

## INDICE

Prefacio	XVII
<b>Parte I – Interacción entre Personas y Organizaciones</b>	<b>1</b>
<b>1. Las Organizaciones</b>	<b>7</b>
Concepto de organizaciones	7
La complejidad de las organizaciones	8
Diversas eras de la organización	10
Las organizaciones como sistemas sociales	15
Las organizaciones como sistemas	15
Enfoque de Kata y Kahn	20
Enfoque de Tavistock: El sistema sociotécnico	24
Los participantes en las organizaciones	27
Los objetivos organizacionales	30
Racionalidad de las organizaciones	33
Niveles organizacionales	37
Las organizaciones y el ambiente	39
Dinámica ambiental	43
Complejidad ambiental	44
Concepto de eficacia organizacional	48
Resumen	53
Temas principales	53
Preguntas y temas de repaso y análisis	54
Informe para análisis y discusión 1	54
“En busca de la productividad”	54
Caso 1	57
<b>2. Las Personas</b>	<b>60</b>
Variabilidad humana	61
Cognición humana	63
Teoría de campo, de Lewin	63
Teoría de la disonancia cognitiva	65
La naturaleza compleja del hombre	66
La motivación humana	68
Ciclo motivacional	70
Jerarquía de las necesidades, según Maslow	71
Teoría de los dos factores, de Herzberg	76
Modelo situacional de motivación de Vroom	78
Teoría de la expectativa	83
Clima organizacional	84
Comunicación	87
Barreras a la comunicación	93
El comportamiento humano en las organizaciones	95
Concepto de hombre complejo	97
Resumen	102
Temas principales	103
Preguntas y temas de repaso y análisis	104
Informes para análisis y discusión 2	104
“Para mejorar el ambiente”	104
Caso 2	106

<b>3. Las Personas y las Organizaciones</b>	108
Reciprocidad entre individuo y organización	113
Relaciones de intercambio	114
Concepto de incentivos y contribuciones	117
Clima organizacional	119
Resumen	121
Temas principales	121
Preguntas y temas de repaso y análisis	122
Informes para análisis y discusión 3	122
“La representación de los empleados en DHB”	122
Caso 3	124
<b>Parte II – Sistema de Administración de Recursos Humanos</b>	125
Los recursos organizacionales	126
Estilos de administración de recursos humanos	133
La teoría X y la teoría Y de McGregor	133
Teoría Z	139
Sistemas de administración de las organizaciones humanas	140
Enfoque sistémico y situacional de la administración	147
<b>4. Administración de Recursos Humanos</b>	149
Carácter múltiple de la ARH	149
Carácter contingencial de la ARH	152
La ARH como responsabilidad de línea y función de staff	157
La ARH como proceso	158
Políticas de recursos humanos	161
Objetivos de la ARH	165
Dificultades básicas de la ARH	167
Resumen	169
Temas principales	169
Preguntas y temas de repaso y análisis	170
Informes para análisis y discusión 4	170
“Siete grandes enemigos del capitalismo salvaje”	170
Caso 4	174
<b>Parte III – Subsistema de Provisión de Recursos Humanos</b>	177
El ambiente organizacional	178
Mercado de recursos humanos y mercado laboral	179
Rotación de personal	188
Índice de rotación de personal	190
Diagnóstico de las causas de rotación de personal	194
Determinación del costo de la rotación de personal	198
Ausentismo	203
Diagnóstico de las causas del ausentismo	203
Cálculo del índice de ausentismo	204
Cómo reducir la rotación y el ausentismo	206
Evaluación de los procesos de provisión de personas	207
<b>5. Reclutamiento de Personas</b>	208
Investigación interna	210
Planeación de personal	210
Investigación externa	216

El proceso de reclutamiento	217
Medios de reclutamiento	218
Reclutamiento interno	221
Reclutamiento externo	225
Reclutamiento mixto	232
Resumen	233
Temas principales	324
Preguntas y temas de repaso y análisis	234
Informes para análisis y discusión 5	235
“Cómo planear desvinculaciones”	235
Caso 5	236
<b>6. Selección de Personal</b>	238
Concepto de selección de personal	238
La selección como proceso de decisión	241
Bases para la selección de personas	246
Recolección de información acerca del cargo	246
Elección de las técnicas de selección	249
Entrevista de selección	250
Etapas de entrevista de selección	255
Pruebas de conocimiento o de capacidad	258
Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas	258
Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados	260
Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas	260
Pruebas psicométricas	261
Pruebas de personalidad	266
Técnicas de simulación	267
El proceso de selección	268
Evaluación y control de resultados	271
Resumen	274
Temas principales	275
Preguntas y temas de repaso y análisis	275
Informes para análisis y discusión 6	276
“Cómo seleccionar Alcoa”	276
Caso 6	277
<b>Parte IV – Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos</b>	279
Socialización organizacional	280
Métodos para promover la socialización	282
La empresa como sistema de roles	285
Desempeño de rol	287
Evaluación de los procesos de aplicación de las personas	289
<b>7. Diseño de Cargos</b>	291
Concepto de carga	291
Concepto de diseño de los cargos	294
Modelo clásico o tradicional de diseño de los cargos	295
Modelo humanista de las relaciones humanas	301
Modelo situacional o contingencial	304
Enriquecimiento de los cargos	311
Enfoque motivacional en el diseño de los cargos	314

Equipos de trabajo	320
Calidad de vida en el trabajo	321
Resumen	325
Temas principales	326
Preguntas y temas de repaso y análisis	326
Informes para análisis y discusión 7	327
“La tarjeta lo dice todo”	327
Caso 7	329
<b>8. Descripción y Análisis de Cargos</b>	330
Descripción de cargos	331
Análisis de cargos	333
Estructura del análisis de cargos	334
Métodos de descripción y análisis de cargos	336
Método de observación directa	338
Método del cuestionario	340
Método de la entrevista	341
Métodos mixtos	342
Etapas del análisis de cargos	343
Etapa de planeación	343
Etapa de preparación	345
Etapa de ejecución	346
Objetivos de la descripción y el análisis de cargos	346
Resumen	348
Temas principales	349
Preguntas y temas de repaso y análisis	349
Informes para análisis y discusión 8	350
“Sodexo capacita personal para preparar refrigerios”	350
Caso 8	352
<b>9. Evaluación del Desempeño Humano</b>	354
En qué consiste la evaluación del desempeño	356
Responsabilidad por la evaluación del desempeño	357
El gerente	357
El empleado	358
El empleado y el gerente	358
El equipo de trabajo	360
El órgano de gestión de personal	361
Comité de evaluación	361
Evaluador de 360*	361
Objetivos de la evaluación del desempeño	636
Beneficios de la evaluación del desempeño	365
Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	366
Métodos de las escalas gráficas	367
Método de elección forzada	371
Método de investigación de campo	375
Método de incidentes críticos	379
Método de comparación por pares	380
Método de frases descriptivas	380
Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño	382

La entrevista de evaluación del desempeño	390
Resumen	391
Temas principales	392
Preguntas y temas de repaso y análisis	392
Informes para análisis y discusión 9	393
“Menos riesgos con el personal”	393
Caso 9	395
<b>Parte V – Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos</b>	397
Recompensas y castigos	3298
Teoría de la inequidad	403
Compensación y productividad	404
Evaluación de los procesos de mantenimiento de personal	405
<b>10. Compensación (Administración de Salarios)</b>	407
El carácter variado del salario	409
El salario para las personas	411
El salario para las organizaciones	412
El compuesto salarial	413
Concepto de administración de salarios	414
Evaluación y clasificación de cargos	415
Métodos de evaluación de cargos	415
Comité de evaluación de cargos	437
Clasificación de cargos	438
Investigación salarial	440
Selección de los cargos de referencia	440
Selección de las empresas participantes	441
Recolección de datos	443
Tabulación y tratamiento de los datos	444
Política salarial	444
Organización sin cargos definitivos	446
Nuevos enfoques de remuneración	447
Consecuencias de los salarios	449
Remuneración variable	450
Resumen	454
Temas principales	455
Preguntas y temas de repaso y análisis	455
Informes para análisis y discusión 10	456
“Menor importancia de la jerarquía”	456
Caso 10	458
<b>11. Planes de Beneficios Sociales</b>	459
Orígenes de los beneficios sociales	460
Tipos de beneficios sociales	460
Costos de los planes de beneficios sociales	465
Criterios para el planteamiento de servicios y beneficios sociales	
Principio del retorno de la inversión	467
Principio de responsabilidad mutua	468
Otros principios	469
Objetivos de un plan de beneficios sociales	470
Resumen	471

Temas principales	472
Preguntas y temas de repaso y análisis	472
Informes para análisis y discusión 11	473
“Las fábricas de azúcar llevan los recursos humanos al campo”	473
Caso 11	475
<b>12. Higiene y Seguridad en el Trabajo</b>	478
Higiene en el trabajo	479
Objetivos de la higiene en el trabajo	481
Condiciones ambientales de trabajo	481
Iluminación	482
Ruido	484
Condiciones atmosféricas	486
Temperatura	486
Humedad	486
Seguridad en el trabajo	487
Prevención de accidentes	490
Prevención de robos	497
Prevención de incendios	498
Administración de riesgos	505
Resumen	505
Temas principales	506
Preguntas y temas de repaso y análisis	506
Informes para análisis y discusión 12	507
“Un rush en la prevención de accidentes”	507
Caso 12	509
<b>13. Relaciones Laborales</b>	511
Políticas de relaciones laborales	511
Política paternalista	512
Política autocrática	512
Política de reciprocidad	513
Política participativa	513
El sindicalismo	514
Medios de acción sindical	516
Formas ilícitas de presión sindical	519
Medios de acción patronal	521
Lock – out o cierre patronal	521
Lista negra	522
Representación de los trabajadores en la organización	522
Conflictos laborales	525
Noción de conflicto	525
Condiciones que predisponen al conflicto	528
Condiciones que desencadenan el conflicto	529
Resultados del conflicto	531
Resultados constructivos	531
Resultados destructivos	531
Administración del conflicto	533
Reinvidicaciones en los conflictos laborales	534
Convención colectiva	536

Negociación colectiva	536
Resumen	539
Temas principales	540
Preguntas y temas de repaso y análisis	540
Informes para análisis y discusión 13	541
“En Campinas surge un miniABC”	541
Caso 13	545
<b>Parte VI – Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos</b>	547
Aprendizaje	549
Evaluación de los procesos de desarrollo de las personas	553
<b>14. Entrenamiento y Desarrollo de Personal</b>	555
Conceptos y tipos de educación	566
Entrenamiento	557
Ciclo de entrenamiento	560
Inventario de necesidades de entrenamiento	562
Análisis organizacional como inventario de necesidades de entrenamiento: Sistema organizacional	564
Análisis de los recursos humanos como inventario de necesidades de entrenamiento: Sistemas de entrenamiento	565
Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades	566
Medios para invertir necesidades de entrenamiento	567
Programación del entrenamiento	570
Planeación del entrenamiento	572
Tecnología educativa de entrenamiento	573
Ejecución del entrenamiento	577
Evaluación de los resultados del entrenamiento	581
Resumen	581
Temas principales	582
Preguntas y temas de repaso y análisis	582
Informes para análisis y discusión 14	583
“Un plan para supervisores”	583
Caso 14	584
<b>15. Desarrollo Organizacional</b>	586
Presupuesto básico del desarrollo organizacional	587
Concepto de organización	587
Concepto de cultura organizacional	589
Concepto de cambio organizacional	589
Necesidad de adaptación y cambio permanentes	590
La interacción organización – ambiente	591
Interacción individuo – organización	591
Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales	592
Características de DO	594
El proceso de DO	596
Técnicas de intervención en DO	597
Modelos de DO	604
Red o malla gerencial (managerial grid)	604
Objetivos del DO	609
Resumen	611

Temas principales	612
Preguntas y temas de repaso y análisis	612
Informes para análisis y discusión 15	613
“Castigos, un remedio contraproducente”	615
Caso 15	
<b>Parte VII – Subsistema de Control de Recursos Humanos</b>	617
Administración por excepción	619
Proceso de control	622
Criterios de control	624
Medios de control	625
Evaluación de los procesos de monitoreo de personas	628
<b>16. Base de Datos y Sistemas de Información</b>	631
Concepto de datos e información	631
Base de datos en recursos humanos	632
Procesamiento de datos	634
Sistema de información gerencial (SIG)	635
Sistemas de información de recursos humanos	637
Planeación de un sistema de información de RH	640
Principales aplicaciones del sistema de información de recursos humanos	640
Jornada de trabajo	640
Disciplina	643
Resumen	646
Temas principales	647
Preguntas y temas de repaso y análisis	647
Informes para análisis y discusión 16	647
“Oportunidades para todos”	647
Caso 16	649
<b>17. Auditoría de Recursos Humanos</b>	652
Patrones de evaluación y control en recursos humanos	652
Fuentes de información	654
Amplitud y profundidad de acción de la auditoría	654
El agente de auditoría de recursos humanos	658
Contabilidad de RH y balance social	659
Clasificación de las cuentas sociales	662
Responsabilidad social de la empresa	664
Resumen	666
Temas principales	666
Preguntas y temas de repaso y análisis	667
Informes para análisis y discusión 17	667
“Cómo vencer al rechazo a las transferencias”	667
Caso 17	671