

# Índice

---

|                   |    |
|-------------------|----|
| Presentación..... | 21 |
|-------------------|----|

## Primera Parte

### ASPECTOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO 1: El comportamiento humano en la organización .....                        | 25 |
| 1. El factor humano como fuente de ventaja competitiva .....                         | 27 |
| 2. Las organizaciones .....  | 28 |
| 3. El comportamiento organizativo. Concepto y elementos.....                         | 29 |
| 4. Supuestos esenciales del comportamiento organizativo .....                        | 30 |
| 5. Las organizaciones y las personas .....   | 32 |
| 6. Las organizaciones y la sociedad.....   | 33 |
| 7. Evolución histórica .....   | 34 |
| 7.1. La Revolución Industrial .....  | 34 |
| 7.2. Los desarrollos iniciales .....   | 34 |
| 7.3. La Escuela de las Relaciones Humanas o del Comportamiento<br>Organizativo ..... | 38 |
| 7.4. Las teorías X e Y de McGregor.....  | 40 |
| Resumen .....  | 42 |
| Cuestiones de autocomprobación .....   | 44 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO 2: La empresa como organización y sistema .....                             | 47 |
| 1. La empresa .....  | 48 |
| 2. La empresa como sistema.....  | 49 |
| 3. Clases de empresas .....  | 51 |
| 4. El empresario .....   | 54 |
| 5. La pequeña empresa original: el emprendedor .....                                 | 56 |
| 6. La empresa y el sistema económico .....   | 58 |

|   |    |
|---|----|
| 6.1. Los sistemas económicos y “la mano invisible del mercado” .....                                    | 58 |
| 6.2. La “mano visible de la empresa” .....  | 59 |
| 6.3. Los derechos individuales y la intervención de los poderes públicos.....                           | 60 |
| 7. Teorías sobre la empresa.....  | 61 |
| 7.1. La teoría neoclásica.....  | 62 |
| 7.2. La teoría de la agencia.....   | 62 |
| 7.3. La teoría de los costes de transacción .....   | 63 |
| 7.4. La teoría de los derechos de propiedad.....  | 64 |
| 7.5. La teoría de los recursos y las capacidades.....   | 65 |
| Resumen .....   | 66 |
| Cuestiones de autocomprobación .....  | 66 |
| <br>  |    |
| CAPÍTULO 3: La dirección de la organización .....   | 69 |
| 1. Concepto de dirección .....  | 71 |
| 2. Los niveles y las cualidades directivas .....  | 71 |
| 2.1. Los niveles directivos .....   | 71 |
| 2.2. Las cualidades directivas.....   | 73 |
| 3. La función de planificación .....  | 74 |
| 3.1. Concepto de planificación.....   | 74 |
| 3.2. El horizonte temporal de la planificación .....  | 74 |
| 3.3. Los objetivos de los planes.....   | 75 |
| 3.4. El proceso de planificación .....  | 76 |
| 3.5. De la planificación a la dirección estratégica .....   | 77 |
| 4. La función de organización.....  | 78 |
| 5. La función de gestión, o dirección en sentido restringido .....                                      | 79 |
| 5.1. Gestión y liderazgo.....   | 79 |
| 5.2. Teorías sobre el liderazgo.....  | 80 |
| 5.3. Estilos de liderazgo .....   | 80 |
| 6. La función de control.....   | 82 |
| 6.1. Concepto.....  | 82 |
| 6.2. El proceso de control.....   | 82 |
| 6.3. Inconvenientes del control.....  | 83 |
| 7. El proceso de dirección en la pequeña empresa.....   | 84 |
| 8. La evolución del pensamiento científico y la organización como sistema.....                          | 85 |
| 8.1. Sobre el reduccionismo, el método analítico y la lógica causal.....                                | 85 |
| 8.2. Sobre el expansionismo, la lógica de síntesis, el pensamiento teleo-<br>lógico y los sistemas..... | 86 |
| 8.3. La organización como sistema.....  | 87 |
| 9. La gestión del conocimiento .....  | 88 |
| Resumen .....   | 91 |
| Cuestiones de autocomprobación .....  | 92 |

|   |     |
|---|-----|
| CAPÍTULO 4: El diseño de la estructura de la organización y la comunicación ... | 95  |
| 1. Concepto .....   | 97  |
| 2. Principales mecanismos de coordinación.....                                  | 97  |
| 3. Los elementos esenciales en el diseño de la estructura organizativa .....    | 98  |
| 4. Organizaciones mecanicistas y orgánicas.....                                 | 99  |
| 5. La departamentalización y los organigramas .....                             | 101 |
| 5.1. La departamentalización .....  | 101 |
| 5.2. Los organigramas .....   | 103 |
| 6. Autoridad y responsabilidad .....  | 104 |
| 7. El límite de la dirección o límite del control .....                         | 105 |
| 8. Centralización y descentralización .....                                     | 107 |
| 9. El <i>empowerment</i> .....  | 108 |
| 9.1. Concepto.....  | 108 |
| 9.2. Vertientes .....   | 109 |
| 9.3. Requisitos .....   | 110 |
| 9.4. Ventajas.....  | 110 |
| 10. Tipos de estructuras organizativas .....                                    | 111 |
| 11. El diseño organizativo.....   | 115 |
| 11.1. El entorno .....  | 115 |
| 11.2. La estrategia.....  | 116 |
| 11.3. La tecnología .....   | 116 |
| 11.4. Los recursos humanos .....  | 118 |
| 12. La información y la dirección.....  | 118 |
| 13. La comunicación.....  | 119 |
| 13.1. Concepto y clases .....   | 119 |
| 13.2. La importancia de la comunicación .....                                   | 120 |
| 13.3. El proceso de comunicación .....  | 121 |
| 13.4. Consecuencias de los defectos de la comunicación .....                    | 122 |
| 13.5. La riqueza de la información y los canales de comunicación .....          | 124 |
| 14. La revolución de la tecnología de la información y comunicación .....       | 125 |
| 15. Las TIC y el <i>empowerment</i> .....                                       | 126 |
| 16. Tipos de sistemas de información para la dirección.....                     | 127 |
| 17. La organización informal .....  | 129 |
| Resumen .....   | 130 |
| Cuestiones de autocomprobación .....  | 133 |
| <br>  |     |
| CAPÍTULO 5: La dirección estratégica de la empresa .....                        | 135 |
| 1. Los aspectos duros y blandos de la dirección de empresas.....                | 136 |
| 2. Las dimensiones estratégica y cultural de la empresa.....                    | 138 |
| 3. La dirección estratégica .....   | 138 |
| 4. El análisis DAFO .....   | 141 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.1. El análisis interno .....                                    | 141 |
| 4.2. El análisis externo.....                                     | 142 |
| 4.3. La matriz DAFO.....  | 143 |
| 5. El análisis del entorno de la empresa.....                     | 144 |
| 5.1. El entorno genérico .....                                    | 144 |
| 5.2. El entorno específico .....                                  | 145 |
| 6. La formulación de estrategias .....                            | 146 |
| 7. Estrategias de crecimiento .....                               | 148 |
| 7.1. El objetivo de crecimiento en la pequeña empresa.....        | 149 |
| 7.2. La diversificación .....                                     | 149 |
| 7.3. Crecimiento interno, crecimiento externo y cooperación ..... | 152 |
| 7.4. La internacionalización .....                                | 153 |
| 8. El modelo CANVAS .....   | 154 |
| Resumen .....   | 156 |
| Cuestiones de autocomprobación .....                              | 158 |

Segunda Parte  
EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA

|   |     |
|---|-----|
| CAPÍTULO 6: El liderazgo.....   | 163 |
| 1. Introducción .....   | 164 |
| 2. Conceptos.....   | 165 |
| 3. Modelos de liderazgo.....  | 166 |
| 4. Los modelos universalistas .....                                     | 167 |
| 4.1. El modelo universalista en rasgos.....                             | 167 |
| 4.2. El modelo universalista en conducta.....                           | 168 |
| 5. Los modelos contingentes.....  | 169 |
| 5.1. Concepto.....  | 169 |
| 5.2. El modelo de Fiedler .....   | 169 |
| 5.3. El modelo trayectoria-objetivo de House .....                      | 170 |
| 5.4. El modelo de los niveles de desarrollo de Hersey y Blanchard ..... | 172 |
| 5.5. El modelo de la irrelevancia del líder .....                       | 174 |
| 6. El liderazgo transformador .....                                     | 174 |
| 7. La práctica diaria del liderazgo.....                                | 175 |
| 7.1. El <i>coaching</i> .....   | 175 |
| 7.2. El <i>mentoring</i> .....  | 176 |
| 7.3. El directivo como maestro.....                                     | 178 |
| 7.4. El directivo como educador.....                                    | 178 |
| 7.5. El directivo como mediador .....                                   | 179 |

|  |     |
|--|-----|
| 7.6. El directivo como animador y motivador .....                              | 180 |
| 7.7. El directivo y la comunicación.....                                       | 180 |
| Resumen .....  | 181 |
| Cuestiones de autocomprobación .....   | 183 |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO 7: La motivación.....   | 187 |
| 1. Introducción .....  | 188 |
| 2. La naturaleza de la motivación .....  | 189 |
| 2.1. Antecedentes .....  | 189 |
| 2.2. Concepto y elementos .....  | 190 |
| 3. La teoría de las expectativas .....   | 192 |
| 3.1. Concepto.....   | 192 |
| 3.2. La expectativa.....   | 193 |
| 3.3. El valor instrumental .....   | 194 |
| 3.4. La valencia.....  | 194 |
| 3.5. La fuerza motivadora.....   | 194 |
| 4. Teorías de las necesidades .....  | 195 |
| 4.1. Concepto.....   | 195 |
| 4.2. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow .....                  | 195 |
| 4.3. La teoría ERG de Alderfer .....   | 197 |
| 4.4. La teoría de la motivación-higiene de Herzberg.....                       | 199 |
| 4.5. La teoría de las necesidades de logro, afiliación y poder de McClelland.. | 200 |
| 5. La teoría de la equidad.....  | 201 |
| 6. La teoría de la fijación de objetivos.....                                  | 202 |
| 7. Las teorías del aprendizaje.....  | 203 |
| 7.1. Conceptos .....   | 203 |
| 7.2. Teoría de los actos condicionados.....                                    | 203 |
| 7.3. Teoría del aprendizaje social.....  | 205 |
| 8. El dinero y la motivación .....   | 206 |
| Resumen .....  | 207 |
| Cuestiones de autocomprobación .....   | 209 |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO 8: Eficiencia y motivación en el puesto de trabajo .....              | 213 |
| 1. Introducción .....  | 214 |
| 2. El enfoque de la eficiencia.....  | 215 |
| 3. El estudio de métodos y la medición del trabajo.....                        | 217 |
| 3.1. Concepto.....   | 217 |
| 3.2. El estudio de métodos de trabajo .....                                    | 217 |
| 3.3. La medición del trabajo.....  | 221 |
| 4. El enfoque socio-técnico.....   | 223 |
| 5. Ampliación y enriquecimiento del puesto.....                                | 223 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.1. La ampliación del puesto de trabajo .....                                 | 223 |
| 5.2. El enriquecimiento del puesto de trabajo.....                             | 224 |
| 6. Aplicación de las teorías a la práctica de la motivación en el trabajo..... | 227 |
| 6.1. La dirección por objetivos.....   | 228 |
| 6.2. Los círculos de calidad.....  | 229 |
| 6.3. Los programas de calidad de vida en el trabajo.....                       | 230 |
| 6.4. La flexibilidad de horarios y el trabajo compartido .....                 | 231 |
| 6.5. Rutinas directivas para la motivación en el trabajo .....                 | 232 |
| Resumen .....  | 233 |
| Cuestiones de autocomprobación .....   | 235 |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO 9: Los equipos de trabajo.....  | 239 |
| 1. Introducción .....  | 240 |
| 2. Concepto y elementos .....  | 241 |
| 3. Sobre los grupos y los equipos .....  | 242 |
| 4. La sinergia de los grupos .....   | 243 |
| 5. La interdependencia de las tareas .....                                     | 244 |
| 6. El ciclo de vida del grupo .....  | 245 |
| 6.1. Etapas de formación, desarrollo y regulación.....                         | 245 |
| 6.2. Etapas de madurez y fin .....   | 247 |
| 7. Los grupos y la innovación.....   | 248 |
| 8. Los grupos y la motivación.....   | 249 |
| 9. Los grupos y los consumidores .....   | 250 |
| 10. Clases de grupos.....  | 250 |
| 11. Grupos formales.....   | 252 |
| 12. Grupos informales.....   | 254 |
| 13. Dinámica de grupos .....   | 254 |
| 13.1. El tamaño del grupo .....  | 254 |
| 13.2. Los roles de las personas en los grupos .....                            | 255 |
| 13.3. El liderazgo del grupo .....   | 255 |
| 13.4. Las normas del grupo .....   | 256 |
| 13.5. La cohesión del grupo .....  | 257 |
| 14. Los comportamientos insolidarios.....                                      | 258 |
| Resumen .....  | 259 |
| Cuestiones de autocomprobación .....   | 260 |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO 10: Poder, política y conflicto .....                                 | 263 |
| 1. Introducción .....  | 264 |
| 2. El poder en las organizaciones.....   | 265 |
| 2.1. Concepto.....   | 265 |
| 2.2. El poder interpersonal .....  | 265 |
| 2.3. Reacciones ante el ejercicio del poder interpersonal.....                 | 267 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.4. Fuentes de poder estructural.....                                    | 267 |
| 3. La política.....   | 269 |
| 3.1. Concepto.....  | 269 |
| 3.2. Tácticas políticas .....   | 269 |
| 4. Los conflictos en las organizaciones .....                             | 271 |
| 4.1. Concepto.....  | 271 |
| 4.2. Condiciones de conflictividad.....                                   | 271 |
| 4.3. Consecuencias de los conflictos.....                                 | 272 |
| 5. La negociación .....   | 273 |
| 5.1. Concepto.....  | 273 |
| 5.2. Enfoques para la negociación .....                                   | 273 |
| 6. La reestructuración.....   | 275 |
| Resumen .....   | 275 |
| Cuestiones de autocomprobación .....                                      | 276 |
| <br>  |     |
| CAPÍTULO 11: Cultura, cambio, aprendizaje y desarrollo organizativo ..... | 279 |
| 1. Introducción .....   | 280 |
| 2. La cultura organizativa.....   | 281 |
| 2.1. Concepto.....  | 281 |
| 2.2. Funciones de la cultura.....   | 283 |
| 2.3. Elementos de la cultura .....  | 284 |
| 2.4. Dirección y cultura .....  | 285 |
| 2.5. El papel de los valores y de las normas en la cultura .....          | 286 |
| 2.6. La gestión de la cultura .....                                       | 289 |
| 2.7. La cultura innovadora.....   | 290 |
| 3. El cambio en la organización.....                                      | 292 |
| 4. El proceso de transformación .....                                     | 294 |
| 5. El aprendizaje organizativo.....                                       | 295 |
| 6. El desarrollo organizativo .....                                       | 296 |
| 6.1. Concepto.....  | 296 |
| 6.2. La resistencia al cambio .....                                       | 297 |
| 7. El proceso de desarrollo.....  | 298 |
| Resumen .....   | 300 |
| Cuestiones de autocomprobación .....                                      | 301 |

Tercera Parte  
LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

|   |     |
|---|-----|
| CAPÍTULO 12: Los recursos humanos en la dirección de empresas ..... | 307 |
| 1. Introducción .....   | 308 |

|   |     |
|---|-----|
| 2. Eficacia, eficiencia y productividad.....                                    | 309 |
| 3. Objetivos de la Dirección de los Recursos Humanos .....                      | 309 |
| 4. Actividades de la DRRHH.....   | 310 |
| 5. Organización de la DRRHH .....   | 312 |
| 6. El Departamento de RRHH .....  | 313 |
| 6.1. El Departamento de RRHH y el tamaño de la empresa .....                    | 313 |
| 6.2. El Departamento de RRHH como departamento de prestación de servicios ..... | 314 |
| 7. Contenido de la DRRHH.....   | 315 |
| 7.1. La DRRHH como sistema .....  | 315 |
| 7.2. Las actividades que contiene la DRRHH .....                                | 316 |
| 7.3. Las actividades de la DRRHH como sistemas .....                            | 317 |
| Resumen .....   | 318 |
| Cuestiones de autocomprobación .....  | 319 |

|  |     |
|--|-----|
| CAPÍTULO 13: La planificación de los RRHH y el análisis y diseño de los puestos de trabajo ..... | 323 |
| 1. La planificación de los RRHH.....   | 324 |
| 2. Tipos de planificación. Enfoques.....   | 327 |
| 3. El inventario de RRHH.....  | 329 |
| 4. Conceptos relativos a los puestos de trabajo .....  | 331 |
| 5. Diseño de puestos de trabajo .....  | 332 |
| 6. Análisis de puestos de trabajo.....   | 335 |
| Resumen .....  | 338 |
| Cuestiones de autocomprobación .....   | 339 |

|  |     |
|--|-----|
| CAPÍTULO 14: Búsqueda y selección de personas.....                               | 343 |
| 1. La búsqueda de personas para la organización. Decisiones previas .....        | 344 |
| 2. Búsqueda interna o externa.....   | 349 |
| 3. La selección.....   | 353 |
| 3.1. La preselección.....  | 353 |
| 3.2. El seleccionador .....  | 355 |
| 3.3. Los tests de selección .....  | 356 |
| 3.4. La entrevista de selección .....  | 358 |
| 4. El uso de Internet en la búsqueda y selección .....                           | 365 |
| 4.1. Nivel de utilización.....   | 365 |
| 4.2. Ventajas e inconvenientes.....  | 366 |
| 4.3. Los portales de empleo.....   | 368 |
| 4.4. Las redes sociales .....  | 370 |
| 5. El final del proceso. La contratación y el comienzo de la orientación .....   | 371 |
| 6. Tema para la reflexión y el debate: la reputación en las redes sociales ..... | 372 |



|  |     |
|--|-----|
| Resumen .....  | 373 |
| Cuestiones de autocomprobación .....                                   | 375 |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO 15: Orientación y ubicación .....                             | 379 |
| 1. La autoeficacia .....   | 380 |
| 2. Ubicación y productividad.....                                      | 382 |
| 3. Los programas de orientación.....                                   | 385 |
| 4. Posibles errores en la orientación .....                            | 386 |
| 5. Ventajas de los programas de orientación .....                      | 387 |
| 6. Seguimiento posterior al programa de orientación .....              | 388 |
| 7. La ubicación.....   | 388 |
| 8. La promoción .....  | 389 |
| 9. El cambio de destino y la degradación .....                         | 391 |
| 10. Las bolsas de trabajo.....   | 392 |
| 11. El final de la relación laboral .....                              | 393 |
| 12. La prevención de la pérdida de recursos humanos.....               | 394 |
| Resumen .....  | 394 |
| Cuestiones de autocomprobación .....                                   | 396 |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO 16: Formación y desarrollo .....                              | 399 |
| 1. Conceptos.....  | 400 |
| 2. Ventajas de la formación.....                                       | 402 |
| 3. El proceso de formación .....                                       | 403 |
| 3.1. Evaluación de las necesidades .....                               | 404 |
| 3.2. Objetivos de formación y desarrollo .....                         | 406 |
| 3.3. Contenido del programa.....                                       | 406 |
| 3.4. Principios de aprendizaje .....                                   | 407 |
| 4. Tipos de programas de formación y desarrollo .....                  | 408 |
| 4.1. La formación en el puesto de trabajo.....                         | 409 |
| 4.2. La formación en aprendizaje.....                                  | 409 |
| 4.3. La rotación de puestos de trabajo.....                            | 409 |
| 4.4. Las conferencias, vídeos, películas y audiovisuales.....          | 410 |
| 4.5. El estudio de casos .....   | 410 |
| 4.6. Las representaciones (sociodramas) .....                          | 410 |
| 4.7. La simulación .....   | 410 |
| 4.8. Las lecturas, el estudio personal y la enseñanza programada ..... | 411 |
| 4.9. La formación en talleres de sensibilización.....                  | 411 |
| 5. El desarrollo de los recursos humanos .....                         | 412 |
| 6. El <i>mentoring</i> .....   | 412 |
| 6.1. Concepto.....   | 412 |
| 6.2. Ventajas.....   | 413 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.3. La figura del mentor .....   | 414 |
| 6.4. Fases del proceso de <i>mentoring</i> .....  | 415 |
| 7. La formación y la obsolescencia profesional .....                                      | 416 |
| 8. Evaluación del programa de formación.....  | 417 |
| 9. La autoeficacia en el aprendizaje.....   | 419 |
| Resumen .....   | 420 |
| Cuestiones de autocomprobación .....  | 422 |
| <br>  |     |
| CAPÍTULO 17: Planificación de carreras .....  | 425 |
| 1. Conceptos.....   | 426 |
| 2. La planificación de carreras y las necesidades individuales y organizativas.....       | 427 |
| 3. El Departamento de RRHH y la planificación de las carreras.....                        | 429 |
| 4. El desarrollo del plan .....   | 431 |
| 5. Los planes de carrera vinculantes.....   | 433 |
| 5.1. Concepto, características, elementos y fases .....                                   | 433 |
| 5.2. Identificación y evaluación del potencial de los mandos .....                        | 435 |
| 5.3. El diseño del PIC.....   | 437 |
| 5.4. La ejecución de los PIC: dificultades existentes y necesidad de<br>revisión .....    | 438 |
| Resumen .....   | 439 |
| Cuestiones de autocomprobación .....  | 440 |
| <br>  |     |
| CAPÍTULO 18: Evaluación del mérito y del desempeño .....                                  | 443 |
| 1. Concepto y objetivos.....  | 444 |
| 2. El papel del superior inmediato y del Departamento de RRHH en la eva-<br>luación ..... | 445 |
| 3. Actividades previas a la evaluación .....  | 446 |
| 4. Métodos de evaluación basados en el desempeño alcanzado en el pasado .....             | 450 |
| 5. Métodos de evaluación orientados al futuro.....  | 456 |
| 6. Requisitos del proceso de evaluación.....  | 458 |
| Resumen .....   | 461 |
| Cuestiones de autocomprobación .....  | 462 |
| <br>  |     |
| CAPÍTULO 19: Valoración de puestos y determinación de remuneraciones.....                 | 465 |
| 1. Objetivos de la política de compensación .....   | 466 |
| 2. Valoración de puestos de trabajo .....   | 469 |
| 2.1. Concepto y sistemas de valoración .....  | 469 |
| 2.2. La jerarquización subjetiva simple de los puestos.....                               | 469 |
| 2.3. La asignación de niveles.....  | 470 |
| 2.4. La comparación de factores .....   | 471 |
| 2.5. La puntuación .....  | 474 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.6. Otros sistemas.....   | 478 |
| 3. Estudios comparados de compensaciones en el mercado de trabajo.....                     | 478 |
| 3.1. Delimitación del mercado de trabajo.....  | 478 |
| 3.2. Fuentes de información.....   | 479 |
| 4. Determinación de las remuneraciones.....  | 480 |
| 4.1. Establecimiento de los salarios de los distintos puestos.....                         | 480 |
| 4.2. Estructuración de las compensaciones.....   | 482 |
| 5. Niveles y categorías profesionales.....   | 483 |
| 6. Temas de reflexión y debate: “El caso del robo de los empleados de la competencia”..... | 484 |
| Resumen .....  | 485 |
| Cuestiones de autocomprobación .....   | 486 |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO 20: Incentivos y participación en beneficios.....                                 | 489 |
| 1. Cuestiones previas.....   | 490 |
| 2. Sistemas de incentivos.....   | 492 |
| 2.1. Incentivos según las unidades o el tiempo de producción.....                          | 492 |
| 2.2. Comisiones .....  | 497 |
| 2.3. Curvas de madurez .....   | 499 |
| 2.4. Incentivos para adquirir conocimientos .....  | 500 |
| 2.5. Incentivos no financieros.....  | 501 |
| 2.6. Incentivos en los niveles directivos .....  | 501 |
| 3. El accionariado obrero .....  | 503 |
| 4. La participación en beneficios .....  | 504 |
| 5. Los planes de reducción de costes.....  | 505 |
| 6. Un tema de reflexión y debate: la edad y la remuneración de los cargos directivos ..... | 508 |
| Resumen .....  | 509 |
| Cuestiones de autocomprobación .....   | 511 |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO 21: Prestaciones extrasalariales y masa salarial.....                             | 513 |
| 1. Compensación directa e indirecta.....   | 515 |
| 2. Objetivos de la compensación indirecta .....  | 515 |
| 2.1. Objetivos sociales.....   | 515 |
| 2.2. Objetivos de la organización y de la DRRHH.....                                       | 515 |
| 2.3. Objetivos personales.....   | 516 |
| 3. Clases de prestaciones.....   | 517 |
| 3.1. Prestaciones complementarias al salario.....  | 517 |
| 3.2. Prestaciones de mejora de las condiciones de trabajo .....                            | 518 |
| 3.3. Prestaciones complementarias extralaborales.....                                      | 518 |
| 3.4. Prestaciones dirigidas al empleado como persona .....                                 | 518 |

|      |  |            |
|------|--|------------|
| 4.   | Prestaciones complementarias al salario .....                                    | 518        |
| 4.1. | Planes de pensiones .....  | 519        |
| 4.2. | Seguros médicos.....   | 519        |
| 4.3. | Seguros de vida.....   | 519        |
| 4.4. | Seguros de accidentes e incapacidad temporal o permanente.....                   | 519        |
| 5.   | Prestaciones de mejora de las condiciones de trabajo.....                        | 520        |
| 5.1. | Asistencia médica.....   | 520        |
| 5.2. | Los días libres.....   | 520        |
| 5.3. | Días para asuntos propios.....   | 520        |
| 5.4. | Flexibilidad de horarios y trabajo compartido (remisión).....                    | 520        |
| 5.5. | Servicios de cafetería y comedor .....   | 521        |
| 5.6. | Otros servicios .....  | 521        |
| 6.   | Prestaciones complementarias extralaborales .....                                | 521        |
| 7.   | Prestaciones dirigidas al empleado como persona .....                            | 522        |
| 7.1. | Las actividades deportivas.....  | 522        |
| 7.2. | Prestaciones para periodos vacacionales .....                                    | 522        |
| 7.3. | Programas de formación .....   | 522        |
| 8.   | La administración de las prestaciones y servicios.....                           | 523        |
| 9.   | La masa salarial.....  | 524        |
| 9.1. | Concepto y objetivo.....   | 524        |
| 9.2. | Problemática del cálculo .....   | 525        |
| 9.3. | Los deslizamientos .....   | 525        |
| 9.4. | Tanto de incremento sobre la masa salarial .....                                 | 526        |
|      | Resumen .....  | 527        |
|      | Cuestiones de autocomprobación .....   | 528        |
|      |  |            |
|      | <b>CAPÍTULO 22: Auditoría y control de la Dirección de Recursos Humanos.....</b> | <b>531</b> |
| 1.   | La auditoría como sistema de control.....  | 532        |
| 2.   | Tipos de auditoría.....  | 533        |
| 3.   | Objetivos y ventajas de la auditoría.....  | 534        |
| 4.   | Ámbito de aplicación .....   | 535        |
| 5.   | Etapas de la auditoría .....   | 536        |
| 5.1. | Auditoría del Departamento de RRHH.....  | 536        |
| 5.2. | Auditoría de los directivos de línea.....  | 537        |
| 5.3. | Auditoría del nivel de satisfacción de las personas .....                        | 538        |
| 6.   | Fuentes de información.....  | 538        |
| 7.   | Tipos de evaluación.....   | 541        |
| 8.   | El informe de auditoría .....  | 543        |
|      | Resumen .....  | 545        |
|      | Cuestiones de autocomprobación .....   | 546        |

|  |     |
|--|-----|
| CAPÍTULO 23: Habilidades personales específicas .....                            | 549 |
| 1. Introducción .....  | 550 |
| 2. Presentaciones .....  | 551 |
| 3. Entrevistas .....   | 556 |
| 4. Juntas .....  | 556 |
| 5. Gestión del tiempo .....  | 560 |
| 6. Dominio del estrés .....  | 564 |
| Resumen .....  | 573 |
| Cuestiones de autocomprobación .....   | 575 |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO 24: Ética y responsabilidad social .....                                | 579 |
| 1. Ética y empresa .....   | 580 |
| 2. Los sujetos de la ética en la empresa. Los grupos de interés o stakeholders.. | 583 |
| 3. Principios en la toma de decisiones éticas.....                               | 586 |
| 4. Razones para actuar éticamente.....   | 588 |
| 5. Fuentes del código ético de una organización.....                             | 590 |
| 6. Culturas organizativas éticas.....  | 591 |
| 7. La responsabilidad social de la empresa y el medio ambiente .....             | 592 |
| Resumen .....  | 595 |
| Cuestiones de autocomprobación .....   | 596 |
| <br>   |     |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 599 |