

## INDICE

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Capítulo 1.</b>                                                    | 1  |
| <b>El Enfoque de Diagnóstico</b>                                      |    |
| Por qué son importantes los recursos humanos                          | 2  |
| Valoración de los recursos humanos                                    | 3  |
| El profesional de recursos humanos                                    | 4  |
| Intereses ,múltiples en las decisiones de recursos humanos            | 5  |
| Los problemas de recursos humanos varían                              | 6  |
| Las decisiones varían con el tiempo                                   | 7  |
| Las decisiones varían en las distintas organizaciones                 | 7  |
| Las decisiones varían en los distintos países                         | 7  |
| Un enfoque de diagnóstico en la dirección de recursos humanos         | 8  |
| Un ejemplo de recursos humanos                                        | 10 |
| Una perspectiva proactiva                                             | 11 |
| Combinación del enfoque con los conocimientos teóricos y técnicos     | 12 |
| Estimación de las condiciones                                         | 12 |
| Condiciones externas                                                  | 12 |
| Condiciones de la organización                                        | 13 |
| Características del empleado                                          | 14 |
| Establecimiento de los objetivos de recursos humanos                  | 14 |
| Eficiencia                                                            | 14 |
| Integración de la eficiencia y equidad mediante la planificación      | 15 |
| Actividades de la dirección de recursos humanos                       | 16 |
| Provisión de personal                                                 | 16 |
| Desarrollo                                                            | 16 |
| Compensación                                                          | 16 |
| Relaciones con el sindicato y los empleados                           | 16 |
| Evaluación de resultados                                              | 17 |
| Resumen                                                               | 17 |
| Preguntas e revisión y análisis                                       | 18 |
| Apéndice: Especialización en la dirección de recursos humanos         | 18 |
| Notas y referencias                                                   | 20 |
| <b>Parte Uno.</b>                                                     | 23 |
| <b>Estimación de las condiciones</b>                                  |    |
| <b>Capítulo 2.</b>                                                    | 24 |
| <b>Condiciones Externas</b>                                           |    |
| Estimación de las presiones externas                                  | 26 |
| Exploración del ambiente                                              | 27 |
| Control del ambiente                                                  | 27 |
| Filtración de la información                                          | 28 |
| Investigación de problemas                                            | 28 |
| Desarrollo de planes                                                  | 28 |
| Cambios sociales y demográficos                                       | 31 |
| Población, fuerza laboral y porcentajes de participación              | 31 |
| Una población cambiante: Envejecimiento                               | 32 |
| Una población cambiante: Inmigración                                  | 34 |
| La feminización de la fuerza laboral                                  | 35 |
| Efectos de los cambios sociales y demográficos en os recursos humanos | 35 |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Calidad de la fuerza laboral                               | 36 |
| Condiciones económicas                                     | 37 |
| Condiciones del mercado laboral                            | 37 |
| Condiciones de los mercados de productos y de servicios    | 39 |
| Presiones inflacionarias                                   | 40 |
| La globalización de mercados                               | 40 |
| Europa 1992                                                | 40 |
| Dirección internacional                                    | 41 |
| Competencia del mercado de productos en el extranjero      | 41 |
| Cambios tecnológicos                                       | 73 |
| Influencias del gobierno: Leyes, políticas y disposiciones | 47 |
| Sindicatos                                                 | 48 |
| Impacto diferencial y respuestas a incertidumbre           | 48 |
| Configuración del ambiente externo                         | 49 |
| Resumen                                                    | 50 |
| Preguntas de revisión y análisis                           | 50 |
| Caso práctico: dirección de la diversidad                  | 51 |
| Notas y referencias                                        | 52 |
| <b>Capítulo 3.</b>                                         | 54 |
| <b>Condiciones de la Organización</b>                      |    |
| Factores a nivel de la organización                        | 56 |
| Condiciones financieras                                    | 57 |
| Estrategia                                                 | 57 |
| Problemas de recursos humanos y estrategia de empresas     | 58 |
| Dirección de recursos humanos (DRH) estratégica            | 59 |
| Tecnología                                                 | 63 |
| Cultura y filosofía                                        | 64 |
| cultura y estrategia                                       | 64 |
| Estilo de dirección                                        | 64 |
| El estado de la investigación                              | 66 |
| La naturaleza de trabajo                                   | 68 |
| Factores a nivel trabajo                                   | 68 |
| Contenido                                                  | 69 |
| Requisitos                                                 | 69 |
| Remuneraciones y retribuciones                             | 69 |
| Análisis del trabajo                                       | 70 |
| Valoración del contenido del trabajo                       | 71 |
| Análisis convencional del trabajo                          | 73 |
| Análisis cuantitativo del trabajo                          | 77 |
| Descripciones del trabajo                                  | 77 |
| ¿Es útil el análisis del trabajo?                          | 78 |
| Diseño del trabajo                                         | 80 |
| Dirección científica                                       | 80 |
| Relaciones humanas                                         | 81 |
| Características del trabajo                                | 82 |
| Perspectivas sociotécnica                                  | 83 |
| Equipos de trabajo                                         | 83 |
| Resumen                                                    | 84 |

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Preguntas de revisión y análisis                                                                 | 85  |
| Caso práctico: Reestructuración de Exxon                                                         | 86  |
| Apéndice: Procedimientos del análisis del trabajo                                                | 87  |
| Notas y referencias                                                                              | 90  |
| <b>Capítulo 4.</b>                                                                               | 93  |
| <b>Condiciones del Empleado</b>                                                                  |     |
| Estimación de las características del empleado                                                   | 94  |
| Estimación del desempeño                                                                         | 96  |
| ¿Por qué estimar del desempeño?                                                                  | 96  |
| ¿Qué desempeño estimar?                                                                          | 98  |
| ¿Cómo medir el desempeño?                                                                        | 100 |
| ¿Quién debe estimar el desempeño?                                                                | 109 |
| ¿Cuándo estimar el desempeño?                                                                    | 112 |
| ¿Cómo comunicar la estimación del desempeño?                                                     | 112 |
| Evaluación de la estimación del desempeño y resolución de disputas                               | 114 |
| El papel de la función de recursos humanos en la estimación del desempeño                        | 115 |
| Estimación del ausentismo                                                                        | 117 |
| Estimación de las separaciones y de la rotación                                                  | 119 |
| Estimación de las actitudes y opiniones del empleado                                             | 119 |
| Estimación de las características demográficas del empleado                                      | 121 |
| Resumen                                                                                          | 121 |
| Preguntas de revisión y análisis                                                                 | 121 |
| Caso práctico: Apreciación del desempeño de “calidad” en la Ford Motor Company                   | 122 |
| Notas y referencias                                                                              | 124 |
| <b>Parte Dos.</b>                                                                                | 129 |
| <b>Planificación y Establecimiento de Objetivos</b>                                              |     |
| <b>Capítulo 5.</b>                                                                               | 130 |
| <b>Planificación, Objetivos y Evaluación</b>                                                     |     |
| Planificación, establecimiento de objetivos y evaluación de resultados                           | 132 |
| La planificación es la toma de decisiones de diagnósticos                                        | 134 |
| Relación entre los objetivos y las normas de evaluación                                          | 135 |
| ¿Qué hace que una norma o un objetivo sean eficaces?                                             | 137 |
| ¿Por qué realizar la planificación de recursos humanos?                                          | 138 |
| Cómo se ajusta la planificación de recursos humanos en los procesos de planificación más amplios | 139 |
| El nivel externo                                                                                 | 139 |
| El nivel de la organización                                                                      | 141 |
| Nivel de función y departamento de recursos humanos                                              | 142 |
| Cantidad y asignación de recursos humanos                                                        | 144 |
| Actividades específicas de la dirección de recursos humanos                                      | 145 |
| Auditoría de las actividades de recursos humanos                                                 | 146 |
| Presupuestos de recursos humanos                                                                 | 146 |
| Proporciones de actividad, costo y personal de base                                              | 146 |
| Contabilidad de recursos humanos                                                                 | 147 |
| Rendimiento de la inversión en recursos humanos                                                  | 147 |
| Percepciones y opiniones del cliente                                                             | 148 |
| Planificación del empleo: “¿En donde deseamos estar?”                                            | 150 |

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Análisis del aprovisionamiento interno: ¿"En dónde nos encontramos ahora, en dónde nos encontramos?" | 152 |
| Análisis de aprovisionamiento externo: "¿Quién ingresa a la organización, quien ingresará?"          | 158 |
| Adaptar el aprovisionamiento y la demanda: Establecimiento de objetivos t elección de actividades    | 159 |
| Planificación de las actividades específicas de recursos humanos                                     | 160 |
| La "inversión" en recursos humanos: cantidad, calidad y costo                                        | 161 |
| Resumen                                                                                              | 163 |
| Preguntas de revisión y análisis                                                                     | 164 |
| Caso práctico: Planificación para la insuficiencia de ingenieros en la industria petrolera           | 164 |
| Apéndice: Sistemas de información de recursos humanos                                                | 165 |
| Notas y referencias                                                                                  | 176 |
| <b>Parte Tres.</b>                                                                                   | 181 |
| <b>Provisión Externa de Personal</b>                                                                 |     |
| <b>Capítulo 6.</b>                                                                                   | 186 |
| <b>Reclutamiento Externo</b>                                                                         |     |
| Reclutamiento: El comienzo del proceso de provisión de personal                                      | 188 |
| El proceso de búsqueda de trabajo del aspirante                                                      | 190 |
| Elección de una ocupación                                                                            | 190 |
| Búsqueda de información acerca de las organizaciones y de los trabajos                               | 191 |
| Elección de una organización y un trabajo                                                            | 192 |
| Elección de las cualidades requeridas del aspirante                                                  | 193 |
| Exploración de la fuerza de trabajo con mayor edad                                                   | 194 |
| Creación de oportunidades para los impedidos                                                         | 194 |
| Eliminación de las barreras de transporte y de vivienda                                              | 195 |
| Explotación de los aspirantes con lo requisitos mínimos de dominio del idioma inglés                 | 195 |
| Elección de las fuentes de reclutamiento y canales de comunicación                                   | 196 |
| Solicitantes espontáneos                                                                             | 196 |
| Referencias del empleado                                                                             | 196 |
| Reclutamiento en las universidades                                                                   | 198 |
| Otras instituciones educativas                                                                       | 200 |
| Agencias de colocación y asociaciones profesionales                                                  | 200 |
| Publicidad                                                                                           | 201 |
| Empleados eventuales                                                                                 | 203 |
| Inmigrantes                                                                                          | 205 |
| Elección de incentivos                                                                               | 206 |
| Elección de mensaje: Realismo contra "atrapamoscas"                                                  | 206 |
| Elección y preparación de reclutadores                                                               | 208 |
| Perspectivas internacionales sobre el reclutamiento                                                  | 210 |
| Evaluación del reclutamiento                                                                         | 211 |
| Eficiencia                                                                                           | 211 |
| Equidad                                                                                              | 213 |
| Prácticas actuales de evaluación del reclutamiento                                                   | 214 |
| Resumen                                                                                              | 241 |
| Preguntas de revisión y análisis                                                                     | 215 |
| Caso práctico: Publicidad del reclutamiento de Happy Meal                                            | 216 |

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Apéndice: Un enfoque de diagnóstico a su propia búsqueda de trabajo                      | 217 |
| Notas y referencias                                                                      | 226 |
| <b>Capítulo 7.</b>                                                                       | 231 |
| <b>Selección Externa de Empleados</b>                                                    |     |
| Selección externa de empleados                                                           | 233 |
| Establecimiento de objetivos para las actividades de selección externa                   | 234 |
| Validez: ¿Con qué fiabilidad predice el futuro la información?                           | 235 |
| Elección de las técnicas de selección                                                    | 239 |
| Solicitudes de empleo y currículos                                                       | 239 |
| Verificación de antecedentes y referencias                                               | 423 |
| Información de la historia personal                                                      | 245 |
| Entrevistas                                                                              | 248 |
| Pruebas de capacidad                                                                     | 259 |
| Pruebas de conocimiento del puesto de trabajo, muestras de trabajo y ensayos del trabajo | 262 |
| Requisitos físicos y fisiológicos                                                        | 263 |
| Pruebas de personalidad, honestidad y grafológicas                                       | 266 |
| Construcción del proceso de selección externa                                            | 267 |
| Selección para un puesto de trabajo individual versus clasificación                      | 269 |
| Recopilación y puntuación de la información de predoctores                               | 269 |
| Combinación de múltiples procedimientos de selección                                     | 270 |
| Validación del proceso de selección para determinar qué funciona                         | 272 |
| Enfoques de validación relacionados con el criterio                                      | 273 |
| Validación con base en el contenido                                                      | 277 |
| Grado de validación de la prueba                                                         | 278 |
| Reglamento del gobierno sobre la validación                                              | 278 |
| Perspectivas internacionales sobre la selección externa                                  | 280 |
| Evaluación de las actividades de selección externa                                       | 280 |
| Eficiencia                                                                               | 280 |
| Equidad                                                                                  | 284 |
| Resumen                                                                                  | 285 |
| Preguntas de revisión y análisis                                                         | 285 |
| Caso práctico: Pruebas de detección de drogas en IBM                                     | 286 |
| Notas y referencias                                                                      | 287 |
| <b>Capítulo 8.</b>                                                                       |     |
| <b>Separaciones del Empleado, Reducción en la Fuerza de Trabajo y la Retención</b>       | 294 |
| Separaciones de empleado, reducción en la fuerza de trabajo y la retención               | 296 |
| Un enfoque de diagnóstico a la reducción en la fuerza de trabajo y la retención          | 296 |
| Eficiencia                                                                               | 296 |
| Equidad                                                                                  | 298 |
| El papel de las separaciones del empleo en el proceso de provisión de personal           | 298 |
| Separaciones iniciadas por los empleados y por los empresarios                           | 299 |
| Medición del porcentaje de separación                                                    | 300 |
| El concepto de validez en las separaciones y las retenciones                             | 301 |
| Abandonos                                                                                | 304 |

|                                                                                                                           |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Jubilaciones                                                                                                              | 308  |
| Dirección de las destituciones de empleados                                                                               | 311  |
| Despidos                                                                                                                  | 311  |
| Reducciones de personal                                                                                                   | 317  |
| Perspectivas internacionales acerca de las separaciones de empleados, la reducción en la fuerza de trabajo y la retención | 322  |
| Evaluación de las separaciones de empleados, la reducción en la fuerza de trabajo y la retención                          | 324  |
| Eficiencia                                                                                                                | 324  |
| Equidad                                                                                                                   | 326  |
| Resumen                                                                                                                   | 326  |
| Preguntas de revisión y análisis                                                                                          | 326  |
| Caso práctico: Seguridad de empleo en Digital Equipment Corporation                                                       | 327  |
| Notas y referencias                                                                                                       | 328  |
| <b>Parte Cuatro.</b>                                                                                                      | 335  |
| <b>Desarrollo del Empleado</b>                                                                                            |      |
| <b>Capítulo 9.</b>                                                                                                        | 339  |
| <b>Provisión Interna de Personal y Desarrollo de Carrera</b>                                                              |      |
| Provisión interna de personal y carreras                                                                                  | 341  |
| Establecimiento de objetivos para la provisión interna de personal y las carreras                                         | 343  |
| Papel del movimiento interno del empleado en el proceso de provisión                                                      | 344  |
| Efectos de la provisión interna en los puestos de trabajo fuente y destino                                                | 347  |
| Dirección y planificación de carrera                                                                                      | 349  |
| Planificación de carrera: Empleados que buscan y persiguen sus metas                                                      | 350  |
| Orientación de carrera                                                                                                    | 350  |
| Etapas de carrera                                                                                                         | 353  |
| Implicaciones para el desarrollo de carrera                                                                               | 355  |
| Reclutamiento en la dirección de carrera                                                                                  | 355  |
| Avisos de puestos de trabajo disponibles                                                                                  | 356  |
| Inventarios de habilidades                                                                                                | 357  |
| Planificación del reemplazo y la sucesión                                                                                 | 358  |
| La propuesta por los superiores y consejeros de los empleados                                                             | 382  |
| La propuesta por los mismos empleados                                                                                     | 361  |
| La selección en la dirección de carrera                                                                                   | 362  |
| Desempeño anterior, experiencia y antigüedad                                                                              | 3363 |
| Procedimientos de selección utilizados para la provisión interna de personal                                              | 363  |
| Centros de estimación                                                                                                     | 366  |
| Separación y retención en la dirección de carrera                                                                         | 368  |
| Carreras establecidas                                                                                                     | 368  |
| Progresiones de carrera duales                                                                                            | 369  |
| ¿Constituye la "ruta tradicional" una oportunidad o un obstáculo para las directoras?                                     | 370  |
| Sucesión de director ejecutivo                                                                                            | 372  |
| Perspectivas internacionales sobre la provisión interna de personal y las carreras                                        | 372  |
| Itinerarios de carrera de dirección en Japón                                                                              | 372  |
| Tareas de dirección internacional                                                                                         | 373  |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Evaluación de la provisión interna de personal y las carreras                       | 375 |
| Eficiencia                                                                          | 375 |
| Equidad                                                                             | 376 |
| Resumen                                                                             | 377 |
| Preguntas de revisión y análisis                                                    | 377 |
| Caso práctico: Rotura del techo de vidrio en Corning Glass Works                    | 378 |
| Notas y referencias                                                                 | 379 |
| Capítulo 10.<br>Formación, Orientación y Desarrollo                                 | 384 |
| El proceso de formación y desarrollo del empleado                                   | 386 |
| Un enfoque de diagnóstico a la formación                                            | 388 |
| Estimación de las necesidades de formación                                          | 388 |
| Análisis de la organización                                                         | 389 |
| Análisis del trabajo, la tarea y el conocimiento – habilidad – capacidad            | 390 |
| Análisis de la persona                                                              | 391 |
| Comparación y uso de los métodos de estimación de necesidades                       | 391 |
| Identificación de los objetivos de la formación                                     | 393 |
| Establecimiento de las condiciones de apoyo para el aprendizaje                     | 393 |
| Elección del contenido de la formación                                              | 398 |
| Elección de los métodos para impartir la formación                                  | 401 |
| Perspectivas internacionales acerca de la formación, la orientación y el desarrollo | 408 |
| Evaluación de los resultados de la formación                                        | 409 |
| Criterios de evaluación                                                             | 410 |
| Eficiencia: Costos                                                                  | 411 |
| Eficiencia: Beneficios                                                              | 414 |
| Análisis del punto de equilibrio                                                    | 415 |
| Equidad                                                                             | 419 |
| Preguntas de revisión y análisis                                                    | 420 |
| Caso práctico: Formación de habilidades básicas en Swift Textiles                   | 421 |
| Notas y referencias                                                                 | 421 |
| <b>Parte Cinco.</b>                                                                 | 431 |
| <b>Comparaciones Internas y Externas</b>                                            |     |
| Perspectivas múltiples                                                              | 432 |
| Formas de salario                                                                   | 433 |
| Legislación acerca de la compensación                                               | 433 |
| Controles y normas de salarios                                                      | 434 |
| Reglamento de salario y horas de trabajo                                            | 434 |
| Leyes salariales prevalentes                                                        | 436 |
| Establecimiento de objetivos de compensación                                        | 436 |
| Un modelo de salario                                                                | 436 |
| Objetivos de compensación                                                           | 437 |
| Decisiones de políticas básicas                                                     | 438 |
| Equilibrio de las decisiones acerca de la política                                  | 440 |
| Traducción de la política en la práctica                                            | 440 |
| Competitividad externa                                                              | 441 |
| Efectos del nivel de salario                                                        | 441 |
| Estudios de mercado                                                                 | 442 |
| Consistencia interna                                                                | 444 |

|                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Efectos de la estructura de salarios                                                                                                           | 445 |
| Nivel y magnitud de las diferencias de salario                                                                                                 | 446 |
| Criterios para la estructura de salario                                                                                                        | 447 |
| Estructuras basadas en los atributos del empleado                                                                                              | 449 |
| Estructuras basadas en el trabajo                                                                                                              | 452 |
| Decisiones de evaluación del trabajo                                                                                                           | 452 |
| Propósito                                                                                                                                      | 453 |
| ¿A quién abarca?                                                                                                                               | 453 |
| Resultados de la evaluación del trabajo                                                                                                        | 458 |
| Resumen                                                                                                                                        | 461 |
| Preguntas de revisión y análisis                                                                                                               | 461 |
| Caso práctico: Evaluación de puestos de trabajo                                                                                                | 461 |
| Apéndice: Plan de evaluación del trabajo basado en las habilidades para puestos de trabajo de fabricación: Definición de factores y puntuación | 469 |
| Notas y referencias                                                                                                                            | 473 |
| <b>Capítulo 12.</b>                                                                                                                            | 476 |
| <b>Salario Individual de los Empleados</b>                                                                                                     |     |
| Contribuciones del empleado                                                                                                                    | 477 |
| Reconocimiento de las diferencias del empleado con el salario                                                                                  | 477 |
| Técnicas de salario individual                                                                                                                 | 478 |
| Tasa fijas                                                                                                                                     | 478 |
| Escalas de salarios                                                                                                                            | 479 |
| Normas para el aumento de salario                                                                                                              | 482 |
| Premios al mérito                                                                                                                              | 482 |
| Pagos globales                                                                                                                                 | 483 |
| Incentivos                                                                                                                                     | 484 |
| Incentivos individuales                                                                                                                        | 484 |
| Incentivos de grupo                                                                                                                            | 486 |
| Compartir ganancias                                                                                                                            | 487 |
| Participación en los beneficios                                                                                                                | 490 |
| Evaluación de los resultados de los sistemas de salario por desempeño                                                                          | 491 |
| Eficiencia: Salario por desempeño                                                                                                              | 491 |
| Equidad: Satisfacción con el salario                                                                                                           | 495 |
| Administración del salario                                                                                                                     | 496 |
| Controles de costos                                                                                                                            | 496 |
| La comunicación y las peticiones                                                                                                               | 497 |
| La participación                                                                                                                               | 497 |
| Los grupos especiales                                                                                                                          | 498 |
| Salario ejecutivo                                                                                                                              | 498 |
| Decisiones de compensación                                                                                                                     | 499 |
| Las críticas                                                                                                                                   | 499 |
| Diferenciales internacionales                                                                                                                  | 502 |
| Valor comparable                                                                                                                               | 502 |
| Brecha de ingresos                                                                                                                             | 503 |
| Una definición                                                                                                                                 | 504 |
| Críticas, políticas y costos                                                                                                                   | 505 |
| Resumen                                                                                                                                        | 507 |
| Preguntas de revisión y análisis                                                                                                               | 508 |
| Caso práctico: El directos ejecutivo de Disney                                                                                                 | 508 |

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Apéndice/AFSCME: Estudio de la equidad en el salario                                             | 508 |
| Notas y referencias                                                                              | 510 |
| <b>Capítulo 13.<br/>Beneficios</b>                                                               |     |
| El crecimiento de los beneficios                                                                 | 515 |
| Sindicatos                                                                                       | 515 |
| Establecimiento de los objetivos y las estrategias de los beneficios                             | 517 |
| Integración con los objetivos de recursos humanos                                                | 517 |
| Derecho versus contribuciones                                                                    | 518 |
| Una brecha de beneficios                                                                         | 519 |
| Competitividad                                                                                   | 520 |
| Comparaciones de costos                                                                          | 520 |
| Valuación actuarial                                                                              | 520 |
| Cumplimiento                                                                                     | 521 |
| Leyes de derechos civiles                                                                        | 521 |
| Responsabilidad fiduciaria                                                                       | 525 |
| Beneficios obligatorios                                                                          | 527 |
| Cobertura                                                                                        | 529 |
| Seguro comprado por el empresario                                                                | 529 |
| Tiempo pagado fuera del trabajo                                                                  | 530 |
| Servicios del empleado                                                                           | 530 |
| Ingreso de jubilación                                                                            | 532 |
| Comunicación                                                                                     | 534 |
| Elección                                                                                         | 534 |
| Cómo funcionan los beneficios flexibles                                                          | 535 |
| Ventajas                                                                                         | 535 |
| Los beneficios flexibles como una estrategia de reducción de costos                              | 537 |
| Evaluación de los resultados de las decisiones acerca de los beneficios                          | 537 |
| Efectos en los costos                                                                            | 538 |
| Efectos en el comportamiento del empleado                                                        | 540 |
| Efectos en la equidad                                                                            | 541 |
| Resumen                                                                                          | 541 |
| Preguntas de revisión y análisis                                                                 | 542 |
| Caso práctico: National Health Insurance                                                         | 543 |
| Notas y referencias                                                                              | 543 |
| <b>Parte Seis.<br/>Actividades de Recursos Humanos: Relaciones Laborales y con los Empleados</b> |     |
| <b>Capítulo 14.<br/>Relaciones con los Empleados</b>                                             | 553 |
| Establecimiento de los objetivos y las estrategias en las relaciones con los empleados           | 555 |
| Comunicación                                                                                     | 556 |
| Protección                                                                                       | 557 |
| Riesgos en la seguridad e higiene en el trabajo                                                  | 558 |
| Relaciones entre compañeros de trabajo                                                           | 561 |
| Asistencia al empleado                                                                           | 564 |
| Enfoque en la asistencia al empleado                                                             | 566 |
| Conflictos entre la familia y el trabajo                                                         | 568 |

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Estrés                                                    | 513 |
| Cooperación                                               | 574 |
| Conflictos y disciplina                                   | 579 |
| Proceso disciplinario                                     | 579 |
| Resolución de conflictos                                  | 581 |
| Evaluación de resultados                                  | 584 |
| Eficiencia                                                | 584 |
| Equidad                                                   | 585 |
| Resumen                                                   | 586 |
| Preguntas de revisión y análisis                          | 586 |
| Caso práctico: Enfoques tradicionales o de equipo         | 587 |
| Notas y referencias                                       | 588 |
| <b>Capítulo 15.</b>                                       | 591 |
| <b>Contrato Colectivo</b>                                 |     |
| La estructura legal del contrato colectivo                | 593 |
| La organización de la compañía                            | 597 |
| Tarjetas de autorización                                  | 597 |
| Audiencias                                                | 597 |
| Realización de elecciones                                 | 598 |
| Éxito de la tácticas de campaña                           | 599 |
| Negociación de un contrato                                | 601 |
| Preparación                                               | 601 |
| Puntos de negociación                                     | 602 |
| Rechazo del contrato                                      | 605 |
| Estructuras del contrato                                  | 606 |
| Formalización del contrato                                | 607 |
| Dificultades en el contrato colectivo                     | 607 |
| Conciliación y mediación                                  | 608 |
| Huelgas y cierres patronales                              | 608 |
| ¿Quiénes realiza huelgas y por qué?                       | 610 |
| Administración del contrato                               | 611 |
| Etapas en el proceso de agravio                           | 612 |
| Arbitraje                                                 | 613 |
| Resumen                                                   | 615 |
| Preguntas de revisión y análisis                          | 615 |
| Caso práctico: Arbitraje de un agravio                    | 616 |
| Notas y referencias                                       | 616 |
| <b>Capítulo 16.</b>                                       | 619 |
| <b>Objetivos y Evaluación de las Relaciones Laborales</b> |     |
| Objetivos de las relaciones laborales                     | 621 |
| Supresión del sindicato                                   | 621 |
| Mantenimiento del estatus de no sindicalización           | 624 |
| Colaboración                                              | 625 |
| Por qué los empleados se afilia a los sindicatos          | 626 |
| Por qué las personas no se afilian a un sindicato         | 627 |
| Trabajos del sindicato                                    | 628 |
| La organización del sindicato                             | 628 |
| El sindicato local                                        | 629 |
| Líderes del sindicato                                     | 630 |

|                                                                                      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Participación en las decisiones estratégicas de la empresa                           | 631  |
| Programas de cooperación                                                             | 633  |
| Formas alternativas de representación                                                | 633  |
| Sindicatos del sector público                                                        | 634  |
| Relaciones de empresa, fuerza laboral y gobierno                                     | 636  |
| Evaluación de los efectos de las actividades de las relaciones laborales             | 639  |
| Eficiencia: Impacto del sindicato en la productividad                                | 641  |
| Equidad: impacto del sindicato en la expresión de los empleados                      | 642  |
| Resumen                                                                              | 644  |
| Preguntas de revisión y análisis                                                     | 654  |
| Caso práctico: Tocar o pagar                                                         | 645  |
| Notas y referencias                                                                  | 646  |
| <b>Casos</b>                                                                         | 649  |
| Dirección de recursos humanos en Ithaca's Own                                        | 651  |
| Descripción de los antecedentes de Ithaca's Own                                      | 651  |
| Estrategias y personal                                                               | 655  |
| Establecimiento de objetivos                                                         | 6547 |
| Planificación del empleo                                                             | 658  |
| Elección de universidades para el crecimiento                                        | 660  |
| Desarrollo de nuevos directivos                                                      | 666  |
| Compresión y contratación externa de personal con experiencia                        | 667  |
| El caso Jack Freelance                                                               | 668  |
| Casos individuales                                                                   | 674  |
| Planificación estratégica de recursos humanos                                        | 674  |
| Análisis del trabajo                                                                 | 676  |
| Ralph's Genuine French Cuisine                                                       | 677  |
| Gigantic Aircraft Company                                                            | 679  |
| Análisis de costos y beneficios de la formación en Massive Manufacturing Corporation | 680  |
| Gobierno estatal                                                                     | 684  |
| Lori Petersen                                                                        | 687  |
| Contrato colectivo                                                                   | 688  |
| Costos de contratación                                                               | 690  |
| Índice de nombres                                                                    | 693  |
| Índice de materias                                                                   | 707  |