

INDICE

Prefacio	XV
Parte I – Interacción entre Personas y Organizaciones	1
1. Las Organizaciones	5
Concepto de organización	6
La complejidad de las organizaciones	6
Las diferentes eras de la Organización	7
Era de la industrialización clásica	7
Era de la industrialización neoclásica	7
Era de la información	8
Las organizaciones como sistemas sociales	9
Las organizaciones como sistemas abiertos	10
Enfoque de Kata y Kahn	13
Enfoque de Tavistock: El sistema sociotécnico	15
Los participantes en las organizaciones	16
Misión organizacional	17
Visión organizacional	18
Objetivos organizacionales	19
Racionalidad de las organizaciones	20
Eficiencia y eficacia	22
Niveles organizacionales	22
Nivel institucional	22
Nivel intermedio	22
Nivel operacional	23
Las organizaciones y el ambiente	23
Ambiente en general o macroambiente	24
Ambiente de trabajo o microambiente	24
Dinámica ambiental	25
Complejidad ambiental	26
Concepto de eficacia organizacional	28
Medidas de eficacia organizacional	30
Capital humano y capital intelectual	31
Caso final: El proyecto supersónico de Embraer	33
Resumen	33
Conceptos clave	34
Preguntas de análisis	34
Ejercicio 1	35
2. Las Personas	37
Variabilidad humana	38
Cognición humana	39
Teoría de campo, de Lewin	39
Teoría de la disonancia cognitiva	40
La complejidad naturaleza humana	41
La motivación humana	41
Ciclo motivacional	42
Jerarquía de las necesidades, según Maslow	43
Teoría de los dos factores, de Herzberg	45
Modelo situacional de motivación de Vroom	47

Teoría de la expectativa	48
Clima organizacional	49
Comunicación	50
Percepción	52
Barreras a la comunicación	53
La conducta en las organizaciones	54
Concepto de hombre complejo	55
Capital humano	58
Caso final. Bosch: el modelo de competencias	60
Resumen	62
Conceptos clave	62
Preguntas de análisis	62
Ejercicio 2	62
3. Las Personas y las Organizaciones	65
Reciprocidad entre individuo y organización	68
Relaciones de intercambio	69
Concepto de incentivos y contribuciones	70
Cultura organizacional	72
Clima organizacional	74
Caso final: natura: la fabrica transformada en comunidad	76
Resumen	76
Conceptos clave	77
Preguntas de análisis	77
Ejercicio 3	77
Parte II – Sistema de Administración de Recursos Humanos	79
4. Administración de Recursos Humanos	95
Carácter multivariado del área de ARH	96
Carácter situacional del área de ARH	96
El área de RH como responsabilidad de línea y función de staff	99
El área de RH como proceso	100
Políticas de recursos humanos	102
Objetivos de la ARH	104
Dificultades básicas de la ARH	105
Función del área de RH	105
Resumen	107
Conceptos clave	107
Preguntas de análisis	108
Ejercicio 4	108
Caso final: La competencia organizacional de Kodak	109
Parte III – Subsistema de Provisión de Recursos Humanos	111
5. Reclutamiento de Personas	127
Investigación interna de las necesidades	128
Planeación de personal	128
Investigación externa del mercado	131
El proceso de reclutamiento	132
Medios de reclutamiento	133
Reclutamiento interno	133
Reclutamiento externo	136

Reclutamiento mixto	139
Resumen	140
Conceptos clave	140
Preguntas de análisis	140
Caso final: Eli Lilly: Una fábrica de nivel mundial gracias a las personas	141
Ejercicio 5	141
6. Selección de Personal	143
El Concepto de selección de personal	144
La selección como proceso de comparación	145
La selección como proceso de decisión	145
Bases para la selección de personal	148
Obtención de la información sobre el puesto	148
Elección de las técnicas de selección	149
Entrevista de selección	149
Capacitación de los entrevistadores	151
Construcción del proceso de la entrevista	152
Etapas de la entrevista de selección	153
Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades	154
Test psicológicos	156
Test de personalidad	159
Técnicas de simulación	159
El proceso de selección	159
Evaluación y control de resultados	160
Resumen	162
Conceptos clave	162
Preguntas de análisis	162
Ejercicio 6	162
Caso final: La unidad de Volkswagen/Audi: Nuevas personas, nuevos líderes	163
Parte IV – Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos	165
7. Diseño de Puestos	171
Concepto de puesto	172
Concepto de diseño del puesto	172
Modelo de diseño de puestos	173
Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos	173
Modelo situacional	177
Enriquecimiento del puesto	180
Enfoque motivacional del diseño de puesto	182
Equipos de trabajo	185
Resumen	186
Conceptos de análisis	186
Caso final: La delegación de autoridad (empowerment) en SEMCO	187
Ejercicio 7	188
8. Descripción y Análisis de Puesto	189
Descripción de puestos	190
Análisis de puestos	190
Estructura del análisis de puestos	191
Métodos para la descripción y análisis de puestos	193

Método de observación directa	194
Método del cuestionario	194
Método de la entrevista	195
Métodos mixtos	195
Etapas del análisis de puestos	196
Etapa de planeación	196
Etapa de preparación	197
Etapa de realización	197
Objetivos de la administración y análisis de puestos	197
Resumen	198
Caso Final: Chrysler Corporation	199
Conceptos clave	200
Preguntas de análisis	200
Ejercicio 8	200
9. Evaluación del Desempeño	201
¿Que es la evaluación del desempeño?	202
La Responsabilidad por la evaluación del desempeño	203
El gerente	203
La propia persona	203
El individuo y el gerente	203
El equipo de trabajo	204
El área de RH	204
La comisión de evaluación	204
Evaluable de 360*	205
Objetivos de la evaluación del desempeño	205
Beneficios de la evaluación del desempeño	207
Beneficios para el gerente como administrador de personas	207
Beneficios para la persona	207
Beneficios para la organización	207
Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	207
Métodos de escalas gráficas	207
Métodos de elección forzada	210
Método de incidentes críticos	215
Método de comparación por pares	215
Método de frases descriptivas	215
Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño	216
Autoadministración del plan de carrera	220
La entrevista de evaluación del desempeño	221
Resumen	223
Conceptos claves	223
Preguntas de análisis	223
Ejercicio 9	223
Caso final: Texas Instruments, ganadora del premio Baldrige a la calidad	224
Parte V – Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos	227
10. Remuneración (Administración de Salarios)	233
El carácter multivariado de los salarios	234
¿Qué es el salario para las personas?	237
¿Qué es el salario para las organizaciones?	237

Composición del salario	237
Concepto de administración de sueldos y salarios	237
Valuación y clasificación puestos	238
Métodos de valuación de puestos	239
Método de jerarquización de puestos (job ranking)	239
Métodos de escalas por categoría predeterminadas (job classification)	241
Método de comparación de factores (factor comparison)	242
Método de valuación por puntos (point rating)	244
Comisión de valuación de puestos	248
Clasificación de puestos	249
Encuesta salarial	250
Selección de los puestos de referencia	250
Selección de las empresas participantes	250
Recopilación de datos	251
Tabulación de datos	251
Tabulación y tratamiento de los datos	251
Política salarial	251
Consecuencias de los salarios	252
Nuevos planteamientos de la remuneración	253
Remuneración variable	253
Remuneración por habilidades	255
Remuneración por competencias	257
Planes de incentivos	257
Caso final: la búsqueda de resultados como base para remunerara al personal	259
Resumen	259
Conceptos clave	260
Preguntas de análisis	260
Ejercicio 10	260
11. Planes de Prestaciones Sociales	263
Origen de las prestaciones sociales	264
Tipos de prestaciones sociales	264
Respecto de su exigencia	265
Respecto de su naturaleza	265
Respecto de sus objetivos	265
Planes de jubilación social y jubilación privada	266
Prestaciones flexibles	268
Costos de las prestaciones sociales	268
Criterios para planear las prestaciones y la seguridad social	269
Principio del rendimiento de las inversión	269
Principio de responsabilidad mutua	270
Otros principios	270
Objetivos del plan de prestaciones sociales	271
Resumen	271
Caso Final. Las empresas invierten para contrarrestar la fuga de cerebros	272
Conceptos clave	273
Preguntas de análisis	273
Ejercicio 11	273

12. Calidad de Vida en el Trabajo	275
Higiene laboral	276
Objetivos de la higiene laboral	277
Condiciones ambientales del trabajo	277
Iluminación	277
Ruido	278
Temperatura	279
Humedad	279
Seguridad laboral	279
Prevención de accidentes	281
Estadísticas de accidentes	282
Prevención de incendios	286
Clasificación de incendios	286
Métodos de extinción de incendios	286
Tipos de extintores	287
Administración de riesgos	287
Calidad de vida en el trabajo	289
Caso final: Serasa: así se construye una sede	293
Resumen	293
Conceptos clave	294
Preguntas de análisis	294
Ejercicio 12	294
13. Relaciones con las Personas	295
Relaciones con los empleados	296
Movimiento del personal	296
Políticas de despidos	296
Disciplina	297
Conflictos	298
Noción de conflicto	298
Condiciones que predisponen al conflicto	299
Condiciones que desencadenan el conflicto	300
Resultados del conflicto	300
Resultados constructivos del conflicto	300
Resultados destructivos del conflicto	301
Administración del conflicto	301
Reivindicaciones en los conflictos laborales	302
Contrato colectivo	302
Negociación colectiva	303
Políticas de relaciones laborales	304
Políticas paternalista	304
Política autocrática	304
Política de reciprocidad	305
Política participativa	305
El sindicalismo	305
Medios para la Acción Sindical	306
La huelga	307
Piquetes	308
Formas ilícitas de presión sindical	308

Medios para la acción patronal	309
Cierre temporal (lockout) o huelga patronal	309
Lista negra	309
Representación de los trabajadores en la Organización	309
Resumen	312
Conceptos clave	312
Preguntas de análisis	312
Ejercicio 13	313
Parte VI – Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos	315
14. Capacitación y Desarrollo del Personal	321
Conceptos y tipos de educación	322
Capacitación	322
Contenido de la capacitación	323
Objetivos de la capacitación	324
La capacitación como responsabilidad de línea y función de staff	324
Ciclo de la capacitación	324
Detección de las necesidades de capacitación	325
Programación de la capacitación	330
Ejecución de la capacitación	334
Evaluación de los resultados de la capacitación	335
Educación a distancia	337
Educación corporativa	328
Competencias básicas	340
Administración del conocimiento	340
Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal	341
Resumen	344
Conceptos clave	344
Caso final. Educación a distancia en Embratel y en Xerox	345
Preguntas de análisis	345
Ejercicio 14	346
15. Desarrollo Organizacional	347
Supuestos básico del desarrollo organizacional	348
Concepto de organización	348
Concepto de cultura organizacional	348
Concepto de cambio organizacional	349
Necesidad de una continua adaptación al cambio	349
Interacción entre organización e el ambiente	349
Interacción entre el individuo y la organización	350
Objetivos individuales y organizacionales	350
Objetivos individuales y organizacionales	350
Características de DO	351
El proceso de DO	352
Técnicas de intervención en DO	352
Intervención del DO en un nivel individual: el entrenamiento de las sensibilidades	352
Intervención del DO para dos o más personas: análisis transaccional	353
Intervención del DO para equipos y grupos: consultoría de procedimientos	353
Intervención del DO para relaciones intergrupales: reuniones de	354

confrontación	
Intervención del DO para la organización en su conjunto: realimentación de datos	355
Modelos de DO	356
Rejilla gerenciall (managerial grid)	356
Objetivos del DO	358
Organizaciones de aprendizaje	359
Cambio organizacional	362
Caso Final. Visteon se prepara para ser una organización de aprendizaje	363
Resumen	364
Conceptos claves	364
Preguntas de análisis	364
Ejercicio 15	364
Parte VII – Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos	367
16. Sistema de Información de Recursos Humanos	375
Concepto de datos e información	376
Base de datos en recursos humanos	376
Procesamiento de datos	377
Sistema de información gerencial (SIG)	377
Sistemas de información de recursos humanos	379
Sistemas de información de recursos humanos	379
Planeación de un sistema de información de recursos humanos	379
Principales aplicaciones del sistema de información de recursos humanos	380
Disciplina	382
Administración del conocimiento;: información y comportamiento	383
Caso final. General Motors, el ejemplo brasileña	385
Resumen	385
Conceptos claves	385
Preguntas de análisis	385
Ejercicio 16	386
17. Ética y Responsabilidad Social	387
Responsabilidad social de la organización	388
Balance social	388
Clasificación de las cuentas sociales	390
Auditoría de recurso humanos	392
Estándares de evaluación y control de los recursos humanos	394
Fuentes de información para la auditoría de recursos humanos	395
Amplitud y profundidad de la acción de la auditoría de recursos humanos	395
El agente de la auditoría de recursos humanos	397
Caso final: El banco ABN Amor Real. Valores que valen	398
Resumen	399
Conceptos clave	399
Preguntas de análisis	399
Ejercicio 17	399
Bibliografía	401
Índice analítico	409