

# Contenido

<b>PREFACIO</b> .....	xxiii
<b>PRÓLOGO A LA SEXTA EDICIÓN EN ESPAÑOL</b> .....	xxviii
<b>AGRADECIMIENTOS ESPECIALES</b> .....	xxx
<b>PRIMERA PARTE</b>	
<b>FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1: Elementos esenciales del capital humano</b> .....	3
<i>Recursos humanos en acción: El entorno global.</i> .....	5
El principal desafío .....	6
<i>Recursos humanos en acción: Cómo se posicionó Corea del Sur</i> .....	6
Propósito de la administración de los recursos humanos .....	8
<i>Recursos humanos en acción: Por qué Herdez dejó el negocio de los chiles</i> ..	9
Objetivos fundamentales de la administración de capital humano .....	10
Actividades de administración del capital humano .....	11
<i>Recursos humanos en acción: Ford lleva sobre ruedas a su personal.</i> .....	11
<i>Recursos humanos en acción: ¿Qué hizo de Google la número 1?</i> .....	14
Organización de un departamento de capital humano .....	15
<i>Investigación en recursos humanos: Las claves de una delegación efectiva</i> ..	15
Componentes del departamento de recursos humanos. ....	17
Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos .....	18
Función de servicio de un departamento de recursos humanos .....	18
Modelo para la administración de los recursos de capital humano. ....	20
<i>Investigación en recursos humanos: Cómo se percibe al departamento de recursos humanos</i> .....	20
I. Fundamentos y desafíos .....	23
II. Preparación y selección .....	23
<i>Recursos humanos en acción: Una visión global de los recursos humanos en Bank of America</i> .....	23
III. Desarrollo y evaluación .....	24
IV. Compensación y protección. ....	24
<i>Recursos humanos en acción: Los recursos humanos para la dirección ejecutiva</i> .....	24
V. Relación con el personal y evaluación .....	25
Aspectos claves de la administración de recursos humanos .....	25
<i>Recursos humanos en acción: Competencia en las refresqueras de Brasil</i> ..	25
Resumen .....	27
Revisión de términos .....	27
Preguntas para verificación y análisis. ....	27
<i>Caso de estudio 1-1: Surgimiento de las bases de la empresa moderna</i> .....	27

<b>CAPÍTULO 2: Desafíos del entorno</b> .....	<b>31</b>
El entorno global del siglo XXI .....	32
Dimensión histórica del manejo del capital humano en América Latina .....	35
El pasado precolombino .....	35
La época colonial .....	35
La Revolución Industrial .....	36
La administración científica y la Primera Guerra Mundial .....	37
<i>Recursos humanos en acción: La gestión del recurso humano en la Primera Guerra Mundial</i> .....	37
El siglo XX .....	38
La Segunda Guerra Mundial .....	38
De la posguerra a la revolución informática .....	39
<i>Recursos humanos en acción: Legislaciones sobre seguridad social en América Latina</i> .....	39
El siglo XXI .....	40
Desafíos externos .....	40
<i>Recursos humanos en acción: La comunicación instantánea es negocio</i> .....	41
Desafíos sociales .....	41
Cambios en la posición de la mujer .....	41
Migraciones de la fuerza de trabajo .....	42
<i>Investigación en recursos humanos: Alto índice de migración en América Latina</i> .....	42
Desafío: expansión o contracción demográfica .....	43
<i>Recursos humanos en acción: Empresarios valencianos adoptan medidas para frenar la migración marroquí</i> .....	43
Desafío: cambios económicos .....	45
Desafío: cambios políticos .....	45
Desafío: cambios culturales .....	45
Desafío: cambios tecnológicos .....	45
<i>Recursos humanos en acción: Las políticas sobre diversidad de L'Oreal</i> .....	46
Desafío: cambios ecológicos .....	46
Desafíos del sector gubernamental .....	47
Desafíos corporativos .....	47
<i>Recursos humanos en acción: Agua o leche</i> .....	47
Los sindicatos .....	48
<i>Recursos humanos en acción: Argentina: 94 huelgas en un mes</i> .....	48
Sistemas de información .....	49
Cultura, conflictos y prácticas de la organización .....	50
Desafíos de las áreas del capital humano .....	50
<i>Investigación en recursos humanos: Identidad organizacional</i> .....	50
Desafíos de la administración de capital humano .....	51
Certificación .....	51
Perspectivas de la administración de capital humano .....	51
Resumen .....	53
Revisión de términos .....	53

<i>Preguntas para verificación y análisis</i> .....	54
<i>Caso de estudio 2-1: Cambio y modernización en Fundiciones del Noreste</i> ..	54
<i>Caso de estudio 2-2: Nuevas políticas de personal en Plásticos Modernos</i> ..	55
<b>CAPÍTULO 3: Gestión internacional del capital humano</b> .....	<b>57</b>
<i>Recursos humanos en acción: El Lejano Oriente ya no es tan lejano</i> .....	58
Modalidades empresariales en el área internacional .....	59
Joint venture .....	59
Alianza estratégica .....	59
<i>Recursos humanos en acción: Join venture en Colombia</i> .....	60
Adquisición o fusión .....	60
Franquicias .....	60
Perspectivas de la administración de capital humano en el entorno internacional .....	60
<i>Recursos humanos en acción: La comunicación vertical en China</i> .....	61
Estructuras fundamentales de los desafíos internacionales .....	62
Elementos culturales .....	62
Estructura del departamento de capital humano .....	63
Derechos de los empleados .....	64
<i>Recursos humanos en acción: Selección de personal en Hotelera Gaudí</i> .....	64
<i>Recursos humanos en acción: Evolución de las condiciones laborales</i> .....	65
Preparación y selección internacionales .....	66
<i>Recursos humanos en acción: Los expatriados en cifras</i> .....	66
Reclutamiento internacional .....	67
<i>Recursos humanos en acción: Oportunidades internacionales</i> .....	67
<i>Recursos humanos en acción: Vox Populi busca gente</i> .....	68
Selección internacional .....	69
<i>Investigación en recursos humanos: El proceso de expatriación         y repatriación</i> .....	69
Desarrollo y ubicación .....	70
<i>Recursos humanos en acción: El dilema del futbolista Jared Borgetti         en Arabia Saudita</i> .....	70
Inducción y orientación .....	71
<i>Recursos humanos en acción: La inducción en Disney</i> .....	71
Capacitación y desarrollo .....	72
<i>Recursos humanos en acción: La universidad corporativa virtual</i> .....	72
Relaciones con el personal y evaluación .....	73
Evaluación y desarrollo profesional .....	73
Compensación y seguridad .....	74
Outsourcing en el entorno internacional .....	76
<i>Recursos humanos en acción: Argentina: la capital del outsourcing         de servicio al cliente</i> .....	76
Desafíos de la administración internacional de capital humano .....	78
Solución práctica de problemas en la administración internacional de capital humano .....	78
Desafíos internacionales y diversidad en el lugar de trabajo .....	78

El desafío lingüístico .....	79
Sensibilidad cultural .....	80
<i>Recursos humanos en acción: Algunos ejemplos de sensibilidad cultural</i> . . . . .	80
<i>Recursos humanos en acción: Cómo negociar con europeos</i> .....	81
<i>Resumen</i> .....	81
<i>Revisión de términos</i> .....	82
<i>Preguntas para verificación y análisis</i> .....	83
<i>Caso de estudio 3-1: Proyecto Colombo-Venezolano</i> .....	83
<i>Caso de estudio 3-2: Outsourcing de personal especializado</i> .....	84

## SEGUNDA PARTE

<b>PREPARACIÓN Y SELECCIÓN</b> .....	<b>87</b>
<b>CAPÍTULO 4: Análisis y diseño de puestos</b> .....	<b>89</b>
Información sobre análisis de puestos: perspectiva general .....	91
Relevancia del análisis de puestos .....	91
Obtención de información para el análisis de puestos .....	92
Identificación del puesto .....	93
Desarrollo del cuestionario de análisis de puestos .....	93
Obtención de datos .....	96
<i>Recursos humanos en acción: El análisis de puestos en Cervecría</i>	
<i>La Estrella</i> .....	97
Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos .....	98
<i>Recursos humanos en acción: Análisis de puestos en Laboratorios Omega</i> ..	98
Descripción de puestos .....	99
Especificaciones del puesto .....	101
<i>Recursos humanos en acción: Un ejemplo de resumen de puesto</i> .....	101
Niveles de desempeño en el puesto .....	102
Identificación de competencias .....	103
<i>Recursos humanos en acción: Un ejemplo de niveles de desempeño</i> .....	103
Ventajas de la identificación de competencias .....	104
Técnicas de identificación de competencias .....	104
El sistema de información sobre capital humano .....	105
<i>Recursos humanos en acción: Colombia se enfoca en diseñar currículos por</i>	
<i>competencias</i> .....	105
Aspectos legales .....	106
<i>Recursos humanos en acción: Sistema de información del Banco de Asturias</i>	106
Organización de la base de datos .....	107
Administración de capital humano mediante bases de datos y software	
especial .....	107
Perspectiva general del diseño de puestos .....	108
<i>Recursos humanos en acción: El enfoque horizontal de Novartis</i> .....	108
Elementos organizativos .....	110
Elementos del entorno .....	111
<i>Recursos humanos en acción: Estudio sociocultural en Representaciones</i>	
<i>Expo</i> .....	112

Elementos conductuales .....	113
<i>Recursos humanos en acción: Delegación de facultades en Pfizer-Diem</i> .....	114
<i>Recursos humanos en acción: "Salvamos vidas infantiles"</i> .....	114
Punto de equilibrio entre elementos conductuales y eficiencia .....	115
Gráfica A: productividad comparada con especialización .....	115
Gráfica B: satisfacción comparada con especialización .....	115
Gráfica C: aprendizaje comparado con especialización .....	116
Gráfica D: rotación de personal comparada con especialización .....	116
Técnicas para el rediseño de puestos .....	117
Bajo nivel de especialización .....	117
Alto nivel de especialización .....	117
Rotación de puestos .....	117
Enriquecimiento del puesto .....	118
<i>Resumen</i> .....	119
<i>Revisión de términos</i> .....	120
<i>Preguntas para verificación y análisis</i> .....	120
<i>Caso de estudio 4-1: Personal de conservación de recursos naturales en Playa Tambor, Costa Rica</i> .....	120
<i>Caso de estudio 4-2: Diseño de puestos en Pasteles de Crema Chantilly</i> .....	121
<b>CAPÍTULO 5: Planeación del capital humano</b> .....	<b>123</b>
<i>Recursos humanos en acción: Procter &amp; Gamble busca personal</i> .....	124
La demanda de recursos humanos .....	125
Causas de la demanda .....	125
<i>Recursos humanos en acción: Toyota: ¿éxito o fracaso?</i> .....	125
<i>Recursos humanos en acción: Supermercados Pomona: la demanda como política de recursos humanos</i> .....	126
<i>Recursos humanos en acción: La tecnología de la información en los recursos humanos</i> .....	127
<i>Recursos humanos en acción: Los recursos humanos en la planeación de una fusión</i> .....	128
Técnicas de detección de tendencias .....	129
<i>Recursos humanos en acción: Manpower sube su estimación de empleo</i> .....	131
Requisitos de capital humano .....	132
La oferta de capital humano .....	134
Evaluación de la oferta interna .....	134
<i>Recursos humanos en acción: El reclutamiento interno en Aeropuertos Argentina 2000</i> .....	137
<i>Recursos humanos en acción: La sucesión de Carlos Slim</i> .....	138
Evaluación de la oferta externa .....	141
<i>Recursos humanos en acción: Ingenieros japoneses en China</i> .....	142
Ejecución de los planes de recursos humanos .....	143
<i>Resumen</i> .....	146
<i>Revisión de términos</i> .....	146

<i>Preguntas para verificación y análisis</i> .....	147
<i>Caso de estudio 5-1: Convención en el Palacio de las</i>	
<i>Exposiciones, Montevideo</i> .....	147
<i>Caso de estudio 5-2: Profesores de computación, Universidad de Santo</i>	
<i>Tomás de Aquino, México</i> .....	148
<i>Caso de estudio 5-3: Cuadro de contratación, instituto de verano en Santo</i>	
<i>Domingo, República Dominicana</i> .....	149
<b>CAPÍTULO 6: Reclutamiento</b> .....	<b>151</b>
Identificación del talento .....	152
Reclutamiento interno comparado con el reclutamiento externo .....	152
Pasos de la identificación de talento .....	153
<i>Investigación en recursos humanos: Reclutamiento especializado en Japón</i> ..	154
Reclutamiento local, nacional e internacional .....	154
<i>Recursos humanos en acción: Identificación de talento en Emegé, Argentina</i> ..	155
Desafíos del reclutamiento de capital humano .....	155
Planeación estratégica .....	155
<i>Recursos humanos en acción: Banco Andino ofrece empleo en línea</i> .....	156
Hábitos y tradiciones en el reclutamiento .....	156
Condiciones del entorno .....	157
<i>Recursos humanos en acción: American Express cambia su política de</i>	
<i>gestión del capital humano</i> .....	158
Requisitos del puesto .....	159
Costos .....	159
Incentivos .....	160
Políticas de la organización .....	160
<i>Recursos humanos en acción: Japón atrae talento académico a sus</i>	
<i>universidades</i> .....	160
<i>Recursos humanos en acción: Liverpool crea su propia fuente de capital</i>	
<i>humano</i> .....	161
Canales de reclutamiento interno .....	162
Programas de promoción de vacantes .....	162
<i>Recursos humanos en acción: Reclutamiento interno en Elektra Noreste,</i>	
<i>Panamá</i> .....	163
Canales del reclutamiento externo .....	164
Reclutamiento por el sitio de la empresa .....	164
<i>Recursos humanos en acción: Cuando un empleado clave renuncia</i> .....	164
Sitios de reclutamiento en Internet .....	165
<i>Recursos humanos en acción: España tiende al reclutamiento en Internet</i> ..	165
Referencias de otros empleados .....	166
Publicidad .....	167
Entidades gubernamentales .....	168
Agencias de empleos .....	169
Compañías de ubicación de profesionales (headhunters) .....	170
Outsourcing .....	170
<i>Recursos humanos en acción: Explotar el outsourcing en la India</i> .....	171

Instituciones educativas .....	172
Asociaciones profesionales .....	172
<i>Recursos humanos en acción: Universidad y empresa se unen</i> .....	172
Programas gubernamentales .....	173
Agencias de empleos temporales .....	173
Empleados eventuales .....	173
Ferías de empleo .....	173
Reclutamiento internacional .....	174
<i>Recursos humanos en acción: La inclusión de los inmigrantes en Grupo Vips</i> .....	175
Formularios de solicitud de empleo .....	176
Datos personales .....	176
Situación laboral .....	176
Educación y preparación académica .....	178
Antecedentes laborales .....	179
Asociaciones, distinciones y pasatiempos .....	179
Referencias .....	179
Integridad de la información .....	180
<i>Resumen</i> .....	180
<i>Revisión de términos</i> .....	181
<i>Preguntas para verificación y análisis</i> .....	181
<i>Caso de estudio 6-1: OMRON C: La corporación que se rehizo a sí misma</i> ..	182
<i>Caso de estudio 6-2: Seguridad cibernética</i> .....	184
<b>CAPÍTULO 7: Identificación del talento</b> .....	<b>187</b>
Definición y características generales del outsourcing .....	188
<i>Investigación en recursos humanos: El outsourcing en la antigüedad</i> .....	189
Efectos del outsourcing sobre las economías local e internacional .....	190
<i>Recursos humanos en acción: Telefónica incursiona en el outsourcing</i> .....	190
Outsourcing, insourcing y offshoring .....	191
<i>Investigación en recursos humanos: Beneficios del outsourcing en la India</i> ..	191
Papel del headhunter .....	192
<i>Recursos humanos en acción: Insourcing en Toyota</i> .....	192
Outsourcing y promociones internas en selección de personal .....	193
<i>Recursos humanos en acción: Laborum.com</i> .....	193
Ventajas y desventajas del outsourcing en la administración de recursos de capital humano .....	194
<i>Investigación en recursos humanos: Encuesta sobre escasez de talento</i> .....	194
<i>Recursos humanos en acción: Siemens opta por la selección externa</i> .....	195
Elementos y desafíos de la selección interna de personal .....	196
Selección interna .....	197
Reclutamiento por promoción interna de puestos vacantes ( <i>job posting</i> ) ..	197
Razón de selección .....	198
<i>Recursos humanos en acción: Solicitado por e-mail</i> .....	198
Selección por competencias .....	199
<i>Recursos humanos en acción: Método de selección de BBVA</i> .....	199
Las implicaciones éticas y sociales de la selección .....	200

Pasos de la selección de personal .....	201
Recepción preliminar de solicitudes: paso 1 .....	201
Administración de exámenes: paso 2 .....	202
Entrevista de selección: paso 3 .....	205
<i>Investigación en recursos humanos: ¿Quiénes son los candidatos deseables?</i> .....	213
Verificación de referencias y antecedentes: paso 4 .....	215
<i>Recursos humanos en acción: Clarian Health y sus normas de selección</i> .....	216
Evaluación médica: paso 5 .....	217
Entrevista con el supervisor: paso 6 .....	217
Descripción realista del puesto: paso 7 .....	217
Decisión de contratar: paso 8 .....	217
Desafíos, procesos de selección, realimentación .....	218
<i>Resumen</i> .....	219
<i>Revisión de términos</i> .....	219
<i>Preguntas para verificación y análisis</i> .....	219
<i>Caso de estudio 7-1: Selección de un supervisor de almacén para Industrias Colibrí, S.A.</i> .....	220
<i>Caso de estudio 7-2: Contratación en Farmacéuticos del Caribe, S.A.</i> .....	221
<b>TERCERA PARTE</b>	
<b>DESARROLLO Y EVALUACIÓN</b> .....	<b>223</b>
<b>CAPÍTULO 8: Inducción, ubicación y separación</b> .....	<b>225</b>
Obstáculos de la productividad .....	227
<i>Recursos humanos en acción: En busca de la excelencia</i> .....	227
Disminución de la disonancia cognoscitiva .....	228
Tasa de rotación de nuevos empleados .....	228
<i>Investigación en recursos humanos: De qué depende la rotación</i> .....	229
Programas de inducción .....	230
Socialización .....	230
Trayectoria de la ubicación .....	230
<i>Recursos humanos en acción: Camuzzi Gas adopta el e-learning</i> .....	231
Contenido y responsabilidad de la inducción .....	232
<i>Investigación en recursos humanos: La importancia del e-learning en las empresas</i> .....	232
Concepto de e-learning: recursos disponibles .....	233
Filosofía de la organización como centro creador de conocimientos .....	233
Elementos de un programa formal de inducción .....	234
<i>Recursos humanos en acción: Transmisión de conocimientos de una persona a otra</i> .....	234
Oportunidades y errores .....	235
Beneficios de los programas de inducción .....	236
Seguimiento de la inducción .....	237
<i>Recursos humanos en acción: Programa de inducción de Grupo Ramos</i> .....	237
Aspectos internacionales .....	238
Inducción de personal temporal .....	238

Ubicación interna del empleado .....	238
Promociones .....	239
<i>Recursos humanos en acción: ¿Ascender al personal a un puesto ejecutivo?</i> ..	240
Transferencias laterales y pérdida de categoría .....	241
<i>Investigación en recursos humanos: ¿De qué depende un ascenso?</i> .....	241
Separaciones .....	242
Separaciones individuales .....	243
Separaciones de grupos .....	244
<i>Recursos humanos en acción: ¡¡¡Socorro, todos se van!!!!</i> .....	244
Otras razones de separación .....	245
<i>Resumen</i> .....	247
<i>Revisión de términos</i> .....	247
<i>Preguntas para verificación y análisis</i> .....	248
<i>Caso de estudio 8-1: Vacantes en Peces y Corales</i> .....	248
<i>Caso de estudio 8-2: Disminución del personal de Uniformes Oficiales</i> .....	249
<b>CAPÍTULO 9: Capacitación y desarrollo .....</b>	<b>251</b>
Capacitación y desarrollo .....	252
<i>Recursos humanos en acción: Los ejecutivos de recursos humanos hablan sobre capacitación</i> .....	253
Pasos de la capacitación y el desarrollo .....	255
<i>Recursos humanos en acción: España muy por debajo</i> .....	257
<i>Recursos humanos en acción: El sector automotor español pide formación</i> ..	259
<i>Recursos humanos en acción: Siemens, una empresa que sabe capacitar</i> .....	260
Enfoques de la capacitación y el desarrollo .....	263
<i>Investigación en recursos humanos: Pasos para planear un programa de capacitación</i> .....	263
Técnicas contemporáneas de capacitación .....	264
<i>Recursos humanos en acción: Exportadores preparados para todo</i> .....	265
Sistemas tradicionales de capacitación .....	266
<i>Recursos humanos en acción: La guerra de las tiendas</i> .....	268
<i>Recursos humanos en acción: Areva opta por el ecotraining</i> .....	270
Desarrollo del capital humano .....	271
<i>Recursos humanos en acción: Una empresa de 10</i> .....	271
Evaluación de la capacitación y el desarrollo .....	272
Métodos de evaluación .....	273
Obsolescencia del personal .....	273
Tasa de rotación de personal .....	273
Diversidad de la fuerza de trabajo .....	274
Desarrollo y creación de oportunidades equitativas .....	274
<i>Investigación en recursos humanos: Los factores de rotación en la industria hotelera</i> .....	274
<i>Recursos humanos en acción: Inequidad en América Latina</i> .....	275
<i>Resumen</i> .....	275
<i>Revisión de términos</i> .....	276

<i>Preguntas para verificación y análisis</i> .....	276
<i>Caso de estudio 9-1: Creación de conocimientos y técnicas dentro de la organización: el reto de Microsoft frente a Sony y Wii (Nintendo)</i> .....	277
<i>Caso de estudio 9-2: Capacitación en Laboratorios Pomona</i> .....	280
<b>CAPÍTULO 10: Planeación de la carrera profesional</b> .....	<b>281</b>
<i>Recursos humanos en acción: ¿Qué debe hacer el departamento de recursos humanos para el plan de carrera?</i> .....	283
Planeación de la carrera profesional y necesidades del empleado .....	284
Los departamentos de capital humano y la planeación de carrera .....	285
<i>Recursos humanos en acción: Improven promueve el desarrollo de sus empleados</i> .....	285
<i>Investigación en recursos humanos: Preparar el plan de carrera</i> .....	286
<i>Recursos humanos en acción: Qué motiva realmente a los empleados</i> .....	290
Desarrollo profesional .....	291
Desarrollo de la carrera individual .....	291
<i>Recursos humanos en acción: En pro del mejor empleado</i> .....	292
<i>Recursos humanos en acción: Una trayectoria de éxito</i> .....	293
<i>Recursos humanos en acción: Yes, we, ja, la importancia de los idiomas</i> .....	295
Apoyo del departamento de recursos humanos al desarrollo de la carrera profesional .....	296
<i>Recursos humanos en acción: El desarrollo de carrera en Grupo Alfa</i> .....	296
Plan de vida .....	297
Resumen .....	299
Revisión de términos .....	299
<i>Preguntas para verificación y análisis</i> .....	299
<i>Caso de estudio 10-1: Apoyo de la cúpula: realimentación</i> .....	300
<b>CAPÍTULO 11: Evaluación del desempeño</b> .....	<b>301</b>
<i>Recursos humanos en acción: La evaluación del desempeño cobra fuerza en España</i> .....	302
Elementos de un sistema de evaluación del desempeño .....	304
Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño .....	304
<i>Recursos humanos en acción: Quién se encarga de evaluar</i> .....	305
Importancia de la evaluación del desempeño .....	306
Parámetros de desempeño: benchmarking .....	307
<i>Recursos humanos en acción: Los parámetros de MacBurger</i> .....	307
<i>Investigación en recursos humanos: Parámetros de desempeño</i> .....	308
<i>Recursos humanos en acción: Evaluación del desempeño paramédico</i> .....	309
Desafíos de la evaluación del desempeño .....	310
Elementos legales .....	310
<i>Recursos humanos en acción: El modelo de evaluación del desempeño de Deloitte</i> .....	310
Prejuicios del evaluador .....	311
<i>Recursos humanos en acción: Examen final de competencias y capacidades</i> .....	312

Métodos de evaluación con base en el pasado .....	313
Escalas de puntuación .....	313
Listas de verificación .....	315
Método de selección forzada .....	316
Método de registro de acontecimientos notables .....	316
Escalas de calificación conductual .....	318
Método de verificación en el campo .....	318
<i>Recursos humanos en acción: Aspectos sobre evaluación del desempeño</i> .....	318
<i>Recursos humanos en acción: Factores de una mala evaluación del desempeño</i> .....	319
Enfoques de evaluación comparativa .....	320
Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro .....	322
Autoevaluaciones .....	323
<i>Recursos humanos en acción: Método de evaluación en la Universidad de Costa Rica</i> .....	323
Administración por objetivos .....	324
<i>Recursos humanos en acción: APO en granjas porcícolas</i> .....	324
Evaluaciones psicológicas .....	325
Centros de evaluación .....	325
<i>Recursos humanos en acción: Médicos sin fronteras</i> .....	326
Escala de gráficas o por conceptos .....	327
Evaluación 360° .....	327
<i>Recursos humanos en acción: Siemens invierte en su banco de talento</i> .....	329
Implicaciones del proceso de evaluación .....	331
Capacitación de los evaluadores .....	332
Entrevistas de evaluación .....	333
<i>Recursos humanos en acción: Cómo hacer una buena entrevista de evaluación</i> .....	334
Realimentación para la función de recursos de capital humano .....	335
<i>Resumen</i> .....	336
<i>Revisión de términos</i> .....	336
<i>Preguntas para verificación y análisis</i> .....	337
<i>Caso de estudio 11-1: Evaluación del capital humano en Fibras Sintéticas</i> .....	337
<i>Caso de estudio 11-2: Goleadores del Plata</i> .....	338
<b>CUARTA PARTE</b>	
<b>COMPENSACIÓN Y SEGURIDAD .....</b>	<b>339</b>
<b>CAPÍTULO 12: Administración de sueldos y salarios .....</b>	<b>341</b>
<i>Recursos humanos en acción: Salarios bajos no siempre dan grandes beneficios</i> .....	343
Objetivos de la administración de la compensación .....	344
Análisis y evaluación de puestos .....	346
Jerarquización de puestos .....	347
Graduación de puestos .....	347

Comparación de factores .....	347
<i>Recursos humanos en acción: Cofare apuesta por la jerarquización de puestos</i> .....	349
<i>Recursos humanos en acción: Ejemplo de comparación de factores.</i> .....	350
Sistema de puntuación .....	352
Estudios y encuestas de sueldos y salarios .....	354
Fuentes de datos sobre compensación .....	355
Procedimientos para realizar las encuestas .....	355
Determinación de niveles de compensación .....	356
Niveles de pago .....	356
<i>Recursos humanos en acción: Protestas por el sueldo de ejecutivos de BBVA.</i> .....	356
Estructura de la compensación .....	357
Desafíos de la compensación .....	359
Objetivos estratégicos .....	359
Tasas predominantes de salarios .....	359
<i>Recursos humanos en acción: Ejemplo de estructura de la compensación</i> ..	359
Sindicatos .....	360
<i>Investigación en recursos humanos: Salarios: competitividad o productividad</i> .....	360
Pago comparable por labor comparable .....	361
Marco legal .....	361
<i>Recursos humanos en acción: Estudio sobre sueldos en América Latina</i> ..	361
Resumen .....	362
Revisión de términos .....	362
Preguntas para verificación y análisis .....	362
<i>Caso de estudio 12-1: Estructura de compensaciones en Ingeniería y Diseño Industrial, S.A.</i> .....	363
<i>Caso de estudio 12-2: Análisis de la compensación en Ingenieros del Darién.</i> .....	364
<i>Caso de estudio 12-3: Administración de la compensación en Sunyen</i> .....	364
<b>CAPÍTULO 13: Sistemas de compensaciones.</b> .....	<b>367</b>
Introducción a incentivos y participación de utilidades .....	369
Objetivos de la compensación no tradicional .....	370
<i>Recursos humanos en acción: Retenga a su personal</i> .....	370
Elegibilidad y cobertura .....	371
Parámetros de compensación .....	371
Administración .....	371
Sistemas de incentivos .....	372
<i>Investigación en recursos humanos: Criterios para dar recompensas</i> .....	372
Compensación basada en unidades .....	373
Bonos de productividad .....	373
<i>Recursos humanos en acción: Bono de productividad en Arrocera Piedras Blancas.</i> .....	374
Comisiones .....	375

Curvas de madurez .....	375
Incrementos por méritos .....	375
<i>Recursos humanos en acción: Distribuidoras Ramaha, un mal ejemplo de aplicación de incentivos</i> .....	376
Compensación por experiencia y conocimientos .....	377
Incentivos no financieros .....	377
<i>Investigación en recursos humanos: Resultados de los programas de reconocimiento</i> .....	377
<i>Recursos humanos en acción: Prudential</i> .....	378
Incentivos a ejecutivos .....	379
<i>Recursos humanos en acción: Arcelor consiente a su cúpula</i> .....	380
Incentivos internacionales .....	381
<i>Recursos humanos en acción: Brita</i> .....	381
Sistemas de participación de utilidades .....	382
Propiedad de los empleados .....	382
Planes de participación en la producción .....	383
Planes de participación en las utilidades .....	383
<i>Recursos humanos en acción: Bansefi se da a sus empleados</i> .....	383
Planes de compensación por reducción de costos .....	384
Prestaciones y servicios al personal .....	386
<i>Recursos humanos en acción: Huelga en Doe Run por reparto de utilidades</i> ..	386
<i>Recursos humanos en acción: Costo aproximado de sueldo más prestaciones: un ejemplo</i> .....	387
Función de la compensación indirecta .....	388
Beneficios del aseguramiento .....	389
Seguros de salud .....	389
<i>Recursos humanos en acción: Más de la mitad de los asegurados mexicanos están a punto de perder esta prestación</i> .....	391
Seguros de vida .....	392
Otras áreas del aseguramiento .....	392
<i>Recursos humanos en acción: Las empresas mexicanas dan menos beneficios</i> ..	393
Beneficios del aseguramiento del personal .....	393
Seguridad del ingreso .....	393
Jubilación .....	394
Jubilación temprana .....	395
<i>Investigación en recursos humanos: La triste realidad de los sistemas privados de jubilación</i> .....	395
Prestaciones fuera del horario de trabajo .....	396
Días de enfermedad y compensación por salud .....	396
Actividades deportivas .....	396
Días festivos y vacaciones .....	397
<i>Recursos humanos en acción: Un ejemplo de descanso obligatorio</i> .....	398
Ausencias autorizadas .....	398
Prestaciones dentro del horario de trabajo .....	398
Horarios flexibles .....	398
Flexitime .....	399

Participación en la labor . . . . .	399
<i>Investigación en recursos humanos: La libertad de horario motiva al personal.</i> . . . . .	399
Servicios a los empleados . . . . .	400
Servicio de cafetería o comedor . . . . .	400
Ayuda educativa . . . . .	400
Servicios financieros . . . . .	401
Servicios sociales . . . . .	401
Administración de prestaciones y servicios . . . . .	402
<i>Recursos humanos en acción: Los responsables de compensación y prestaciones argentinos hablan de sus programas</i> . . . . .	402
Problemas administrativos . . . . .	403
Menú de prestaciones: solución proactiva . . . . .	403
Resumen . . . . .	404
Revisión de términos . . . . .	405
Preguntas para verificación y análisis . . . . .	405
<i>Caso de estudio 13-1: Incentivos para el personal de Melo-Ritmos</i> . . . . .	406
<i>Caso de estudio 13-2: DNA Recombined</i> . . . . .	406
<b>CAPÍTULO 14: Seguridad e higiene . . . . .</b>	<b>409</b>
<i>Recursos humanos en acción: Granada afilia a más.</i> . . . . .	411
<i>Investigación en recursos humanos: Latinoamérica: inequidad en seguridad social.</i> . . . . .	412
Seguridad financiera . . . . .	412
Seguro social . . . . .	413
<i>Recursos humanos en acción: Seguro para los no asegurados</i> . . . . .	414
Compensación por desempleo . . . . .	416
Seguridad física . . . . .	417
<i>Recursos humanos en acción: Trabajadores toman refinería por falta de seguridad</i> . . . . .	418
<i>Recursos humanos en acción: Cemex: premio a la seguridad industrial 2005</i> . . . . .	421
<i>Recursos humanos en acción: Medidas de seguridad en la donación de sangre.</i> . . . . .	422
Nuevas tendencias en seguridad e higiene . . . . .	423
Factores psicosociales en el trabajo . . . . .	423
Manejo del estrés laboral . . . . .	425
<i>Recursos humanos en acción: La epidemia global</i> . . . . .	426
Resumen . . . . .	427
Revisión de términos . . . . .	427
Preguntas para verificación y análisis . . . . .	428
<i>Caso de estudio 14-1: Administración del seguro social en Persianas Venecianas</i> . . . . .	428
<i>Caso de estudio 14-2: Planes de contingencia para Mueblería Siglo Barroco</i> . . . . .	429
<i>Caso de estudio 14-3: Inspección de Hojalatas Industriales, S.A. de C.V.</i> . . . .	430

<b>QUINTA PARTE</b>	
<b>RELACIONES CON EL PERSONAL Y EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>433</b>
<b>CAPÍTULO 15: Desafíos de la cultura organizacional</b>	<b>435</b>
La función del departamento de recursos humanos	437
Apoyo de la gerencia	437
Motivación individual y satisfacción en el trabajo	437
Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado	438
<i>Recursos humanos en acción: Empresas miden el clima laboral sólo cuando hay problemas</i>	438
Técnicas de mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la asignación de responsabilidades	441
Círculos de calidad	442
<i>Investigación en recursos humanos: Cómo trabajar con un círculo de calidad</i>	442
Sistemas sociotécnicos	443
<i>Recursos humanos en acción: Ergonomía en Banco Mercantil</i>	443
Avances ergonómicos	444
Codeterminación	444
Grupos autónomos de trabajo	444
<i>Recursos humanos en acción: Grupos autónomos de trabajo en Avive</i>	445
Políticas de relaciones con el personal	446
Comunicaciones con el personal	447
<i>Investigación en recursos humanos: Cómo establecer un sistema de información efectivo</i>	447
<i>Recursos humanos en acción: La comunicación no verbal, un indicador importante</i>	448
Asesoramiento a los empleados	452
<i>Recursos humanos en acción: Los indeseables de la oficina</i>	452
Disciplina	453
Nuevos desafíos en la cultura organizacional	456
Resumen	456
Revisión de términos	457
Preguntas para verificación y análisis	457
<i>Caso de estudio 15-1: Mejoramiento de la calidad de la vida laboral en Luz y Poder</i>	458
<i>Caso de estudio 15-2: Control de rumores en Ebanisterías San Fernando</i>	459
<b>CAPÍTULO 16: Relaciones de la empresa con el sindicato</b>	<b>461</b>
Orígenes y antecedentes del movimiento sindical	463
Competencia internacional	464
<i>Recursos humanos en acción: La industria electrónica protegida</i>	464

El panorama internacional del sector laboral .....	465
<i>Recursos humanos en acción: Sube acciones de Volkswagen luego de acuerdo con sindicato.</i> .....	466
El panorama latinoamericano actual .....	466
Dimensiones éticas de la dialéctica empresa-sindicato. ....	467
Relación asalariado-empresa. ....	467
Los sindicatos y la administración de los recursos humanos .....	468
Estructura y funciones de los sindicatos. ....	469
El sector público y las relaciones con los sindicatos .....	470
Cooperación y resolución de conflictos .....	470
<i>Recursos humanos en acción: Conflicto laboral en la planta de Fujikura, Coahuila</i> .....	470
Resolución de disputas .....	474
Arbitraje .....	476
<i>Recursos humanos en acción: Una buena relación en Seat</i> .....	476
Cooperación entre sindicato y empresa .....	477
Actitudes sectoriales .....	478
<i>Recursos humanos en acción: Cierre de Sidor por trabajadores</i> .....	478
Fomento de la cooperación. ....	479
<i>Recursos humanos en acción: Mejor pelear que negociar</i> .....	479
Desafíos de las organizaciones sindicales para la administración de los recursos humanos .....	481
Resumen .....	482
Revisión de términos. ....	483
Preguntas para verificación y análisis. ....	483
<i>Caso de estudio 16-1: Emplazamiento a huelga en Colchones del Pacífico.</i> ..	483
<i>Caso de estudio 16-2: Resolución de conflictos en General Motors y Volkswagen de México</i> .....	484
<b>CAPÍTULO 17: Evaluación y perspectivas a futuro</b> .....	<b>489</b>
Auditoría de los recursos de capital humano .....	491
Ámbito de las auditorías de capital humano .....	493
Auditoría de la estrategia corporativa. ....	493
<i>Investigación en recursos humanos: Todo es cuestión de estrategia</i> .....	493
Auditoría de la administración de capital humano. ....	494
Auditoría de la labor administrativa. ....	494
Auditoría del nivel de satisfacción del personal. ....	496
Técnicas de investigación para la auditoría .....	496
<i>Recursos humanos en acción: Auditoría contra consultoría</i> .....	496
<i>Investigación en recursos humanos: Índice de satisfacción laboral en Argentina.</i> .....	497
Instrumentos para investigaciones en el área del capital humano .....	499
<i>Recursos humanos en acción: Los ocho pasos del benchmarking</i> .....	499
Entrevistas .....	501
Sondeos de opinión .....	502

Análisis histórico .....	503
<i>Recursos humanos en acción: Ariel combate el absentismo femenino</i> .....	504
Información externa .....	505
Investigación en el área de recursos de capital humano .....	505
<i>Recursos humanos en acción: Sistema de calidad total en Derivados de Aluminio</i> .....	505
Auditorías internacionales .....	506
<i>Recursos humanos en acción: Ciudad de México vs. Nueva York.</i> .....	506
Informes de auditoría .....	507
Perspectivas a futuro de la administración de capital humano .....	508
Globalización, diversidad y perspectivas globales .....	508
Desempeño y productividad del empleado .....	510
Desafíos de la administración del capital humano .....	510
<i>Resumen</i> .....	512
<i>Revisión de términos.</i> .....	513
<i>Preguntas para verificación y análisis.</i> .....	513
<i>Caso de estudio 17-1: Gerencia de recursos de capital humano en Bicicletas Imperial</i> .....	513
<i>Caso de estudio 17-2: Mary Kay: una compañía basada en la motivación</i> ...	514
<b>APÉNDICES</b> .....	<b>517</b>
I. Outsourcing: asesoría y servicios de administración de recursos humanos a la organización .....	519
II. Benchmarking en recursos humanos .....	525
III. Higiene y seguridad en el trabajo .....	532
IV. El sistema de pensiones en México y las administradoras de fondos para el retiro (Afores) .....	538
V. Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad. ....	540
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>543</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>563</b>
<b>ÍNDICE ANALÍTICO</b> .....	<b>599</b>