

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 Organizativo	38
7.4. Las teorías X e Y de McGregor.....	40
Resumen	42
Cuestiones de autocomprobación	44

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
 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- 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
 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
 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
 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
 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
 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
 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
 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
 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
 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 revisión	438
Resumen	439
Cuestiones de autocomprobación	440
 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- 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
 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
 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
 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
	 CAPÍTULO 22: Auditoría y control de la Dirección de Recursos Humanos.....	531
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
 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
 BIBLIOGRAFÍA	 599