
CONTENIDO

PREFACIO	XXIII
PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN EN ESPAÑOL	XXVII
PARTE I FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS	3
1 LOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	5
El desafío número uno	6
La respuesta al desafío	8
<i>Objetivos de la administración de recursos humanos / Actividades de administración de personal / Actividades clave de recursos humanos / Desempeño de las actividades de recursos humanos</i>	
Organización de la administración de los recursos humanos	13
<i>Integrantes del departamento de personal / Funciones clave en la administración de personal / La función de servicio desempeñada por el departamento de recursos humanos</i>	
Un modelo para la administración de personal	17
<i>Un modelo de sistemas / Fundamentos y desafíos / Planeación y selección / Desarrollo y evaluación / Compensaciones / Servicios al personal / Relaciones con el sindicato / Perspectiva general de la administración de personal / Concepto de sistemas aplicados / Administración activa y administración reactiva de los recursos humanos</i>	
Aspectos clave en la administración de los recursos humanos	22
Sumario	23

Verificación de términos	23
Preguntas para verificación y análisis	23
2 DESAFÍOS DEL ENTORNO	27
Antecedentes históricos	29
<i>Orígenes / El manejo de personal en el México histórico / La revolución industrial / La administración científica y las necesidades humanas / Historia reciente</i>	
Desafíos externos	33
<i>Desafíos tecnológicos / Desafíos económicos / Desafíos demográficos / Desafíos culturales / Desafíos originados en el sector oficial</i>	
Desafíos surgidos de la organización	37
<i>Los sindicatos / Sistemas de información / Imagen de la organización</i>	
La administración de personal en perspectiva	39
Sumario	40
Verificación de términos	40
Preguntas para verificación y análisis	40
PARTE II PREPARACIÓN Y SELECCIÓN	43
3 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	45
La demanda de recursos humanos	47
<i>Causas de la demanda / Desafíos externos / Decisiones de la organización / Cambios en la fuerza de trabajo / Técnicas para pronosticar / Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia / Pronósticos basados en tendencias / Otros métodos / Requerimientos de recursos humanos</i>	
Fuentes de reclutamiento de recursos humanos	52
<i>Cálculo del suministro interno / Formato de promociones potenciales / Cuadros de reemplazo potencial / Pronósticos sobre la oferta de recursos humanos / Necesidades externas / Análisis del mercado de trabajo / Factores demográficos</i>	

CONTENIDO	XI
Puesta en práctica de planes de recursos humanos	59
Sumario	60
Verificación de términos	61
Preguntas para verificación y análisis	61
4 DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS	65
Información sobre análisis de puestos conceptos generales	67
Obtención de información para el análisis de puestos	67
<i>Identificación de puestos / Desarrollo del cuestionario / Identificación del puesto / Deberes y responsabilidades / Requerimientos humanos y entorno laboral / Niveles de desempeño / Recolección de datos / Entrevistas / Comité de evaluadores / Observación directa / El método ideal: conclusión.</i>	
Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos	74
<i>*Descripción de puestos / Datos básicos / Resumen del puesto / Condiciones de trabajo / Aprobaciones / Especificaciones del puesto / Niveles de desempeño</i>	
El sistema de información de recursos humanos	77
<i>Organización de la base de datos</i>	
Diseño de puestos	77
<i>Elementos organizativos del diseño de puestos / Enfoque mecanicista / Flujo del trabajo / Prácticas laborales / Elementos del entorno en el diseño de puestos / Habilidad y disponibilidad de los empleados / Demandas del entorno social / Elementos conductuales en el diseño de puestos / Autonomía / Variedad / Identificación con la tarea / Significado de la tarea / Retroalimentación</i>	
El equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia	83
<i>Gráfica A: la productividad y la especialización / Gráfica B: la satisfacción y la especialización / Gráfica C: aprendizaje y especialización / Gráfica D: rotación y especialización</i>	
Técnicas para el nuevo diseño de puestos	84
<i>Especialización insuficiente / Especialización excesiva / Rotación de labores / Inclusión de nuevas tareas / Enriquecimiento del puesto</i>	

Sumario	86
Verificación de términos	87
Preguntas para verificación y análisis	87
5 RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	89
<i>Proceso de reclutamiento</i>	
Entorno del reclutamiento	91
<i>Disponibilidad interna y externa de recursos humanos / Los indicadores de la condición económica actual del país / Requerimientos del puesto</i>	
Canales de reclutamiento	92
<i>Candidatos espontáneos / Recomendaciones de los empleados de la empresa / Anuncios en la prensa / Agencias de empleos / Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo / Instituciones educativas / Asociaciones profesionales / Sindicatos / Agencias de suministro de personal temporal / Personal de medio tiempo</i>	
Formas de solicitud de empleo	97
<i>Datos personales / Preparación académica / Antecedentes laborales / Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos / Referencias / Autenticidad</i>	
Sumario	101
Verificación de términos	102
Preguntas para verificación y análisis	102
6 SELECCIÓN DE PERSONAL	105
Elementos de selección	107
• <i>Desafíos originados en el mercado de trabajo / El aspecto ético / Desafíos de la organización</i>	
Concepto global de selección	109
Paso 1 Recepción preliminar de solicitudes	110
Paso 2 Pruebas de idoneidad	110

Validación de pruebas / Los varios tipos de prueba psicológica

Paso 3 Entrevista de selección	114
<i>Tipos de entrevista / Entrevistas no estructuradas / Entrevistas estructuradas / Entrevistas mixtas / Entrevistas de solución de problemas / Entrevistas de provocación de tensión / El proceso de la entrevista / Preparación del entrevistador / Creación de un ambiente de confianza / Intercambio de información / Terminación / Evaluación / Errores del entrevistador / Errores del entrevistado</i>	
Paso 4 Verificación de datos y referencias	121
Paso 5 Examen médico	122
Paso 6 Entrevista con el supervisor	123
Paso 7 Descripción realista del puesto	123
Paso 8 Decisión de contratar	124
Resultados y retroalimentación	124
Sumario	124
Verificación de términos	125
Preguntas para verificación y análisis	125
PARTE III DESARROLLO Y EVALUACIÓN	129
7 ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN	131
Obstáculos a la ubicación	132
<i>Tasa de rotación de nuevos empleados / Socialización</i>	
Programas de orientación	136
<i>Oportunidades y errores / Seguimiento de la orientación</i>	
Ubicación del empleado	138
<i>Promociones / Promociones basadas en el mérito / Promociones basadas en la antigüedad / Transferencias / Programas de identificación de vacantes entre el personal</i>	

Separaciones	142
<i>Renuncias / Las renuncias voluntarias y la situación interna del empleo / Despidos / Prevención de las separaciones</i>	
Sumario	144
Verificación de términos	144
Preguntas para verificación y análisis	144
 8 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	 147
Pasos hacia la capacitación y el desarrollo	150
<i>Evaluación de las necesidades / Objetivos de capacitación y desarrollo / Contenido del programa / Principios de aprendizaje / Participación / Repetición / Relevancia / Transferencia / Retroalimentación</i>	
Enfoques de capacitación y desarrollo	155
<i>Instrucción directa sobre el puesto / Rotación de puestos / Relación experto-aprendiz / Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares / Simulación de condiciones reales / Actuación o sociodrama / Estudio de casos / Lectura, estudios individuales, instrucción programada / Capacitación en laboratorio (sensibilización)</i>	
Desarrollo de recursos humanos	159
<i>Obsolescencia de los conocimientos del personal / Cambios sociales y técnicos / Tasa de rotación de los empleados</i>	
Evaluación de la capacitación y el desarrollo	161
Sumario	162
Verificación de términos	163
Preguntas para verificación y análisis	163
 9 PLANEACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	 167
Planeación de la carrera y necesidades del empleado	169
<i>Factores relevantes</i>	

Los departamentos de personal y la planeación de la carrera	170
<i>Información sobre oportunidades profesionales / Estrategias de aliento a los programas de capacitación / Asesoría profesional / Evaluación personal / Evaluación del entorno / Proceso de asesoría profesional</i>	
Desarrollo profesional	175
<i>Desarrollo profesional individual / Obtención de mejores niveles de desempeño / Relación más estrecha con quienes toman las decisiones / Renuncias / Lealtad a la organización / Mentores / "Brazos derechos" / Oportunidades de ascenso / Desarrollo profesional alentado por el departamento de personal / Apoyo de la gerencia / Retroalimentación / Información concerniente a promociones</i>	
Verificación de términos	180
Preguntas para verificación y análisis	180
10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	183
Preparación de las evaluaciones del desempeño	186
<i>Estándares de desempeño / Mediciones del desempeño / Objetividad y subjetividad en las mediciones / Elementos subjetivos del calificador / Los prejuicios personales / El efecto de acontecimientos recientes / La tendencia a la medición central / Interferencia de razones subconscientes / Métodos para reducir las distorsiones</i>	
Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado	190
<i>Escalas de puntuación / Listas de verificación / Método de selección forzada / Método de registro de acontecimientos críticos / Escalas de calificación conductual / Método de verificación de campo / Método de evaluación en grupos / Método de categorización / Método de distribución forzada / Método de comparación por parejas</i>	
Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	197
<i>Autoevaluaciones / Administración por objetivos / Evaluaciones psicológicas / Métodos de los centros de evaluación</i>	
Implicaciones del proceso de evaluación	200
<i>Capacitación de los evaluadores / Entrevistas de evaluación</i>	
Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal	203

Sumario	203
Verificación de términos	205
Preguntas para verificación y análisis	205

PARTE IV COMPENSACIÓN Y PROTECCIÓN 209

11 ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES 211

Objetivos de la administración de las compensaciones 213

Evaluaciones de puestos 214

Jerarquización de puestos / Graduación de puestos / Comparación de factores / Identificación de los factores esenciales / Determinación de los puestos esenciales / Adscripción de salarios para puestos esenciales / Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores / Evaluación de otros puestos / Sistema de puntos / Determinación de los factores esenciales / Determinación de los niveles de los factores / Adjudicación de puntos a cada subfactor / Adjudicación de puntos a los niveles / Desarrollo del manual de evaluación / Aplicación del sistema de puntuación / Variaciones

Estudios comparativos de sueldos y salarios 222

Fuentes sobre datos de compensación / Procedimientos para estudios comparativos de sueldos y salarios

Determinación del nivel de percepciones 224

Niveles de pago / Estructura de la compensación

Desafíos del área de compensaciones 226

Cambios inducidos por la tecnología / Presión sindical / Productividad / Políticas internas de sueldos y salarios / Disposiciones gubernamentales en materia laboral

Sumario 228

Verificación de términos 229

Preguntas para verificación y análisis 229

CONTENIDO	XVII
12 INCENTIVOS Y PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES	233
Entorno de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades	235
<i>Propósito de la compensación no tradicional / Extensión y cobertura / Niveles financieros / Administración</i>	
Los diferentes sistemas de incentivos	238
<i>Incentivos sobre unidades de producción / Bonos sobre producción / Comisiones / Curvas de madurez / Aumentos por méritos / Compensación por conocimientos especializados / Incentivos no financieros / Incentivos a ejecutivos</i>	
Participación de utilidades	244
<i>Propiedad de los empleados</i>	
Planes de participación en la producción	245
Planes de participación de utilidades	245
<i>Planes de reducción de costos</i>	
Sumario	250
Verificación de términos	251
Preguntas para verificación y análisis	251
13 PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	255
El papel de la compensación indirecta	256
<i>Objetivos sociales / Objetivos de la organización / Objetivos de los empleados</i>	
Pólizas de seguros	258
<i>Seguros en el campo de la salud / Pólizas médicas / Pólizas de vida / Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente</i>	
Prestaciones independientes de las tareas cotidianas	260
<i>Días feriados y vacaciones / Ausencias con o sin goce de sueldo / Actividades deportivas</i>	
Prestaciones relacionadas con el horario	262

Flexibilidad en los horarios

Servicios a los empleados	263
<i>Servicios de cafetería y/o restaurante / Apoyo para la educación formal / Servicios financieros / Servicios sociales</i>	
La administración de prestaciones y servicios	265
<i>Problemas en la administración / Soluciones tradicionales / Una solución activa: el menú de prestaciones</i>	
Sumario	267
Verificación de términos	267
Preguntas para verificación y análisis	267
 PARTE V RELACIONES CON LOS EMPLEADOS	 271
14 RELACIONES CON LOS EMPLEADOS Y CALIDAD DE LA VIDA LABORAL	273
Papel del departamento de personal	275
Definición de la calidad del entorno laboral	275
Mejoramiento del entorno laboral mediante la participación de los empleados	276
Enfoques para el mejoramiento de la calidad del entorno laboral y la participación de los empleados	277
<i>Círculos de calidad / Origen de los círculos de calidad / Características distintivas / Proceso de los círculos de calidad / Facilitadores y coordinación de los círculos de calidad / Costos y beneficios de los círculos de calidad / Variantes para la integración de equipos / Sistemas socio-técnicos / Coparticipación / Grupos autónomos de trabajo</i>	
Obstáculos para el mejoramiento de la calidad del entorno laboral y la participación de los empleados	284
Sumario	285
Verificación de términos	286
Preguntas para verificación y análisis	286

CONTENIDO	XIX
15 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	289
La comunicación dentro de la organización	290
Sistemas de comunicación descendente	291
<i>Periódicos internos / Folletos sobre temas específicos / Medios audiovisuales y televisados</i>	
Sistemas de comunicación ascendente	294
<i>El mecanismo del rumor / Mecanismos de dispersión del rumor / Retroalimentación obtenida por medios informales de comunicación / Procedimiento para la recepción interna de quejas ("programa de quejas") / Reuniones de establecimiento de diálogo / Programas de sugerencias / Encuestas de actitudes</i>	
Asesoría al personal	299
<i>Programas de asesoría / Características de la asesoría / Funciones de asesoría / Tipos de asesoría / Asesoría normativa / Asesoría receptiva / Asesoría participativa</i>	
Disciplina	305
<i>Disciplina preventiva / Disciplina correctiva / Terminación del contrato / Restricciones a la disciplina correctiva / La regla de la plancha caliente / Disciplina progresiva / Enfoque de asesoría para la administración de disciplina</i>	
Sumario	310
Verificación de términos	310
Preguntas para verificación y análisis	311
PARTE VI LA ORGANIZACIÓN Y EL SINDICATO	313
16 RELACIONES CON EL SINDICATO	315
Antecedentes históricos	316
<i>Orígenes y antecedentes del movimiento sindical / El movimiento sindical en México</i>	
Dialéctica empresa-sindicato	317
Negociaciones colectivas	318

Preparación para las negociaciones / Investigación del entorno / Integración de un plan de negociación / Asegurar la aprobación de la gerencia / Prever la contingencia de huelga / Negociación / Negociar con el sindicato / Conseguir la aprobación de la gerencia y el sindicato

Áreas incluidas en la administración del contrato colectivo de trabajo 323

Cláusulas del contrato colectivo de trabajo / Antigüedad

Solución de diferencias sobre el contrato colectivo de trabajo 323

Procedimiento para la presentación de diferencias respecto a la administración del contrato colectivo / Tipos y causas de diferencias sobre el contrato colectivo / Manejo de quejas y diferencias / Recurso a terceras partes

Cooperación entre la empresa y el sindicato 326

Actitudes en la relación empresa-sindicato / Aliento a la cooperación / Obstáculos a la cooperación / Métodos para la cooperación

El desafío de la administración del contrato colectivo de trabajo para el departamento de personal 330

Respuesta activa del departamento de personal

Sumario 331

Verificación de términos 331

Preguntas para verificación y análisis

PARTE VII LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL CONSIDERADA EN UNA PERSPECTIVA GLOBAL 335

17 AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 337

Áreas que abarca la auditoría de la función de administración de recursos humanos 341

Auditoría de la función de administración de recursos humanos / Auditoría de las funciones de personal de los gerentes de línea / Auditoría del nivel de satisfacción de los empleados

Instrumentos de investigación para la auditoría de la función de administración de recursos humanos

Instrumentos para proceder a las investigaciones de personal	348
<i>Entrevistas / Encuestas de actitud / Análisis de los registros / Auditoría sobre aspectos de seguridad e higiene / Evaluación de las quejas de los empleados / Evaluación de la compensación / Evaluación de programas y políticas / Información externa / Experimentación de técnicas de personal</i>	
El informe de la auditoría	354
El departamento de personal con filosofía activa	355
Sumario	355
Verificación de términos	356
Preguntas para verificación y análisis	356
 APÉNDICES	 359
 GLOSARIO	 365
 ÍNDICE ANALÍTICO	 383

que la cobertura equilibra...
 que consideramos que...
 miembros de...
 estudio...
 que...
 para la...
 que...
 que...
 que...