

Contenido

PREFACIO xvii

**PARTE I - INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS
Y ORGANIZACIONES 1**

1 LAS ORGANIZACIONES	7
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 abiertos	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

	<i>Preguntas y temas de repaso y análisis</i>	54
	<i>Informe para análisis y discusión 1</i>	54
	<i>"En busca de la productividad"</i>	54
	<i>Caso 1</i>	57
2	LAS PERSONAS	60
	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
	<i>Resumen</i>	102
	<i>Temas principales</i>	103
	<i>Preguntas y temas de repaso y análisis</i>	104
	<i>Informe para análisis y discusión 2</i>	104
	<i>"Para mejorar el ambiente"</i>	104
	<i>Caso 2</i>	106
3	LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES	108
	Reciprocidad entre individuo y organización	113
	Relaciones de intercambio	114
	Concepto de incentivos y contribuciones	117
	Clima organizacional	119
	<i>Resumen</i>	121
	<i>Temas principales</i>	121
	<i>Preguntas y temas de repaso y análisis</i>	122
	<i>Informe para análisis y discusión 3</i>	122
	<i>"La representación de los empleados en DHB"</i>	122
	<i>Caso 3</i>	124

**PARTE II - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS 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
4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	149
Carácter múltiple de la ARH	149
Carácter contingencial de la ARH	152
La ARH como responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	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
Informe para análisis y discusión 4	170
“Siete grandes enemigos del capitalismo salvaje”	170
Caso 4	174

**PARTE III - SUBSISTEMA DE PROVISIÓN
DE RECURSOS HUMANOS 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

VIII • Administración de recursos humanos

5	RECLUTAMIENTO DE PERSONAS	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.....	234
	Preguntas y temas de repaso y análisis	234
	Informe para análisis y discusión 5.....	235
	“Cómo planear desvinculaciones”	235
	Caso 5	236
6	SELECCIÓN DE PERSONAL	238
	Concepto de selección de personal	238
	La selección como proceso de comparación	239
	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 la 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

<i>Informe para análisis y discusión 6</i>	276
<i>"Cómo selecciona Alcoa"</i>	276
<i>Caso 6</i>	277
PARTE IV - SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	279
Socialización organizacional	280
Métodos para promover la socialización	282
La empresa como sistema de roles	285
Desempeño del rol	287
Evaluación de los procesos de aplicación de las personas	289
7 DISEÑO DE CARGOS	291
Concepto del cargo	291
Concepto de diseño del cargo	293
Modelos 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
<i>Informe para análisis y discusión 7</i>	327
<i>"La tarjeta lo dice todo"</i>	327
<i>Caso 7</i>	329
8 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	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
Informe para análisis y discusión 8	350
“Sodexho capacita personal para preparar refrigerios”	350
Caso 8	352
9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO	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	363
Beneficios de la evaluación del desempeño	365
Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	366
Método 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
Informe para análisis y discusión 9	393
“Menos riesgos con el personal”	393
Caso 9	395

PARTE V - SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	397
Recompensas y castigos	398
Teoría de la inequidad	403
Compensación y productividad	404
Evaluación de los procesos de mantenimiento de personal	405
10 COMPENSACIÓN (ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS)	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	416
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
<i>Resumen</i>	454
<i>Temas principales</i>	455
<i>Preguntas y temas de repaso y análisis</i>	455
<i>Informe para análisis y discusión 10</i>	456
<i>"Menor importancia de la jerarquía"</i>	456
<i>Caso 10</i>	458
11 PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES	459
Orígenes de los beneficios sociales	460
Tipos de beneficios sociales	460
Costos de los planes de beneficios sociales	465

Criterios para el planeamiento de servicios y beneficios sociales	467
Principio del retorno de la inversión	467
Principio de responsabilidad mutua	468
Otros principios	469
Objetivos de un plan de beneficios sociales	470
<i>Resumen</i>	471
<i>Temas principales</i>	472
<i>Preguntas y temas de repaso y análisis</i>	472
<i>Informe para análisis y discusión 11</i>	473
<i>“Las fábricas de azúcar llevan los recursos humanos al campo”</i>	473
<i>Caso 11</i>	475
 12 HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	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
<i>Resumen</i>	505
<i>Temas principales</i>	506
<i>Preguntas y temas de repaso y análisis</i>	506
<i>Informe para análisis y discusión 12</i>	507
<i>“Un rush en la prevención de accidentes”</i>	507
<i>Caso 12</i>	509
 13 RELACIONES LABORALES	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
Reivindicaciones en los conflictos laborales	534
Convención colectiva	536
Negociación colectiva	536
<i>Resumen</i>	539
<i>Temas principales</i>	540
<i>Preguntas y temas de repaso y análisis</i>	540
<i>Informe para análisis y discusión 13</i>	541
"En Campinas surge un miniABC"	541
<i>Caso 13</i>	545

**PARTE VI - SUBSISTEMA DE DESARROLLO
DE RECURSOS HUMANOS 547**

Aprendizaje	549
Evaluación de los procesos de desarrollo de las personas	553

14 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL 555

Conceptos y tipos de educación	556
Entrenamiento	557
Ciclo del 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: sistema de entrenamiento	565
Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades	566
Medios para inventariar 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	579
<i>Resumen</i>	581
<i>Temas principales</i>	582
<i>Preguntas y temas de repaso y análisis</i>	582
<i>Informe para análisis y discusión 14</i>	583
"Un plan para supervisores"	583
Caso 14	584
 15 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	 586
Presupuestos básicos 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 del DO	594
El proceso del DO	596
Técnicas de intervención en DO	597
Modelos de DO	604
Red o malla gerencial (<i>managerial grid</i>)	604
Objetivos del DO	609
<i>Resumen</i>	611
<i>Temas principales</i>	612
<i>Preguntas y temas de repaso y análisis</i>	612
<i>Informe para análisis y discusión 15</i>	613
"Castigos, un remedio contraproducente"	613
Caso 15	615

PARTE VII - SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS	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
16 BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	631
Conceptos 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
<i>Resumen</i>	646
<i>Temas principales</i>	647
<i>Preguntas y temas de repaso y análisis</i>	647
<i>Informe para análisis y discusión 16</i>	647
<i>“Oportunidades para todos”</i>	647
<i>Caso 16</i>	649
17 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	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
<i>Resumen</i>	666
<i>Temas principales</i>	666
<i>Preguntas y temas de repaso y análisis</i>	667
<i>Informe para análisis y discusión 17</i>	667
<i>“Cómo vencer el rechazo a las transferencias”</i>	667
<i>Caso 17</i>	671