

## INDICE

Producciones relacionados con la obra	11
Agradecimientos	13
Presentación	15
<p><b>Capítulo 1.</b>  <b>Introducción al Estudio de los Recursos Humanos</b>                      Introduciéndonos al estudio de los recursos humanos. ¿Qué es administración de recursos humanos? Conceptos de línea y staff en la administración de recursos humanos. Ubicación del área de Recursos Humanos dentro de la organización. Los recursos humanos son estratégicos porque..... La Estrategia de Recursos Humanos. La función de Recursos Humanos cambió sus prioridades. Planteamiento de recursos humanos estratégico. La estrategia deriva en planeamiento de recursos humanos. ¿Cambio hacer un inventario de recursos humano? Indicadores de gestión de recursos humanos. Ejemplo de indicadores organizacionales. El mercado de trabajo y los recursos humanos. Concepto de empleabilidad</p>	19
<p><b>Capítulo 2.</b>  <b>La Gestión de Recursos Humanos por Competencias.</b>                      Introducción a la gestión por competencias. ¿Cómo definir una competencia? Clasificación de competencias y la inteligencia emocional. Ejemplos prácticos. Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias. Criterios efectivos para definir competencias. Definición de los niveles de competencia. Un esquema global por competencias. Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos. Anexo: El diccionario de competencias</p>	49
<p><b>Capítulo 3.</b>  <b>Atracción de los Mejores Candidatos.</b>                      Necesidades del trabajador. La importancia de una buena selección para las organizaciones. Concepto de contrato psicológico. Una reflexión sobre el título del capítulo: “atracción” Inicio del proceso. Empleo externo versus promoción interna. Concepto de cliente interno. La remuneración como un elemento más del perfil. Remuneración versus posibilidades reales de obtener ese puesto por competencias. Breve síntesis sobre el perfil y como definirlo. El antiperfil. Cómo relevar un perfil. Perfil del puesto por competencias. Breve síntesis sobre el perfil. Planificación de una búsqueda. Concepto de reclutamiento. Elección de métodos y canales de búsqueda. Ventajas y desventajas de cada fuente de reclutamiento. Las consultoras en recursos humanos. Pasos del proceso de selección. La redacción del anuncio. La búsqueda propiamente dicha. Curriculum versus perfil. Recepción y calificación inicial. Cómo leer un curriculum. Relevancia del perfil por competencias</p>	95
<p><b>Capítulo 4.</b>  <b>Entrevistas y Evaluaciones</b>                      La entrevista como elementos clave del proceso de selección. Preparación de la entrevista. Inicio de la entrevista. Concepto de entrevista. Distintos tipos de preguntas para entrevista. Desarrollo de la entrevista. Cierre de la entrevista. Lo que hay que evitar durante una</p>	137

<p>entrevista de selección. Lo que no debe olvidar. Selección por competencias. ¿Cómo aplicar competencias en el proceso de selección? ¿Qué es una entrevista por competencias? Pasos de la selección por competencias. Entrevistas grupales. El registro de la entrevista, el papel de una buena base de datos, como se arma y se nutre. Las evaluaciones. Evaluaciones psicológicas individuales y grupales. Evaluaciones de potencial. Assessment. Métodos de casos. Las pruebas técnicas. Ubicación de la evaluación psicológica en el proceso de selección. Diferencias entre la evaluación psicológica tradicional y la evaluación o entrevista por competencias. Comparación de candidatos. Claves de una buena decisión. Primera selección después del reclutamiento. Armado de la carpeta de finalistas. <b>Anexo A:</b> Cómo combinar diferentes herramientas en un proceso de selección utilizando la entrevista por competencias o por incidentes críticos. <b>Anexo B:</b> La discriminación en la selección</p>	
<p><b>Capítulo 5.</b> <b>Incorporación de Candidatos.</b> El cliente interno en el proceso de la búsqueda. Concepto de contrato psicológico. Análisis de las consistencias laborales. El pedido de referencia. ¿Quién toma la decisión, el área de recursos humanos o el cliente interno? Confusión de roles. Presentación de la oferta. Negociación en la etapa de oferta. La importancia de tener una alternativa. El papel de Recursos Humanos en una negociación difícil. La oferta por escrito. Los trámites de ingreso. ¿Qué hacer si se suspende la búsqueda? La comunicación en el proceso de empleo. La situación real del postulante en el proceso de búsqueda. Cómo tratar al desempleado. La inducción ¿Qué debe contener como mínimo un manual de inducción? La entrevista de salida control de gestión en el empleo. Indicadores: por qué y para qué. Indicadores. Seguimiento del candidato ingresado. Relación de desarrollo con control de gestión en empleos</p>	191
<p><b>Capítulo 6.</b> <b>Plan de Jóvenes Profesionales.</b> ¿Por qué tratar por separado el tema de los jóvenes profesionales? Los jóvenes y el futuro. Los jóvenes y las competencias. Los programas de jóvenes profesionales. Una primera aproximación al tema. Un concepto a tener en cuenta. Los distintos programas para jóvenes. Comenzando por el principio: cómo encarar un proceso de búsqueda. Pasos de un proceso de selección de jóvenes profesionales. Distintos canales de búsqueda. El papel real y el descanso de las universidades. Etapas de la selección de jóvenes profesionales. Qué hacer para que un exitoso programa de reclutamiento se transforme en un exitoso programa de jóvenes profesionales para la empresa. Una experiencia práctica interesante en un contexto no tradicional. Cómo integra a los jóvenes profesionales con la organización. Actividades que ayudan a la “retención” en un programa de jóvenes profesionales. Relación de los programas de jóvenes profesionales con los distintos temas de esta obra. Anexo para la Argentina. Benchmarking sobre programas de jóvenes profesionales</p>	
<p><b>Capítulo 7.</b> <b>Análisis y Descripción de Puestos (Job Description).</b></p>	257

<p>Esquema de la descripción de puestos. Análisis de puestos: Definición. ¿Cómo darse cuenta de que una compañía necesita mejorar su descripción de puestos? Beneficios de contar con un buen programa de descripción de puestos. Información necesaria para el análisis de puestos. Métodos para reunir información. Pasos a seguir. Como redactar las descripciones de puestos. Otros pasos necesarios: el análisis de puestos. La utilización de entrevistas y cuestionarios. Adecuación personas – puestos. Relación de la descripción de puestos con otras funciones de Recursos Humanos. Si una empresa ha adoptado la gestión por competencias. Aplicar el concepto de competencias. Aplicar el concepto de competencia a la descripción del puesto. Evolución de las competencias en un mapa de puestos. Revisiones. La importancia de las descripciones de puestos en un proceso de búsqueda. El teletrabajo. Nuevas formas de trabajo y la descripción de puestos. Marco necesario para una exitosa experiencia de teletrabajo. Ventajas y desventajas para la empresa y para el trabajador. Paliativos. Una buena implementación de teletrabajo combina tres elementos</p>	
<p><b>Capítulo 8.</b> <b>Capacitación y Entrenamiento.</b> El papel de la educación en la sociedad. El papel de la capacitación en la empresa. ¿Qué entendemos por capacitación? Elementos básicos de capacitación y entrenamiento. Relación entre entrenamiento y capacitación y el concepto de empleabilidad (capítulo 1). La función capacitación dentro de área Recursos Humanos. El capital intelectual y la capacitación. Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo. Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo. Capacitación y entrenamiento de la gestión por competencias. ¿Cómo iniciar capacitación por competencias? Función de Recursos Humanos en la capacitación. ¿Cómo relacionar capacitación y entrenamiento con desarrollo? Determinar objetivos y necesidades. Los centros de entrenamiento. Análisis de perfil requerido versus habilidades y conocimiento del participante. Diseño o rediseño de un centro de entrenamiento. Evaluación de las necesidades de entrenamiento. Los distintos métodos de capacitación y entrenamiento. Cómo evaluar la capacitación. Ejemplo de un plan de formación. Costes y beneficios de la capacitación. El futuro de la formación: uso intensivo de la tecnología</p>	303
<p><b>Capítulo 9.</b> <b>Cuidado del Capital Intelectual.</b> El capital intelectual. Desarrollo de recursos humanos. La carrera. Las empresas y los empleados en relación con la carrera. La carrera autodirigida. Desarrollo gerencial de recursos humanos. Desarrollo y competencias. Aplicación de un esquema. Los planes de carreras. La familia de puestos. Planeamiento de carreras para una familia profesional. Planificación de sucesión del Management. Un ejemplo de un plan de sucesiones. Factores clave en el éxito del desarrollo ejecutivo. Diagramas de reemplazo. Las competencias del siglo XXI. Planeamiento de carreras centrado en la organización. Planeamiento de carrera centrado en el individuo. Desarrollo y aprovisionamiento interno. Cómo implementar un programa de planes de carrera y planes de sucesión. Mentoring y otras tendencias. La entrevista o reunión en la</p>	343

tutoría. El job posting como herramienta en el desarrollo de carreras	
<p><b>Capítulo 10.</b>  <b>Evaluación de Desempeño. Administración de Carreras.</b>  ¿Por qué el desempeño? Beneficios más comunes. Pasos de una evaluación de desempeño. Pasos de la reunión de evaluación. Cuando las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias. Evaluar desempeño en el esquema de competencias. Análisis del rendimiento. Análisis del desempeño. Recomendaciones. Evaluación final. Firmas. Una forma de garantizar el éxito. 360° feedback o evaluación de 360 grados. ¿Quiénes participan como evaluadores? La devolución al participante o feedback a los evaluados. ¿Cómo integramos la evaluación 360° con la estrategia general de recursos humanos? Cómo evaluar desempeño: revisiones en un esquema sencillo o para una empresa pequeña. El papel de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño. Administración de carreras. El papel de Recursos Humanos en la administración de carreras. La importancia de la primera asignación. Manejo de promociones y transferencias. Anexo práctico</p>	383
<p><b>Capítulo 11.</b>  <b>Remuneraciones y Beneficios.</b>  La remuneración. Administración de remuneraciones. Cómo establecer planes de remuneración. Función del área compensaciones. ¿Cómo implementar un esquema de remuneraciones? Remuneraciones en un esquema de gestión por competencias. Fuentes para conocer el mercado de remuneraciones. Cómo establecer niveles de remuneración. Tendencias actuales en materia de compensaciones. Cómo compensar los puestos profesionales y gerenciales. Remuneraciones variables. Distintos tipos. La compensación variable: ¿a toda la nómina? La remuneración variable en un esquema por competencias, ¿Qué es puntuación de puestos? Agrupar puestos similares en grados de remuneración. ¿Cuándo se incrementan los salarios? Tendencias en remuneraciones: Objetivos de los beneficios sociales. Tipos de beneficio. Programa de beneficios. La investigación salarial. Beneficios e incentivos financieros. El dinero como motivación. Anexos para la Argentina</p>	417
<p><b>Capítulo 12.</b>  <b>El Fin de la Relación Laboral. Renuncias, Despidos, Jubilación.</b>  Renuncia de empleados. Renuncias. La importancia de la entrevista de salida. Renuncias alerta roja. ¿El capital intelectual es del empleado o de la empresa? El fin de la relación laboral por jubilación o retiro. El fin de la relación laboral por despido: varias clases. Pasos previos. ¿Quién debe comunicar? Consejos para la entrevista de despido. El papel de Recursos Humanos. Algunas reglas básicas para despedir empleados. Cómo preparar una entrevista de despido. Consejos sobre los despidos. Tres razones para comprar un paquete de desvinculación asistida. ¿Qué es desvinculación asistida? Un caso práctico. El enfoque psicológico de la desvinculación. Una ayuda para salir al mercado laboral. El marketing personal. La entrevista de egreso en Recursos Humanos. El retiro anticipado. Cuando llega la edad de la jubilación... Otra opción: el autoempleo. ¿Cómo iniciar una actividad de autoempleo?</p>	
Bibliografía	471
Unas palabras sobre la autora	477

