

Índice general

¿A quién va dirigido el libro?	7
Convenciones generales	7

PARTE I. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES.....21

1. Evolución conceptual25

Introducción.....	25
1.1 Derecho al trabajo	26
1.1.1 El derecho al trabajo desde el punto de vista antropológico	26
1.1.2 Revolución Industrial: surgimiento del trabajo asalariado	27
1.1.2.1 Surgimiento del trabajo asalariado (1760-1840)	28
1.1.2.2 Escuela de Administración Científica (F. W. Taylor-1876): organización científica del trabajo	28
1.1.2.3 El modelo fordista (1908)	29
1.1.2.4 El aporte de Henry Fayol (1916)	30
1.1.3 La escuela de las relaciones humanas (E. Mayo, 1920; A. Maslow, 1943)	32
1.1.4 La globalización: el modelo toyotista (1973)	35
1.1.5 Las teorías del comportamiento (1980).....	38
1.1.6 La historia de la gestión por competencias (1980-1990).....	39
1.1.7 El enfoque de rasgos versus el enfoque de competencias	40
1.1.8 La gestión del conocimiento (1990).....	43
1.2 Control de lectura	47
1.3 Práctica	47
Caso práctico 1	47
Caso práctico 2	48
1.4 Bibliografía y fuentes digitales.....	48

2. La gestión humana como función organizacional.....53

Introducción.....	53
2.1 El individuo, el trabajo y las organizaciones	54
2.1.1 El trabajo: definición y diferentes enfoques. Sentido y funciones del trabajo.....	54
2.1.2 Las organizaciones y sus recursos.....	57
2.1.3 La administración de recursos humanos y la dirección estratégica del talento de las personas	60
2.2 La gestión humana dentro de las organizaciones	60
2.2.1 Concepto	60
2.2.2 Gestores	61
2.2.3 Roles	62
2.2.4 Objetivos	64
2.2.5 Procesos.....	65
2.3 La gestión humana estratégica dentro de las organizaciones	69
2.3.1 Enfoques.....	69
2.3.1.1 Enfoque universalista.....	70
2.3.1.2 Enfoque contingente.....	70
2.3.1.3 Enfoque configuracional	71
2.3.1.4 Enfoque contextual	71
2.3.1.5 Enfoque integrador	72
2.3.2 Estrategia organizacional: niveles y factores condicionantes.	

Análisis interno y externo	73
2.3.3 Planeación estratégica	76
2.3.4 Planeación estratégica de la gestión humana	77
2.3.5 Políticas: concepto, requisitos y objetivos	78
2.3.6 Políticas de gestión humana	79
2.3.7 Políticas y procedimientos	79
2.4 La gestión humana y los sistemas de gestión de calidad	80
2.4.1 Las normas ISO	80
2.4.2 Norma ISO 9001:2008	80
2.5 Control de lectura	84
2.6 Práctica	84
2.7 Bibliografía y fuentes digitales	85
2.8 Anexo	87

3. Los contextos sociales e históricos y las variables que condicionan la gestión humana 97

Introducción	97
3.1 Por qué estudiar estas dimensiones	98
3.2 Variables externas	99
3.2.1 Influencias del estado nacional, regional o local	99
3.2.2 Factores sociodemográficos	100
3.2.3 Condiciones económicas	100
3.2.4 Características del mercado laboral	100
3.2.5 Competencia internacional	101
3.2.6 Características del sector	101
3.2.7 Rol de los sindicatos	101
3.2.8 Cultura nacional o regional	102
3.2.9 Normas que regulan la actividad laboral	102
3.2.10 Instituciones que participan en la regulación de las relaciones laborales	105
3.3 Repasando algunos conceptos	106
3.3.1 Organización	106
3.3.2 Tipos de organizaciones	107
3.3.2.1 Organizaciones según sus fines	107
3.3.2.2 Organizaciones según su formalidad	107
3.3.2.3 Organizaciones según su grado de centralización	108
3.3.3 Estrategia y tipos de estrategias	109
3.3.3.1 Estrategias de negocio	110
3.3.3.2 Estrategias corporativas	110
3.3.3.3 Estrategias internacionales	111
3.4 Variables internas	112
3.4.1 Misión	112
3.4.2 Actividad	112
3.4.3 Tamaño de la organización	112
3.4.4 Ciclo de vida	113
3.4.5 Apoyo de la alta dirección a la gestión humana	113
3.4.6 Cultura organizacional	113
3.4.7 Liderazgo y estilo directivo	113
3.4.8 Situación económico-financiera	113
3.4.9 Estructura organizacional	114
3.4.10 Estrategia	115
3.5 Control de lectura	116
3.6 Práctica	116
3.7 Bibliografía y fuentes digitales	117

PARTE II. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.....119

4. El comportamiento organizacional.....123

Introducción	123
4.1 Repasando la historia	124
4.2 Ajustar el marco teórico a la realidad	124
4.2.1 Las partes y su relación con el todo	125
4.2.2 Pensando en el cambio	125
4.2.3 Prácticas y políticas destinadas al desarrollo del potencial de los trabajadores	126
4.3 Variables que condicionan el comportamiento de las organizaciones	127
4.3.1 La comunicación organizacional.....	127
4.3.2 Formas de organización del trabajo: el grupo de trabajo	128
4.3.2.1 Una estrategia: el trabajo en equipo.....	129
4.3.3 El liderazgo en las organizaciones	129
4.3.4 La cultura organizacional	130
4.3.5 La cultura organizacional y el liderazgo en las organizaciones	130
4.3.6 El factor motivacional en las organizaciones.....	131
4.4 Control de lectura	132
4.5 Práctica	133
4.6 Bibliografía y fuentes digitales.....	134

5. El comportamiento individual e interpersonal139

Introducción	139
5.1 Las características biográficas y la personalidad	140
5.1.1 Definiciones integrativas o configuracionales de la personalidad	140
5.1.2 Estrategias de afrontamiento	141
5.1.2.1 Las atribuciones de los éxitos y los fracasos	141
5.1.3 El argumento de vida y su trasferencia al ámbito laboral	142
5.1.4 Los estados del Yo y las formas de interacción: padre, adulto, niño (P A N).....	143
5.1.5 La triada nociva.....	144
5.2 Valores y actitudes.....	144
5.2.1 La actitud, una herramienta	145
5.2.2 La percepción	145
5.2.3 La motivación y la satisfacción laboral.....	147
5.2.3.1 La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954)	148
5.2.3.2 La teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg y otros, 1967)	148
5.2.3.3 La teoría de McClelland	149
5.2.3.4 La teoría X y teoría Y de McGregor (1966)	150
5.2.3.5 La teoría de las expectativas	150
5.2.3.6 Otras teorías de la motivación y la satisfacción laboral	151
5.2.4 Los modelos teóricos de la satisfacción laboral	155
5.3 La inteligencia	155
5.3.1 La teoría de las inteligencias múltiples	156
5.3.2 La inteligencia emocional.....	158
5.3.3 Los componentes de la inteligencia emocional.....	158
5.4 Control de lectura	159
5.5 Práctica	160
5.6 Bibliografía y fuentes digitales.....	161

6. El comportamiento grupal.....167

Introducción	167
6.1 Los grupos de trabajo	168
6.1.1 La importancia del grupo en nuestra vida.....	168
6.1.2 Los grupos de trabajo.....	168
6.1.3 La definición de grupo operativo.....	169
6.1.4 Los criterios para la constitución de un grupo operativo	169
6.1.5 El líder: funciones en el grupo.....	170
6.1.6 Las leyes de integración grupal	170
6.1.7 Los criterios de la eficacia grupal	170
6.1.8 Las formas de participación en la dinámica grupal	171
6.1.9 Las barreras que impiden un adecuado trabajo grupal	171
6.1.10 El liderazgo y el desempeño grupal	171
6.1.11 El grupo y las producciones creativas	172
6.1.12 La toma de decisiones en los grupos de trabajo.....	172
6.2 El trabajo en equipo	173
6.2.1 El trabajo en equipo y la gestión del conocimiento	174
6.2.2 Los atributos del equipo de trabajo.....	175
6.2.3 Las características de un equipo de trabajo efectivo. Los factores para su eficacia	176
6.2.3.1 Los objetivos del trabajo en equipo.....	178
6.2.3.2 Las ventajas del trabajo en equipo.....	178
6.2.3.3 Las desventajas del trabajo en equipo	179
6.2.4 El desarrollo de equipos	179
6.2.5 Las etapas evolutivas del trabajo en equipo	180
6.2.6 Por qué utilizar equipos de trabajo	180
6.2.7 Las causas de los fallos en los equipos de trabajo.....	181
6.3 Control de lectura	181
6.4 Práctica	182
6.5 Bibliografía y fuentes digitales.....	183

7. El liderazgo.....187

Introducción	187
7.1 El liderazgo en las organizaciones.....	188
7.1.1 La diferencia entre el liderazgo informal y la jefatura	188
7.1.2 La teoría de los rasgos.....	189
7.1.3 Las teorías del comportamiento	189
7.1.3.1 Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio	190
7.1.3.2 Los estudios de la Universidad de Michigan.....	190
7.1.3.3 El modelo de la matriz gerencial	191
7.1.3.4 Los estudios de la escuela escandinava.....	191
7.1.3.5 Las desventajas del modelo de comportamiento	192
7.1.4 Las teorías de las contingencias.....	192
7.1.4.1. El modelo de Fiedler.....	192
7.1.4.2 La teoría situacional de Hersey y Blanchard	193
7.1.4.3. La teoría del intercambio líder-miembro	194
7.1.4.4 Los modelos de ruta y meta	196
7.1.4.5 El modelo de participación del líder.....	197
7.2 La evolución del liderazgo en la actualidad	197
7.2.1 La teoría de la atribución del liderazgo.....	197
7.2.2 El liderazgo carismático	198
7.2.3 El liderazgo transaccional.....	198
7.2.4 El liderazgo transformacional.....	199
7.3 En el liderazgo está la clave.....	199
7.3.1 Los modelos a seguir.....	200
7.3.2 Carisma y fortaleza.....	200
7.4 Reflexionando sobre el liderazgo: El mapa equivocado	201
7.5 Control de lectura	201
7.6 Práctica	202
7.7 Bibliografía y fuentes digitales.....	203

8. La comunicación interpersonal	209
Introducción	209
8.1 La importancia de la comunicación	210
8.2 El concepto de comunicación.....	211
8.3 La comunicación como proceso	212
8.3.1 Los modelos del proceso comunicacional. Complementación del modelo de Aristóteles	213
8.4 El aporte de la escuela de Palo Alto al estudio de la comunicación.....	216
8.5 El proceso de comunicación y sus elementos constitutivos	217
8.5.1 El mensaje	217
8.5.2 El emisor y el receptor	220
8.5.3 El canal	220
8.5.4 La codificación y la decodificación.....	221
8.5.5 La retroalimentación	222
8.6 Barreras en la comunicación.....	222
8.6.1 Tipos de barreras de la comunicación	223
8.6.1.1 Barreras físicas.....	223
8.6.1.2 Barreras semánticas	224
8.6.1.3 Barreras personales.....	224
8.6.1.4 Otras barreras	227
8.7 Algunas ideas sobre cómo superar las barreras en la comunicación	228
8.7.1 La escucha activa	228
8.7.1.1 Tipos de escucha activa.....	229
8.7.1.2 Técnicas de escucha activa	229
8.8 Control de lectura	230
8.9 Práctica	231
8.10 Bibliografía y fuentes digitales.....	231

PARTE III-A

POLÍTICAS Y PROCESOS DE LA GESTIÓN

HUMANA.....	233
Introducción global.....	234

9. La planificación de la gestión humana: bases conceptuales y herramientas.....

Introducción	239
9.1 Las consideraciones sobre el planeamiento estratégico en las organizaciones.....	240
9.2 La gestión humana desde una perspectiva estratégica	243
9.2.1 Concepto, objetivos y requisitos de la gestión estratégica de recursos humanos.....	243
9.2.2 El plan estratégico en materia de gestión humana	246
9.2.2.1 La etapa analítica en la elaboración de un plan estratégico	247
9.2.2.2 La etapa normativa en la elaboración de un plan estratégico	250
9.3 La planificación de la dotación de recursos humanos.....	253
9.3.1 El proceso de planificación.....	253
9.3.2 Un apartado sobre previsiones.....	255
9.3 Las técnicas de previsión de recursos humanos.....	256
9.4 Control de lectura	257
9.5 Práctica	258
9.6 Bibliografía y fuentes digitales.....	259

10. La gestión de las personas basada en competencias263

Introducción	263
10.1 El capital intelectual, el conocimiento y las competencias	264
10.2 ¿Qué son las competencias?	267
10.3 Tipos de competencias	269
10.3.1 El proyecto Tuning	270
10.3.2 La declaración de Bolonia.....	272
10.4 ¿Qué es gestionar por competencias y cuáles son sus objetivos?.....	273
10.5 Implementando el modelo de competencias en una organización en marcha.....	274
10.6 Control de lectura	278
10.7 Práctica	278
10.8 Bibliografía y fuentes digitales.....	279

11. El análisis y la descripción de puestos.....283

Introducción	283
11.1 La importancia del tratamiento del análisis y la descripción de puestos en la gestión humana	284
11.2 Los síntomas de los problemas generados por las dificultades con las descripciones de puestos	286
11.3 El puesto de trabajo	287
11.4 La distinción entre el análisis y la descripción de puestos de trabajo	288
11.5 El análisis de puestos	289
11.5.1 Concepto y objetivos	289
11.5.2 Técnicas y pasos.....	291
11.5.3 Medios para obtener la información.....	293
11.6 La descripción de puestos.....	295
11.6.1 Concepto	295
11.6.2 Elementos.....	295
11.7 El problema del análisis y la descripción de puestos en la dinámica organizacional en la actualidad	297
11.8 Control de lectura	297
11.9 Práctica	298
11.10 Bibliografía y fuentes digitales.....	299

12. Los sistemas de información para la gestión humana.....303

Introducción	303
12.1 Algunos conceptos importantes	304
12.1.1 Datos	304
12.1.2 Información	304
12.1.3 Procesamiento de datos.....	304
12.1.4 Sistema	305
12.1.5 Sistema de información	305
12.1.6 Bases de datos	306
12.2 Los sistemas de información y las bases de datos aplicados a la gestión humana en las organizaciones	306

12.3 Control de lectura	309
12.4 Práctica	309
12.5 Bibliografía y fuentes digitales.....	310

PARTE III-B. POLÍTICAS DE ATRACCIÓN E INCORPORACIÓN311

Introducción global.....	312
--------------------------	-----

13. Reclutamiento, selección e inducción de personal315

Introducción	315
13.1 La selección de personal. Objetivos y desafíos.....	316
13.2 La planificación de la selección de personal. Su alineación con las estrategias organizacionales.....	317
13.3 La selección de personal como proceso.....	318
13.3.1 Definición del perfil de selección	319
13.3.2 Reclutamiento: identificación de la población objetivo, análisis de estrategias adecuadas, instrumentos y herramientas	322
13.3.3 Análisis de postulaciones	328
13.3.4 Herramientas de selección.....	329
13.3.5 La entrevista laboral. Metodología y tipos	330
13.3.5.1 El método del <i>assessment center</i>	334
13.3.6 El rol del psicólogo en los procesos de selección	340
13.3.7 La decisión de contratar	345
13.4 Inducción de personal	349
13.4.1 Concepto de inducción	349
13.4.2 Contenidos de la inducción.....	350
13.4.3 Objetivos de la inducción	351
13.4.4 Principales beneficios de un programa de inducción	351
13.4.5 Principales dificultades en la implementación de un programa de inducción	352
13.4.6 Tipos de inducción	354
13.4.7 Métodos de inducción organizacional.....	354
13.5 Control de lectura	355
13.6 Práctica	356
13.7 Bibliografía y fuentes digitales.....	356
Anexo	359

PARTE III-C. POLÍTICAS DE MANTENIMIENTO Y RETENCIÓN363

Introducción general.....	364
---------------------------	-----

14. Comunicación organizacional367

Introducción	367
14.1 La comunicación humana en las organizaciones	368
14.2 La imagen corporativa	369
14.2.1 ¿Para qué gestionar la imagen corporativa a través de la comunicación?	370
14.3 Definición de política de comunicación institucional.....	371
14.3.1 Comunicación interna y externa	372
14.3.2 Escenarios de la comunicación organizacional.....	372

14.4 Tipos de comunicación organizacional	372
14.5 Las principales barreras en la comunicación organizacional.....	373
14.6 El plan de comunicación	375
14.7 Control de lectura	378
14.8 Práctica	378
14.9 Bibliografía y fuentes digitales.....	379

15. Gestión del desempeño383

Introducción	383
15.1 La gestión del desempeño como proceso.....	384
15.2 Etapas del proceso de gestión del desempeño	384
15.3 Finalidades de un sistema de gestión del desempeño	386
15.4 El proceso de gestión del desempeño bajo el enfoque de competencias	387
15.5 La evaluación del desempeño como parte del proceso integral de gestión del desempeño	388
15.5.1 Evaluación del desempeño	388
15.5.2 Distintos métodos de evaluación del desempeño.....	389
15.5.3 Evaluación del desempeño global.....	400
15.5.4 Recomendaciones para la confección de un formulario de evaluación del desempeño.....	402
15.5.5. Críticas a las evaluaciones del desempeño	404
15.5.6 Responsabilidad de la evaluación del desempeño	405
15.5.7 La entrevista de evaluación del desempeño	406
15.5.8 Características de un sistema de evaluación del desempeño eficaz..	408
15.5.9 Beneficios de un sistema eficaz de evaluación del desempeño	408
15.6 Impacto de la gestión del desempeño.....	409
15.7 Control de lectura	410
15.8 Práctica	411
15.9 Bibliografía y fuentes digitales.....	411

16. Aprendizaje y capacitación415

Introducción	415
16.1 El aprendizaje en los adultos. Teorías del aprendizaje	416
16.2 La capacitación en la organización. Sus razones e importancia.....	422
16.3 ¿Por qué las organizaciones no capacitan?	424
16.4 La capacitación estratégica. Objetivos y garantías.....	427
16.5 La capacitación en la empresa como proceso	428
16.5.1 Detección de necesidades. Tipos de necesidades y formas de identificarlas	429
16.5.2 Diseño de planes y programas. Aspectos a tener en cuenta	433
16.5.2.1 Implementación de programas.....	438
16.5.2.2 Evaluación de programas.....	439
16.6 Control de lectura	447
16.7 Práctica	447
16.8 Bibliografía y fuente digitales	449

17. Desarrollo de carrera453

Introducción	453
17.1 Contexto laboral actual y el desarrollo de carrera	454
17.2 Perspectiva integradora del desarrollo de carrera	454
17.3 Planeación y desarrollo de carrera desde la perspectiva de la organización.....	454

17.3.1 Áreas de actividad.....	454
17.3.2 Carrera profesional: la visión desde la organización	455
17.3.3 Planes de desarrollo y su relación con la gestión del desempeño	455
17.4 Técnicas de identificación del talento	456
17.5 Rutas de carrera	456
17.6 Herramientas para detectar potencial.....	457
17.7 Métodos de desarrollo de personal	457
17.8 Planeación de carrera individual.....	458
17.8.1 Algunas herramientas útiles para el planeamiento de carrera individual.....	459
17.8.2 Factores que afectan a la planeación de carrera	459
17.9 El fin del desarrollo de carrera en las organizaciones	460
17.10 Control de lectura	463
17.11 Práctica	463
17.12 Bibliografía y fuentes digitales.....	464

18. Las relaciones laborales467

Introducción	467
18.1 Perspectiva de las relaciones laborales	468
18.2 Los elementos del sistema de relaciones laborales	470
18.2.1 Los actores	470
18.2.2 Los tipos de relaciones	471
18.2.3 Los instrumentos utilizados.....	474
18.3 Los sindicatos y los nuevos procesos tecnológicos.....	475
18.4 Condiciones de trabajo, ambiente, salud y seguridad laboral y disciplina	476
18.4.1 El ambiente de trabajo.....	477
18.4.2 La salud y seguridad laboral.....	477
18.4.3 La disciplina laboral.....	479
18.5 Control de lectura	480
18.6 Práctica	480
18.7 Bibliografía y fuentes digitales.....	481

19. Compensaciones.....485

Introducción	485
19.1 Las compensaciones. Concepto y funciones	486
19.1.1 Compensación versus remuneración	486
19.1.2 Funciones de las compensaciones.....	489
19.1.3 El foco en la compensación individual.....	490
19.2 Objetivos de la administración de compensaciones	491
19.3 Diseño de una política de compensaciones.....	492
19.3.1 Determinación del salario base.....	494
19.3.1.1 Retribuir por puesto o retribuir por individuo	494
19.3.1.2 Fases principales para la administración de compensaciones	496
19.4 Evaluación de puestos.....	497
19.4.1 Método de jerarquización (<i>Job Ranking</i>)	500
19.4.2 Método de graduación (<i>Job Classification</i>)	502
19.4.3 Método de puntuación de factores (<i>The Point System</i>)	504
19.4.4 Método de comparación de factores (<i>The Factor Comparison Method</i>)	506
19.5 Investigación salarial	511
19.6 Sistemas de incentivos.....	514
19.7 Diseño y administración de prestaciones sociales	517

19.8 Control de lectura	518
19.9 Práctica	519
19.10 Bibliografía y fuentes digitales.....	521

PARTE III.D. POLÍTICAS DE LA GESTIÓN

HUMANA.....	523
Introducción.....	524

Capítulo 20

Sistemas indicadores para el monitoreo de las políticas de gestión humana527

Introducción	527
20.1 La cadena de valor	528
20.2 ¿Por qué es necesario medir?	529
20.3 Indicadores.....	530
20.3.1 Eficiencia organizacional.....	530
20.3.2 Estructura y eficiencia del área de Gestión Humana.....	531
20.3.3 Compensaciones	532
20.3.4 Beneficios	533
20.3.5 Desvinculaciones	534
20.3.6 Empleos.....	534
20.3.7 Capacitación y desarrollo	535
20.3.8 Absentismo y accidentes.....	538
20.4 Cuadro de mando integral (CMI).....	530
20.4.1 Surgimiento y concepto del CMI.....	539
20.4.2 Objetivos del cuadro de mando integral.....	540
20.4.3 El cuadro de mando integral como sistema de gestión	541
20.4.4 Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral	542
20.4.6 Cuadro de mando integral en una organización.	
Análisis de un caso	545
20.4.6.1 Visión y misión del área de Gestión Humana de la empresa AA.....	545
20.5 Auditoría de la gestión humana: otras herramientas	549
20.6 <i>Benchmarking</i>	549
20.7 Control de lectura	550
20.8 Caso de aplicación	551
20.9 Bibliografía y fuentes digitales.....	551
Fuentes digitales	552