

## 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. 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
Estructura 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. 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. Actividades de Recursos Humanos: Relaciones Laborales y con los Empleados</b>	
<b>Capítulo 14. 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