

INDICE

Parte I- Nuevos Desafíos de la Gestión del Talento Humano	1
Notas: el termino RH como gestión de personas o gestión del talento	
Capitulo 1. Introducción a la Administración Moderna de Personas	
Objetivos de aprendizaje	4
Caso introductorio: El DRH de Brasil Cosmopolitan 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 y la importancia de las personas en una 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 internes: ¿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 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	14
¿Qué quiere decir administración de recursos humanos?	14
Nota. La transformaciones	14
Los seis procesos de la administración de recursos humanos	16
La estructura del departamento de administración de recursos humano	16
Notas. ¿Cuál de los procesos de la ARH es el más importante y decisivo?	16
La ARH como responsabilidad de línea y función de staff s	18
Nota. El movimiento holístico en la administración de recursos humanos	18
Caso de apoyo: gerentes frente a profesionales de RH	20
Ejercicios: ejercicio de aprendizaje en cooperación	21
Evaluación critica: el capital intelectual es el activo mas valioso	21
Evaluación critica: 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 competente estratégico de la organización	24
Notas. La ARH como responsabilidad de línea y función de staff	24
Interacción de especialistas de RH y gerentes de línea	24
LA ARH hoy en día. La investigación de Accentue conflictos entre la línea y el staff	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 las ARH	28
Pros y contras: Descentralización de las ARH	29
Evaluación Crítica. Coopers y Lybrand	30
Resumen del capítulo	30
Caso para discusión Coopers y 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 generales de aprendizaje	33
Caso introductorio: el nuevo papel del administrador	34
Los Cambios y transformaciones en el 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 la administración de recursos humanos	39
Caso introductorio: el nuevo papel del administrador	40
Mirar hacia el futuro: preocupaciones de las organizaciones del futuro	40
Los cambios y 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 en día. el viejo feudo abre las puertas	43
Volvamos al caso introductorio. El nuevo papel del administrador	45
La ARH en el día. la nueva era de capital intelectual	45
Los Nuevos papeles de la administración de recursos humanos	45
La ARH en día. Ya se sabe que la empresa perfecta no existe	49
Talento humano	49
La ARH en día. La nueva ARH	50
La ARH en día. nuestro personal es nuestro mayor patrimonio	52
Capital humano	52
La ARH 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 Humano	63
Parte II Admisión de personas	
Objetivos generales de aprendizaje	63
Caso introductorio: Mainframe electrónica	64

La Misión	64
La ARH en día. Trabajar por una causa en lugar de trabajar para la organización	65
Los valores	66
La ARH 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 que sirven los objetivos de la organización?	72
Volvamos al caso introductorio. Mainframe Electrónica	75
Estrategia organizacional	73
Volvamos al caso introductorio. Mainframe Electrónica	75
Evaluación crítica: orígenes de la estrategia	75
Notas. ¿Quién aplica la estrategia organizacional?	75
Las ramificaciones de la estrategia	76
Planificación estratégica de RH	78
La ARH 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 base en la obtención estimada del producto o servicio	83
2. Modelo base en el seguimiento de los puestos	85
3. Modelo de sustitución de 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 planeación 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 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 de 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. Incorporación a las Personas	101
Capítulo 4 Reclutamiento de personas	105
Mercado de recursos humano (MRH) 91	
Retorno al caso introductorio	
ARH en la actualidad: el enemigo del empleo	
Evaluación crítica: descalificación excluye 98% de los trabajadores	
Guías: Concepto de reclutamiento	
Guías: bolsa de empleo	
Técnicas de reclutamiento externo 97	
Pros y contras: reclutamiento externo 98	
Retorno al caso introductorio	
ARH en la actualidad: compre su vacante	
102	
ARH en la actualidad: employee value position (EVP) 104	
Caso para discusión: candidato digital 105	
Objetivos de aprendizaje	105
Caso introductorio. PowerConsulting	105
Mercado de trabajo	106
Notas. El mercado de trabajo y su restricciones	106
Factores condicionales del MT	107
El nuevo perfil empleo	108
Evaluación crítica: ¿Cual es el futuro del empleo?	109
Caso de apoyo. Las tendencias del empleo	110
Evaluación crítica. ¿Cuál es el futuro del empleo?	109
Caso de apoyo. Las tendencias del empleo	110
Evaluación crítica. El fin de los empleos	11
Mercado de RH	112
Caso de apoyo. Sin salir de casa	112
Volvamos al caso introductorio. PowerConsulting	115
La ARH hoy día. El villano del empleo	115
Evaluación crítica. la falta de calificación excluyente a 98% de los trabajadores	116
Concepto de reclutamiento	116
Reclutamiento internos 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 iniciación 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 bancos de talentos	126
Evaluación de los resultados del reclutamiento	126
La ARH hoy en día. Mirando al futuro	127
La ARH 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 Personas	135
Objetivos generales de aprendizaje	136
Caso introductorio: Pedro & Pedroso alimenticia	136
El Concepto de selección de personas	137
¿Cuál es el enfoque del proceso de selección	137
Notas. Conceptos de selección	137
La Selección como un proceso comparación	138
La Selección como un proceso de decisión y elección	139
Modelo de admisión forzosa, selección y clasificación de candidatos	139
Notas. La selección como responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y como función de Staff	140
Identificación de las características personales del candidato	141
Caso introductorio: Pedro & Pedroso alimentos	142
Las bases para la selección de personal	143
Recopilación de información sobre el puesto	143
Mapas de la 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. Pedro & 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 conocimiento o de capacidades	154
Pruebas psicométricas	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 generales de aprendizaje	
Caso Introductorio: Presta 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	178
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 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 de socialización organizacional	189
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 facultamiento en la toma de	195

decisiones?	
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 Diseño de cargos	
Objetivos generales 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 de diseños de puestos	206
Evaluación crítica. ¿Quién diseña los puestos de la organización?	207
Modelos clásico o tradicional	207
Evaluación crítica. consecuencias del modelo clásico	209
Modelo humanístico	210
Modelos de las contingencias	210
Evaluación Crítica. Consecuencias del modelo humanista	210
Enriquecimiento de los puestos	213
Evaluación crítica. consecuencias 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. Como lograr que funcione la atribución de facultades	219
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 sobre los puestos	223
Evaluación crítica. ¿Quién describe y analiza los puestos?	223
Notas. Definiciones de análisis de los puestos	224
Métodos de la entrevista	224
Pros y contras: Métodos 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 de 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 ¿Cuáles 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
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 Humano	
Objetivos de aprendizaje	243
Caso introductorio: Industrias Reunidas Omega	244
La ARH hoy en día: ¿Qué se debate medir?	244
Concepto de evaluación de desempeño	245
Notas. Algunas definiciones de evaluación del desempeño	245
Notas. algunas definiciones de evaluación de desempeño	246
¿Por que se debe evaluar el desempeño?	246
Volvamos al caso Introductorio. industrias Reunidas Omega	248
¿Quién debe evaluar el desempeño?	249
Autoevaluación de 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 de 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 de desempeño	253
Escalas graficas	253
Elección forzosa	254
Investigación de campo	254
Pros y contras: Evaluación de desempeño mediante escalas graficas	255
Métodos de los incidentes críticos	256
Lista de verificación	256
Criticas a los métodos tradicionales de evaluación de 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 de 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 humano	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 genera Electric y de American Airlines	266
La ARH hoy en día. Remoldele los principales mecanismos de control	267
Notas. Los pros y lo contra de la evaluación de 360°	268
Volvamos al Caso Introdutorio. Industrias Reunidas Omega	268
Caso para discusión: La evaluación de gerentes en 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 Compensación de 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
Recompensaciones financieras y no financieras	284
Evaluación crítica. ¿La remuneración es costo o inversión?	284
Notas. Varios conceptos de remuneración	287
Tipos de salario	286
Significados del salario	287
Ejercicios: 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	289
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 de 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
Volvamos al caso introductorio. La preocupación de Rafael	305
Investigación 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 e Brasil so 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	
Objetivos de aprendizaje	315
Caso introductorio: el dilema de la 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 en remuneración	319
Remuneración variable	319
Evaluación crítica. ¿Remuneración fija y motivadora?	319
Pros y contras: remuneración fija	320
La ARH hoy en día. Migración 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 bonificación anual	323
Distribución de acciones entre los empleados	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
La ARH hoy en día. como transformar en accionista al empleado	327
La ARH hoy en día: el arte de dividir	327
Volvamos al caso Introductorio. El dilema de Rede Bahia	329

Evaluación crítica. Remuneración por competencia	331
Evaluación crítica. Los obstáculos legales	331
Volvamos al caso Introdutorio. El dilema de Rede Bahia	331
La ARH hoy en día. Como instituir un plan de PUR	332
Participación de los resultados alcanzados	335
Notas. Un plan de participación de utilidades y de resultados (PUR)	335
Remuneración por competencia	336
Volvamos al caso Introdutorio. El dilema de Rede Bahia	337
Distribución de utilidades entre los colaboradores	337
Como diseñar un plan de incentivos	337
Evaluación crítica. el plan de incentivos puede tener dos facetas	338
La ARH 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. Beneficios y servicios	
Resumen del capítulo	
Ejercicios 299	
Referencias bibliográficas	
Objetivos de aprendizaje	343
Caso introductorio: plan de beneficios del grupo ABC	344
Notas. algunas definiciones de prestaciones	344
Conceptos 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
Ejercicios: debate sobre beneficios	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 para 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 de 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 de 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
Prevención social y prevención privada	354
Evaluación crítica: el marco de la seguridad social	354
Planes de prevención 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
¿Como escoger un plan previsión privada?	358
Caso para discusión: cambio de tiempo 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 Bioterapia Ánfora S. A.	370
Concepto de capacitación	370
Volvamos al caso introductorio Capacitación en Bioterápia 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 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 de las empresas?	377
Diagnósticos de las necesidades de capacitación	378
Métodos para levantar un inventario de necesidades de capacitación	378
Volvamos al caso introductorio Capacitación en Bioterápia 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 en día. Tecnología de la capacitación	384
Volvamos al caso introductorio Capacitación en Bioterapia Ánfora, S. A	385
La ARH hoy en día: Mercedes Benz construyó una pequeña fabrica 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 Bioterapia Ánfora, S. A	388
Tendencias de capacitación	389
Notas. Evaluación de los resultados de la capacitación	390
Evaluación hoy en día: Teoría de los resultados	391
Volvamos al caso introductorio Capacitación en Bioterapia Ánfora, S. A	391
Notas. Cómo sacar el máximo de los programas de capacitación	392
La ARH 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 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
Notas. Desafíos de la administración del conocimiento	402
Tipos de conocimientos	404
Creatividad e innovación	404
La ARH hoy en día: ¿Para quién trabajan las personas?	406
La ARH 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 planetario	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 planetario	413
Administración de 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 carreras	418
Evaluación crítica. ampliar los conocimientos evita el desempleo	419
Orientación al personal	421
Programas de trainees	421
La ARH hoy en día. Programas exitosos para hacer carrera	422

Evaluación crítica. la evaluación interna de Kronos	422
Desarrollo organizacional	423
Notas. Programas exitoso de trainees	423
Caso de apoyo. La cadena de Hoteles Hyatt	423
Volvamos al caso introductorio. Banco planetario	424
La ARH hoy en día. La empleabilidad	424
El proceso de Desarrollo organizacional	425
Notas. Algunas definiciones del desarrollo organizacional	425
Técnicas de Desarrollo Organizacional	425
Las aplicaciones del desarrollo organizacional	428
Volvamos al caso introductorio. Banco planetario	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 planetario	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 lo 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 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	468
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
Paso 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 Introdutorio. 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
Notas. Prevenir los accidentes es obligación de todos	488
Cómo prevenir accidentes	489
Evaluación crítica. ¿Cuánto cuesta un accidente?	490
Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo	490
Notas. ¿Sabe usted que es la Comisión interna de prevención de accidentes?	490
Caso de apoyo. El programa de seguridad de las tintorerías	491
Volvamos al caso Introdutorio. 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
La ARH hoy en día. El modelo de la calidad de vida en el trabajo de Badler y Lawler	493
La ARH hoy en día. El modelo de calidad de vida en el trabajo de Hachman 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. La empresas más admiradas del mundo	498
Resumen del capítulo	500
Ejercicios	500
Paso por Internet	500
Referencias bibliográficas	501
Parte VII. Supervisar a las Personas	503
Capítulo 16. ase 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
Necesidades 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	515
Jornada laboral	519
La ARH hoy en día. Flexibilidad del honorario 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 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
Paso 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	5535
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. aspectos principales de la evaluación del área de administración de recursos humanos	544

La ARH hoy en día. Investigación sobre las actividades más importantes de administración de recursos humanos	544
Evaluación crítica. ¿Que 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 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 (checklists)	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 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? m	564
Evaluación crítica. ¿Hacia dónde se dirige la administración de recursos humanos?	565
Las macro tendencias 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
Paso por Internet	574
Referencias bibliográficas	574

