento	227
Suceso crítico 1. Las empresas separan la revisión salarial del rendimiento	237
Suceso crítico 2. Evaluación del rendimiento – o administración de castigos – en IBM	238
Caso 1. Jefe nuevo, problemas nuevos	239
Caso 2. Modificaciones del sistema de evaluación	240
Apéndice. La técnica del suceso crítico: un método para desarrollar un instrumento de evaluación basado en el comportamiento	243
<b>Capítulo 7. Formación de la Fuerza Laboral</b>	246
Formación frente a perfeccionamiento	246
Exigencias de la formación	249
*¿Está la solución al problema en la formación?	250
*¿Son claros y realista los objetivos?	250
*¿Es una buena inversión la formación?	250
*¿Tendrá resultados la formación?	252
Gestión del Proceso de Formación	253
*Determinación de las necesidades de formación	253
*Desarrollo y aplicación del programa de formación	256
*Fase de evaluación	274
Un caso especial; la Orientación del Empleado	276
Suceso crítica 1. La empresa Electronic Data Systems escurre el bulto de la formación	280
Suceso crítico 2. Partners International: “Forma a tu prójimo”	280
Caso 1. “Malos modales” en Central Lumber	281
Caso0 2. Cómo Ralph´s Auto parts tarta de solucionar el analfabetismo	282

de sus trabajadores	
<b>Capitulo 8. Desarrollo de la Carrera Profesional</b>	284
¿En que consiste el desarrollo de la carrera profesional?	286
Exigencias del desarrollo de la carrera profesional	288
¿Qué es el responsable?	288
¿Cuánta importancia conviene darle?	289
¿Cómo satisfacer las necesidades de la diversidad de la fuerza de trabajo?	290
Satisfacer Exigencias de Perfeccionamiento Eficaz	291
*Fase de evaluación	291
*Fase de orientación	296
*Fase de perfeccionamiento	299
Temas Particulares en el Desarrollo de la Carrera Profesional	304
*Perfeccionamiento de la gerencia	304
*Perfeccionamiento a lo largo del ciclo vital	305
*Autoperfeccionamiento	
Suceso crítico 1. La interioridades de la recolocación interna en Chevron Corporation	313
Suceso crítico 2. Lo que toda empresa quiere saber... pero desteta averiguar	313
Caso 1. La familia frente a la carrera profesional, y una empresa atrapada en medio	314
Caso 2. “Enchufarse” a un plan de desarrollo de la carrera profesional en consumer electronics	
Caso adicional. El vacío de capacidades continúa aumentando pero nadie	
<b>Parte V. Retribuciones</b>	318
<b>Capitulo 9. Gestión de las Retribuciones</b>	318
¿Qué es la Retribución?	320
Diseño de un Sistema de Retribuciones	321
*Equidad interna frente a equidad externa	322
* Retribución fija frente a retribución variable	324
* Rendimiento frente a participación	326
* Retribución en función del puesto de trabajo frente a retribución individual	327
*Elitismo frente a igualitarismo	328
*Remuneración inferior a la del mercado frente a remuneración superior a la del mercado	329
*Recompensas monetarias frente a retribuciones secretas	332
*Decisiones salariales centralizadas frente a decisiones salariales descentralizadas	333
Herramientas de Retribución	334
*Planes de retribución basados en el puesto de trabajo	335
*Sistemas de retribución basados en la habilidades	348
Suceso crítico 1. Aetna descubre las ventajas de tener un menos número de descripciones de puestos de trabajo	348
Suceso crítico 2. Vida en el planeta Mars	352
Caso 1. Antle Corpotaion se enfrenta a problemas	353
Caso 2. ¿Una cuestión puramente teórica?	354

<b>Capítulo 10. Recompensa del Rendimiento</b>	358
Retribución Basada en el Rendimiento: Exigencias	360
Responder a las exigencias de los Sistemas de Retribución por Rendimiento?	364
*Vincular adecuadamente la retribución al rendimiento	364
*Utilizar la retribución basada en el rendimiento como parte de un sistema de GRH más amplio	365
*Desarrollar la creencia de que el rendimiento es importante	366
*Utilizar varios niveles de recompensas	366
*Aumentar la participación del empleado	366
*Utilización de la motivación y de incentivos no económicos	368
Tipos de Planes de Retribución por Rendimiento	368
*Planes basados en el individuo	369
*Planes basados en equipos	373
*Planes que engloban a toda la fábrica	376
*Planes que engloban a toda la corporación	379
Diseño de Planes de Retribución por Rendimiento para Grupos Especiales de Empleados	382
*Directivos	383
*Personal de ventas	387
*Recompensas de la excelencia en el servicio al cliente	389
Suceso crítico 1. En Batelle, I+D significa incentivos y desarrollo	391
Suceso crítico 2. Los inconvenientes de la osadía de Du Pont	392
Caso 1. Gandules en Lakeside Utility Company	392
Caso 2. No existe un arreglo rápido para el salario de los mecánicos de Sears	393
<b>Capítulo 11. Diseño y Administración de las Prestaciones Sociales</b>	396
Perspectiva General de las prestaciones	398
*Conceptos fundamentales	399
*Tipos de prestaciones	400
*El papel de director	402
Estrategias de Prestaciones	403
*Combinación de prestaciones	403
*Cuantía de las prestaciones	404
*Flexibilidad en las prestaciones	404
Prestaciones Exigidas Legalmente	405
*Seguridad social	405
*Indemnizaciones por accidente de trabajo	407
*Seguro de desempleo	409
*Permisos sin sueldos	410
Prestaciones Voluntarias	411
*Seguros médicos	411
*Planes de jubilación	412
*Planes de seguros	417
*Permisos con sueldos	418
Administración de las Prestaciones	418
*Flexibilidad en las prestaciones	418
*Información sobre las prestaciones	421
Suceso crítico. Menor Care cambia la forma en la que cuida a sus	423

empleados de línea valiosos	
Caso 1. Oregon Retirement Apartments contiene los costes de indemnización por accidentes laboral	424
Caso 2. Cómo se gestionan los permisos por enfermedad en el Hospital Lutheran	425
<b>Parte VI. Gobernación</b>	428
<b>Capítulo 12. Desarrollo de las Relaciones y de la Comunicación Interna</b>	428
El papel de los gerentes y el de los especialistas en relaciones internas	430
Desarrollo de la Comunicación Interna	431
*Cómo funciona la comunicación	432
Cómo Facilitare una comunicación Eficaz	434
*Difusión de la información	435
*Programas de retroalimentación para los empleados	447
Programas de asistencia al empleado	451
*Sistema de sugerencias	455
*Premios de reconocimiento	455
Suceso crítico 1. McDougal, Littel & Company: una editorial abre sus libros y enseña a leerlos a sus empleados	459
Suceso crítico 2. ¿De quién es la responsabilidad?	459
Caso 1. Recompensar la calidad en Amalgamated Building Supplies	460
Caso 2. ¿Estaba el cargador cargado?	461
<b>Capítulo 13. Los Derechos del Empleado y la Gestión de la Disciplina</b>	464
Los Derechos del Empleado	466
*Derechos por ley	466
*Derechos contractuales	467
*Otros derechos	468
Derechos de la dirección	469
Fronteras en los Derechos del Empleado	469
*Pruebas toxicológicas aleatorias	470
*Vigilancia electrónica	472
*Denuncia de prácticas de dudosa legalidad o ética	474
Disciplina a los Empleados	475
*Disciplina progresiva	477
*Disciplina positiva	479
Administrar y Gestionar la Disciplina	481
*Normas de disciplina	481
*La norma disciplinaria de la causa justificada	481
*El derecho a apelar una acción disciplinaria	482
Disciplina a los Empleados Difíciles	483
*Asistencia deficiente al trabajador	483
*Rendimiento insuficiente	484
*Insubordinación	485
*Conducta indebida relacionada con el consumo de bebidas alcohólicas	486
*Consumo y abuso de sustancias tóxicas	487
Evitar Disciplinarias Mediante una Gestión Adecuada de los Recursos Humanos	488
*Reclutamiento y selección	488

*Formación y perfeccionamiento	488
*Planificación de los recursos humanos	489
*Evaluación del rendimiento	489
*Retribuciones	489
Suceso crítico. Documentar el rendimiento: Hacer lo debido... O arruinar a la empresa	492
Caso 1. Un “Lenguaraz” en la Universidad Grat Lakes	493
Caso 2. La política de “no fumadores” de Health Unlimited	494
<b>Parte VII. Exigencias Contemporáneas</b>	496
<b>Capítulo 14. Responder a las Exigencias Internacionales de la Gestión de los Recursos Humanos</b>	496
Determinar la combinación adecuada entre países anfitriones y empleados expatriados	501
Las dificultades de los destinos en el extranjero	504
*Por qué los destinos internacionales terminan en fracaso	504
*Dificultades del regreso	508
Aumento de la Eficacia de los Destinos en el Extranjero Mediante Políticas y Prácticas de Gestión de los Recursos Humanos	511
*Selección	511
*Formación	511
*Desarrollo de la carrera profesional	514
*Retribuciones	515
Creación de Políticas de Gestión de los Recursos Humanos en un Contexto Global	517
*Cultura nacional, características organizativas y prácticas de la GRH	519
*Advertencia importantes	524
La Gestión de los Recursos Humanos y las Empresas Exportadas	527
Suceso crítico 1. “Los saudíes nos obliga a hacerlo”: Iear Siegler declarada no responsable del despido de empleados de edad avanzada	529
Suceso crítico 2. Lista de espera para los destinos en el extranjero en las oficinas centrales de la costa francesa de AT&T	529
Caso 1. Es culpa suya, no mía	530
Caso 2. ¿Son una buena idea las políticas de recursos humanos específicas para la cultura de un país en concreto?	531
<b>Capítulo 15. Gestión de Calidad a Través de los Recursos Humanos</b>	534
¿Qué es la Calidad?	536
Gestión de la Calidad: Pasado y Futuro	537
*La diferencia en la calidad de los productos entre Estados Unidos y Japón	537
*La calidad como responsabilidad de la gerencia	539
El Sistema de gestión de la Calidad Total	539
*Focalización en el cliente	540
*Solución de problemas y delegación de responsabilidades	541
*Sistema de trabajo en equipo	
Exigencias del Control de Calidad	548
*Comprender la transición hacia un sistema de calidad total	548
*Subestimar los efectos de la mejora de la calidad	550
*Determinar el grado de influencia del sistema y del empleado	551
*Superar la orientación individualista de los trabajadores en Estados	553

Unidos	
*Conciliar la calidad con los intereses de los accionistas	554
*Los intereses de las pequeñas empresas	555
Gestión de Recursos Humanos y Mejora de la Calidad	557
*Selección de recursos humanos	557
*Evaluación del rendimiento y retribución por méritos	557
*Delegación de responsabilidades en los empleados	558
Problemas en la Gestión de Calidad Total	558
*Aplicación inadecuada y falta de apoyo	558
*Atención insuficiente a los resultados	559
*El síndrome de “no ha sido culpa mía”	560
Problemas en la Gestión de Calidad Total	558
*Aplicación inadecuada y falta de apoyo	558
*Atención insuficiente a los resultados	559
*El síndrome de “no ha sido culpa mía”	560
Suceso crítico 1. El avance hacia la calidad en Chrysler Corporation	563
Suceso crítico 2. En Northern Telecom la calidad tiene muchas vertientes	563
Caso 1. ¿Es justo que existan las evaluaciones de rendimiento?	564
Caso 2. Despido mortal	565
<b>Capítulo 16. Evaluación del Sistema de Recursos Humanos</b>	568
Ventajas de la Evaluación del Sistema de Recursos Humanos	570
Exigencias de la Evaluación del Sistema de Recursos Humanos	575
Métodos de Evaluación del Sistema de Recursos Humanos	579
*Métodos basados en los indicadores clave	579
*Método basado en la reputación	581
*Método analítico	584
*Método estratégico	586
Evitar los peligros de la Evaluación del Sistema de Recursos Humanos	590
Algunas Recomendaciones Finales para la Evaluación del sistema de Recursos Humanos	593
Un Último Comentario	595
Suceso crítico 1. Diagnóstico estratégico del sistema de RH en First Chicago Corporation	598
Suceso crítico 2. Federal Express: pionera de la oficina de RH sin papeles	599
Caso 1. Una empresa en crecimiento cambia de estrategia	600
Caso 2. ¿Es la cuantificación el método adecuado?	601
Apéndice. Ejemplo de cuestionario en método adecuado?	601
Caso adicional. Si los equipos de trabajo son un camino hacia la calidad, ¿Cuál es el camino hacia la calidad de los equipos?	605
Anexo	606
Lectura Complementaria: Los Sindicatos en EE UU	606
1. Orígenes del sindicalismo en EE UU	607
2. El Entorno Legal de las Relaciones Laborales en EE UU	608
*La Ley Wagner	609
*La ley Taft – Hartley	609
*La Ley Landrum – Griffin	611
3. Las Relaciones Laborales en EE UU	611
*Sindicalismo con fines laborales	612

*Estructuración sindical según el tipo de trabajo	612
*La negociación colectiva	612
*Convenios colectivos	613
*Naturaleza de la confrontación empresa – sindicatos	613
*Los sindicatos en el sector público	615
4. Las Relaciones Laborales en Otros Países	616
*Diferencias entre los sindicatos de distintos países	616
*El sindicato alemán	618
*El sindicato japonés	618
Apéndice	621
Publicaciones Periódicas sobre Gestión de Recursos Humanos y Negocio	621
Glosario de Términos de RH	
Índice Analítico	