

Índice

Presentación	11
Capítulo 1	
INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LOS RECURSOS HUMANOS	15
Cómo nos encuentra el inicio del tercer milenio en materia de recursos humanos. Introduciéndonos al estudio de los recursos humanos. ¿Qué es la administración de Recursos Humanos? Conceptos de línea y staff en la administración de recursos humanos. Ubicación del área de Recursos Humanos dentro de la organización. La estrategia de recursos humanos. La estrategia deriva en planeamiento de recursos humanos. ¿Cómo hacer un inventario de recursos humanos? Indicadores de gestión de recursos humanos. Ejemplos de indicadores organizacionales. El mercado de trabajo y los recursos humanos. Concepto de empleabilidad.	
Capítulo 2	
LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	51
Introducción a la gestión por competencias. ¿Cómo definir una competencia? Las competencias laborales. Las competencias y la inteligencia emocional. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias. Criterios efectivos para definir competencias. Definición de los niveles de competencias. Un esquema global por competencias. La Metodología Martha Alles de Gestión por Competencias. Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de Recursos Humanos. Anexo: el diccionario de competencias.	
Capítulo 3	
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (<i>JOB DESCRIPTION</i>)	109
Esquema de la descripción de puestos. Análisis de puestos. Beneficios de un buen programa de descripción de puestos. Información necesaria para el análisis de puestos. Métodos para reunir información. Cómo redactar las descripciones de puestos. Otros pasos necesarios: el análisis de puestos. La utilización de entrevistas y cuestionarios. Adecuación persona-puesto. Relación de la descripción de puestos con otras funciones de Recursos Humanos. Cuando una organización ha adoptado la gestión por competencias. Aplicar el concepto de competencia a la descripción del puesto. Evolución de las competencias en una familia de puestos. Revisiones. La importancia de las descripciones de puestos en un proceso de búsqueda. El teletrabajo.	

Capítulo 4

ATRACCIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN

DE LOS MEJORES CANDIDATOS 155

La importancia de una buena selección para las organizaciones. Inicio del proceso. Empleo externo *versus* promoción interna. Concepto de cliente interno. Cómo definir el perfil. Planificación de una búsqueda. Concepto de reclutamiento. Elección de métodos y canales de búsqueda. Las consultoras en recursos humanos. Pasos del proceso de selección. La redacción del anuncio. Currículum *versus* perfil. La entrevista como elemento clave del proceso de selección. ¿Qué es entrevistar por competencias? Las evaluaciones. Comparación de candidatos. Claves de una buena decisión. Armado de la carpeta de finalistas. Análisis de las consistencias laborales. Presentación de la oferta. Negociación en la etapa de oferta. El rol de Recursos Humanos en una negociación difícil. La oferta por escrito. Los trámites de ingreso. La comunicación en el proceso de empleo. La inducción.

Capítulo 5

FORMACIÓN

..... 213

El papel de la educación en la sociedad. El rol de la formación dentro de la empresa. ¿Qué entendemos por formación? Elementos básicos de capacitación y entrenamiento. La función de formación dentro del área de Recursos Humanos. Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo. Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo. Formación en la gestión por competencias. Para la Metodología de Martha Alles Capital Humano, el desarrollo de competencias fuera del trabajo y dentro de las actividades de formación se realiza a través del codesarrollo. El rol de Recursos Humanos en la formación. ¿Cómo relacionar formación con desarrollo? Determinar objetivos y necesidades. Los centros de entrenamiento. Análisis del perfil requerido *versus* habilidades y conocimientos del participante. Diseño o rediseño de un centro de entrenamiento. Evaluación de las necesidades de entrenamiento. Cómo evaluar la capacitación. Costos y beneficios de la capacitación. Gestión del conocimiento y desarrollo de competencias.

Capítulo 6

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

..... 261

¿Por qué evaluar el desempeño? Beneficios y problemas más comunes. La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas. Pasos de una evaluación de desempeño. Pasos de la reunión de retroalimentación. Cuando las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias. Evaluar desempeño en gestión por competencias. *360º feedback* o evaluación de 360 grados. Evaluación de desempeño en un esquema sencillo o para una empresa pequeña. La relación de las evaluaciones de desempeño con las remuneraciones. El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño. Cómo relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño. Las evaluaciones de desempeño y las carreras de las personas. Anexo práctico.

Capítulo 7

CUIDADO DEL CAPITAL INTELECTUAL.**LA FUNCIÓN DE DESARROLLO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS 301**

El capital intelectual. Buenas prácticas en materia de desarrollo de personas. Las principales funciones del área de Desarrollo de Recursos Humanos o Capital Humano. Desarrollo de recursos humanos. Planes de carrera y de sucesión, y su relación con el desarrollo de competencias. Los planes de carrera y las familias de puestos. Ejemplo de un plan de sucesiones. Factores clave para el éxito del desarrollo ejecutivo. Diagramas de reemplazo. Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo. Planeamiento de carreras centrado en la organización. Planeamiento de carrera centrado en el individuo. Desarrollo y aprovisionamiento interno. Cómo implementar un programa de planes de carrera y planes de sucesión. Programas de *mentoring*. El *job posting* como herramienta en el desarrollo de carreras. Las competencias del siglo XXI.

Capítulo 8

REMUNERACIONES Y BENEFICIOS 345

Administración de las remuneraciones. Función del área de Compensaciones. ¿Cómo implementar un esquema de remuneraciones? Remuneraciones dentro de un esquema de gestión por competencias. Las distintas fuentes para conocer el mercado de remuneraciones. Cómo establecer niveles de remuneración. Tendencias actuales en materia de compensaciones. Cómo compensar los puestos profesionales y gerenciales. Remuneraciones variables. Distintos tipos. La compensación variable, ¿se debe aplicar a toda la nómina? La remuneración variable en un esquema por competencias. ¿Qué es puntuación de puestos? Algunos conceptos básicos sobre remuneraciones. ¿Cuándo se incrementan los salarios? Tendencias en remuneraciones. Distintos tipos de beneficios. La Metodología Martha Alles Capital Humano en materia de remuneraciones. La relación de las evaluaciones de desempeño con las remuneraciones.

Capítulo 9

PLAN DE JÓVENES PROFESIONALES 373

¿Por qué tratar por separado los aspectos referidos a los jóvenes profesionales? Los programas de jóvenes profesionales. Comenzando por el principio: cómo encarar un proceso de búsqueda. Pasos de un proceso de selección de jóvenes profesionales. Las fuentes de reclutamiento. Etapas de la selección de jóvenes profesionales. Qué hacer para que un exitoso programa de reclutamiento se transforme en un exitoso programa de jóvenes profesionales para la empresa. Cómo integrar a los jóvenes profesionales en la organización. Actividades que ayudan a la “retención” en un programa de jóvenes profesionales. Relación de los programas de jóvenes profesionales con los distintos temas de esta obra.

Capítulo 10

EL FIN DE LA RELACIÓN LABORAL.

RENUNCIAS. DESPIDOS. JUBILACIÓN 407

Renuncia de empleados. La importancia de la entrevista de salida. ¿El capital intelectual es del empleado o de la empresa? El fin de la relación laboral por jubilación o retiro. El fin de la relación laboral por despido. El rol de Recursos Humanos. Algunas reglas básicas para despedir empleados. Tres razones para comprar un “paquete” de desvinculación asistida. El enfoque psicológico de la desvinculación. Una ayuda para salir al mercado laboral. La entrevista de egreso en Recursos Humanos. El retiro anticipado. Cuando llega la edad de la jubilación... Otra opción: el autoempleo.

Bibliografía 429

Cómo utilizar los diccionarios en gestión de recursos humanos por competencias 435

Unas palabras sobre la autora 446

Guía de lectura de los libros de M. Alles sobre recursos humanos..... 447