

## INDICE

Prólogo	XIII
Guía visual	XVIII
<b>1. Paradigmas Teóricos para una Dirección y Administración Integrada de Personas</b>	<b>2</b>
1.1. El proceso para generar una visión estratégica de la dirección y administración integrada de personas	3
1.2. Evolución de la gestión de personas en las organizaciones	5
1.3. La nueva economía como exponente de un nuevo escenario	7
1.4. Los fundamentos teóricos en la construcción de un nuevo paradigma de la gestión del personas siglo XXI	8
1.4.1 Una nueva visión del análisis estratégico y de la competitividad: el enfoque de recursos y capacidades y su influencia en la dirección de personas	11
1.4.2. Una perspectiva diferente de la asignación de recursos: de la propiedad (internacionalización) al uso y control (externalización)	14
1.4.3. Una nueva visión de la aportación de las personas a las organizaciones: las competencias	18
1.4.4. Una nueva visión de la integración del individuo en la organización: el contrato psicológico y el compromiso	22
1.5. La finalidad de una dirección y administración integrada de personas	25
1.6. Autoevaluación de contenidos	28
1.6.1. Preguntas tipo test	28
1.7. Propuesta de investigación	28
<b>2. La Gestión de Personas en las Organizaciones: Función, Proceso y Estructura</b>	<b>30</b>
2.1. El proceso para la especialización organizativa de la función de gestión de personas	32
2.2. Arquitectura organizativa para el desarrollo de una dirección y administración integrada de personas	33
2.2.1. Elementos integradores de la gestión de personas	33
2.2.2. Las políticas de gestión de personas como impulsores de desarrollo	36
2.2.3. Condiciones de eficiencia organizativa	39
2.2.4. Resultados	39
2.3. La función crea el órgano: la gestión de personas en la estructura organizativa	46
2.3.1. Ausencia y presencia de una posición en la estructura	46
2.3.2. El nivel jerárquico del departamento: de una posición táctica a una posición estratégica	47
2.3.3. Poder decisional: de la dependencia a la autonomía funcional	48
2.4. El outsourcing de recursos humanos	49
2.5. Autoevaluación de contenidos	52
2.5.1. Preguntas tipo test	52
2.6. Ejercicio práctico	53
2.7. Propuesta de investigación	56
<b>3. El Análisis de Puestos y sus Aplicaciones</b>	<b>58</b>

3.1. El proceso de análisis de puestos	59
3.2. El ajuste persona – puesto	61
3.3. Finalidad del análisis del puesto de trabajo	63
3.4. Fases en el proceso de análisis	64
3.5. Métodos de obtención de información	66
3.5.1. Observación directa del empleado en el puesto de trabajo	67
3.5.2. Cuestionario	67
3.5.3. Entrevista	67
3.5.4. Inventario de tareas o diario de actividades	68
3.5.5. Reunión de expertos	68
3.5.6. Criterios para la elección de un método	68
3.6. Aplicaciones inmediatas del análisis de puestos	68
3.7. Descripción de puestos de trabajo	70
3.8. El perfil de competencias	71
3.8.1. Tipos de perfiles	71
3.8.2. El método de correlación competencias – desempeño	73
3.9. La valoración de puestos de trabajo	76
3.9.1. Concepto	76
3.9.2. Métodos de puntuación por factores	77
3.9.3. El método de puntuación por factores	77
3.9.4. Desarrollo de un ejemplo práctico	80
3.10. Autoevaluación de contenidos	83
3.10.1. Preguntas tipo test	83
3.10.2. Minicasos de gestión	83
3.10.3. Un desafío práctico: confección de una descripción de puestos	84
3.11. Ejercicio práctico	85
3.12. Propuesta de investigación	87
<b>4. Adquisición de Competencias en las organizaciones: Reclutamiento y Selección</b>	90
4.1. El proceso de adquisición de competencias	92
4.2. Yacimientos internos de competencias	92
4.3. Yacimientos externos de competencias	94
4.3.1. La <<red informal>>	94
4.3.2. Solicitudes espontáneas	96
4.3.3. Búsqueda mediante anuncios en medios de comunicación	96
4.3.4. Empresas de trabajo temporal	98
4.3.5. Las oficinas y las agencias de colocación	99
4.3.6. Instituciones relacionadas con el mundo formativo	102
4.4. El proceso de selección	104
4.4.1. Métodos de selección: una visión general	106
4.5. El outsourcing del proceso de reclutamiento y selección	115
4.6. La contratación	117
4.7. La acogida	119
4.8. Autoevaluación de los contenidos	122
4.8.1. Preguntas tipo test	122
4.8.2. Minicasos de gestión	122
4.9. Ejercicio práctico	123
4.10. Propuesta de investigación	127

<b>5. El Sistema de Compensación en las Organizaciones</b>	<b>130</b>
5.1. El proceso de compensación en la empresa	131
5.2. Funciones básicas de la política de compensación	133
5.3. Análisis de la estructura salarial de una empresa	135
5.3.1. mapa de puestos de trabajo	135
5.3.2. Líneas de tendencias salarial	135
5.3.3. Categorías salariales	138
5.3.4. Análisis de la equidad interna	139
5.3.5. Competitividad externa	142
5.4. Principales instrumentos de compensación	146
5.5. Compensación directa	149
5.5.1. Estructura salarial	149
5.5.2. Criterios que fundamentan la política salarial	150
5.6. Retribución puesto de trabajo	151
5.6.1. Introducción	152
5.6.2. Reclasificación de puestos en categorías profesionales	153
5.7. Retribución – rendimiento	157
5.7.1. Incentivos	158
5.7.1.1. Comisiones sobre ventas	158
5.7.1.2. Primas a la producción	159
5.7.2. Bono por desempeño	162
5.7.3. Opción de compra de acciones (stock options)	163
5.7.4. Participación en beneficios (profit sharing)	164
5.7.5. Mejora de la productividad (gain sharing)	165
5.7.6. Retribución por objetivos (goalsharing)	165
5.8. Retribución – competencia personal	168
5.9. Compensación indirecta	169
5.9.1. Retribución en especie	169
5.9.2. Beneficios sociales	170
5.10. Autoevaluación de contenidos	174
5.10.1. Preguntas tipo test	174
5.10.2. Minicases de gestión	174
5.11. Ejercicio práctico	175
5.12. Propuesta de investigación	179
<b>6. Evaluación de las Personas</b>	<b>180</b>
6.1. El proceso de evaluación del desempeño	181
6.2. El sujeto de la evaluación del desempeño	183
6.2.1. Los participantes	183
6.2.2. Autoevaluación y /o heteroevaluación	184
6.2.3. Enfoque individual versus enfoque grupal	186
6.2.4. Enfoque racional versus enfoque político	186
6.3. El objeto de medición	187
6.4. Tipos de juicios en la evaluación	189
6.4.1. Juicios relativos	189
6.4.2. Juicios absolutos	190
6.5. Instrumentos de evaluación	192
6.5.1. Cuestionarios de rangos	192
6.5.2. Cuestionario de conductas	192

6.5.3. La dirección por objetivos y su impacto en la evaluación	197
6.5.4. La entrevista de evaluación	199
6.6. Errores en el proceso de evaluación	199
6.7. La comunicación	201
6.8. El manual de evaluación	201
6.9. Autoevaluación de contenidos	203
6.9.1. Preguntas tipo test	203
6.9.2. Minicases de gestión	203
6.9.3. Un desafío práctico. La evaluación del proceso docente	205
6.10. Ejercicio práctico	206
6.11. Propuesta de investigación	211
<b>7. Desarrollo de Competencias a Nivel Organizativo</b>	212
7.1. El proceso de desarrollo de competencias	213
7.2. Diagnóstico de necesidades y finalidades del desarrollo de competencias	215
7.2.1. Estrategia de diversificación	216
7.2.2. Desarrollo organizativo	216
7.2.3. Problemas de funcionamiento	217
7.2.4. Situaciones personales	218
7.3. Diseño de acciones formativas y su planificación	219
7.3.1. Una cuestión previa: el desarrollo <<formal>> e <<informal>> de competencias	219
7.3.2. Planificación de acciones	220
7.3.3. Los formadores	220
7.3.4. Acciones formativas <<estándar>> y acciones formativas <<a medida>>	221
7.3.5. La financiación pública de planes formativos	224
7.4. Variables básicas del aprendizaje	225
7.4.1. Orientación metodológica de la formación	226
7.4.2. Modalidad del desarrollo: el lugar de la formación	227
7.4.3. Herramientas para la formación: tecnologías de la comunicación	227
7.5. Evaluación de las acciones formativas	232
7.5.1. LA necesidad de evaluar	232
7.5.2. Objetivos de la evaluación	232
7.6. Facetas de la evaluación	233
7.6.1. Nivel de proceso formativo	233
7.6.2. Nivel de impacto organizativo	234
7.7. Autoevaluación de los contenidos	238
7.7.1. Preguntas tipo test	238
7.7.2. Minicases de gestión	238
7.8. Ejercicio práctico	239
7.9. Propuesta de investigación	240
<b>8. El Desarrollo de Competencias a Nivel Individual</b>	242
8.1. El proceso de desarrollo de competencias a nivel individual	243
8.2. Condiciones para el desarrollo de competencias	244
8.2.1. Condiciones organizativas	245
8.3.2. Condiciones personales	246
8.2.2.1. Ciclo vital – profesional del empleado	246
8.2.2.2. Equilibrio vida personal – profesional	248

8.3. Planificación del desarrollo de competencias a nivel individual	250
8.3.1. Fase de evaluación	250
8.3.2. Fase de orientación	251
8.3.3. Fase de desarrollo de competencias	253
8.3.3.1. Entrenamiento (coaching)	255
8.3.3.2. Acompañamiento (mentoring)	257
8.3.3.3. Centros de evaluación y desarrollo (Development Center)	257
8.4. Autoevaluación de contenidos	262
8.4.1. Preguntas tipo test	262
8.4.2. Minicasos de gestión	262
8.5. Propuesta de investigación	263
<b>9. Estimación de Competencias: La Comunicación Interna</b>	266
9.1. La comunicación: cuestiones previas y proceso	267
9.2. Hipótesis básicas y tipos de comunicación	270
9.2.1. Hipótesis básicas	270
9.2.2. Tipos de comunicación	272
9.3. Canales de comunicación	272
9.4. Instrumentos de comunicación	275
9.4.1. Instrumentos de comunicación formal	275
9.4.2. Instrumentos de comunicación informal	278
9.5. El plan de comunicación	280
9.6. Evaluación e impacto de la comunicación	284
9.7. Autoevaluación de contenidos	287
9.7. Autoevaluación de contenidos	287
9.7.1. Preguntas tipo test	287
9.7.2. Ejercicio práctico: la comunicación formal e informal en un equipo de ventas	287
9.8. Propuesta de investigación	289
<b>10. Estimulación de Competencias: La Participación</b>	292
10.1. El proceso de estimulación de competencias a través de la participación	293
10.2. razones para instaurar la participación en la empresa	295
10.3. Posibilidades de participación en la empresa	296
10.4. La participación como estrategia empresarial	298
10.4.1. Introducción	298
10.4.2. Efectos de la participación	300
10.4.3. Implantación de una dirección participativa	300
10.5. La participación como demanda laboral: la superación de una injusticia social	304
10.5.1. Introducción	304
10.5.2. Órganos de representación	305
10.5.3. Representación urinaria: Comité de empresa y delegados de personal	306
10.5.4. Representación sindical: sección sindical y delegado sindical	308
10.6. Negociación colectiva	310
10.6.1. Conceptos básicos	310
10.6.2. Los convenios colectivos	311
10.6.3. Proceso de negociación colectiva	313
10.7. El conflicto: huelga y cierre patronal	316

10.7.1. La huelga	316
10.7.2. Cierre patronal	319
10.8. La participación y el gobierno de la organización: la democracia organizativa	319
10.9. Autoevaluación de contenidos	323
10.9.1. Preguntas tipo test	323
10.9.2. Minicasos de gestión	323
10.10. Propuesta de investigación	324
<b>11. Ajuste de Competencias en las Organizaciones desde una Perspectiva Estratégica</b>	328
11.1. El proceso de ajuste de competencias	329
11.2. El análisis estratégico en los procesos de ajuste de competencias	331
11.2.1. Planificación de plantillas y planificación estratégica de personas	331
11.2.2. Indicadores para determinar la necesidad de ajuste estratégico en la gestión de personas	332
11.2.3. Naturaleza de los excesos de competencias	334
11.2.4. Los actores del proceso	334
11.3. Factores a considerar en la eliminación de competencias	337
11.4. Tácticas de reducción de plantillas	339
11.4.1. Reducción del tiempo de trabajo	339
11.4.2. Expedientes de regulación de empleo (ERE)	339
11.4.3. Amortización de bajas espontáneas	341
11.4.4. Bajas pactadas	342
11.4.5. Apoyo para la reconversión de trabajadores en autónomos	342
11.4.6. Transformar trabajo a tiempo completo en trabajo a tiempo parcial	342
11.4.7. Reconversiones internas	344
11.5. La recolección (ouplacement)	345
11.6. Principios básicos para acometer una reducción	348
11.7. Autoevaluación de contenidos	352
11.7.1. Preguntas tipo test	352
11.7.2. Minicasos de gestión	353
11.7.3. Desafío práctico	354
11.8. Propuesta de investigación	355
<b>12. Análisis y Control de la Dirección y Administración Integrada de Personas</b>	358
12.1. El proceso de análisis, evaluación y control de la gestión integrada de personas	360
12.2. Modelos de gestión de personas: dimensiones fundamentales	361
12.3. Modelo arbitrario	365
12.4. Modelo objetivo	366
12.5. Modelo individualizado	368
12.6. Modelo convencional	372
12.7. Las condiciones de eficacia organizativa desde una perspectiva dinámica	374
12.8. Un instrumento para la aplicación de la función de control en el área de recursos humanos: la colaboración de un cuadro de mando	375
12.9. Clasificación de indicadores para la dirección y administración integrada de personas	377

12.10. Autoevaluación de los contenidos	379
12.10.1. Preguntas tipo test	379
12.11. Ejercicio práctico	380
12.12. Propuesta de investigación	382
<b>Anexo 1:</b> Resumen de la Investigación Empírica sobre Influencia en la Resultados según Determinadas Prácticas de Recursos Humanos	387
<b>Anexo 2:</b> Indicadores para la Elaboración de un Cuadro de Mando de Daip	391
Bibliografía	401
Índice analítico	413