

Índice sistemático

Sumario	5
Prólogo	7
Capítulo 1. Introducción a la dirección estratégica de recursos humanos	9
Objetivos del capítulo	9
1. Introducción a la dirección estratégica de recursos humanos	10
1.1. La función y dirección de recursos humanos	10
1.2. El concepto de dirección estratégica de recursos humanos	11
1.3. Relación entre la estrategia empresarial y la estrategia de recursos humanos ..	12
1.3.1. Formulación de la estrategia	13
1.3.2. Estrategias empresariales comunes	13
1.3.3. Estrategias comunes de recursos humanos	13
1.3.4. Alineación de las estrategias de recursos humanos y las estrategias empresariales	15
2. El papel estratégico de las áreas de la función de recursos humanos	15
2.1. Atracción y selección del talento	15
2.2. Integración, formación y desarrollo	16
2.3. Compensación total	18
2.4. Gestión del desempeño	19
2.5. Bienestar laboral, inteligencia emocional y motivación	20
2.6. Cultura organizativa	20
2.7. La gestión estratégica de los riesgos psicosociales desde la perspectiva preventiva	21
2.8. Liderazgo y habilidades directivas	22
3. Estrategia funcional al servicio de la estrategia organizacional	22
Conceptos básicos	23
Actividades de autocomprobación	24
Ejercicios voluntarios	35
Referencias bibliográficas	35
Capítulo 2. El proceso de la dirección estratégica en la empresa	39
Objetivos del capítulo	39
1. Introducción	40
2. Concepto y niveles de estrategia	40
2.1. Estrategia corporativa	40

2.2. Estrategia competitiva	40
2.3. Estrategia funcional	40
3. La dirección estratégica de empresas	41
3.1. El análisis estratégico	41
3.2. La formulación de las estrategias	41
3.3. Implantación de la estrategia	41
4. La creación de valor en la empresa	41
5. Misión, visión y objetivos de la empresa	42
5.1. Misión	43
5.2. Visión	43
5.3. Objetivos de la empresa	43
6. Introducción al análisis del entorno y de la empresa	43
6.1. Análisis del entorno	44
6.2. Análisis interno de la empresa	44
7. Planificación estratégica	45
7.1. El plan estratégico	46
7.2. Estrategia funcional y presupuesto	47
7.2.1. La estrategia funcional	47
7.2.2. La elaboración de presupuestos	47
7.3. Seguimiento y control de la estrategia	48
8. El papel de los recursos humanos en la dirección estratégica de la empresa	49
8. Resumen	51
Conceptos básicos	52
Actividades de repaso	53
Ejercicios voluntarios	54
Referencias bibliográficas	54
Capítulo 3. Atracción y selección estratégicas del talento en las organizaciones	55
Objetivos del capítulo	55
1. El talento como elemento clave de la estrategia organizacional	56
1.1. Hacia una definición del talento en el entorno de trabajo	56
1.2. Desde el concepto de talento a la gestión del talento en las organizaciones	59
2. El despliegue estratégico de la atracción del talento en el contexto organizacional	62
2.1. Algunas consideraciones previas	62
2.2. Estrategias de atracción del talento	63
2.3. Estrategias de identificación del talento	65
2.4. Estrategias de incorporación del talento	66

2.5. Algunas consideraciones acerca de las metodologías de búsqueda e incorporación del talento	73
3. Conclusiones	75
Conceptos básicos	77
Ejercicios de autocomprobación	77
Referencias bibliográficas	78
Capítulo 4. Onboarding, formación y desarrollo; procesos estratégicos en la gestión del talento	81
Objetivos del capítulo	81
1. Introducción	82
2. Concepto y proceso de <i>onboarding</i>	82
2.1. Modelos de <i>onboarding</i>	84
2.2. Fases en la implantación de un proceso de <i>onboarding</i>	85
3. Formación y desarrollo de personas	91
3.1. Valor estratégico de la formación y el desarrollo de personas	92
3.2. El proceso de formación y desarrollo de personas	95
3.2.1. Definición de las exigencias de formación y desarrollo	95
3.2.2. Definición de las necesidades de formación y desarrollo	96
3.2.3. Definición de los objetivos de formación y desarrollo	100
3.2.4. Planificación de la formación y el desarrollo: la elaboración del plan	101
3.2.5. La implementación de las acciones de la formación y desarrollo	106
3.2.6. Evaluación de la formación y el desarrollo	108
Conceptos básicos	112
Ejercicios de autocomprobación	112
Referencias bibliográficas	115
Capítulo 5. Compensación total como herramienta de dirección estratégica en la gestión de personas	117
Objetivos del capítulo	117
1. Introducción	118
1.1. La compensación como herramienta de dirección estratégica del negocio y la gestión de personas	118
1.2. Clasificación y tipos de retribuciones: el modelo de compensación total	119
2. El diseño de la estructura salarial como punto de partida para la gestión de la compensación	119
2.1. Procesos de RR. HH. previos al diseño de la estructura salarial	119
2.2. Elementos y análisis técnico de la estructura salarial	120
2.2.1. Nivel de puesto u organizativo	120

2.2.2. Banda salarial	120
2.2.3. Diferencial, incremento o progresión entre los puntos mínimos, medios y máximos	121
2.2.4. Amplitud de banda	121
2.2.5. Apertura de banda	121
2.2.6. Solape entre bandas salariales	122
3. La gestión de la retribución fija como principal elemento de compensación	123
3.1. Concepto y características de la retribución fija	123
3.2. Indicadores de gestión de la retribución fija	124
3.2.1. Retribución fija	124
3.2.2. Posición en banda o compa-ratio individual	124
3.2.3. Situación en banda	125
3.2.4. Costes de equidad	125
3.2.5. Salario medio o promedio de las retribuciones	126
3.2.6. Estadísticos de retribución: percentiles y cuartiles	126
3.2.7. Dispersión salarial	127
3.2.8. Mix retributivo	127
3.3. Análisis y estudios retributivos	128
3.3.1. Mapa de equidad	128
3.3.2. Mapa salarial	128
4. La retribución variable como principal herramienta estratégica de dirección del negocio	129
4.1. Concepto y características de la retribución variable	129
4.2. Clasificación y tipos de retribución variable	130
4.2.1. Incentivos	130
4.2.2. Incentivos a corto plazo (ICP)	130
4.2.2.1. Sistemas de participación en beneficios	131
4.2.2.2. Sistemas basados en el desempeño	131
4.2.3. Incentivos a largo plazo (ILP)	132
4.3. Bonos	133
4.4. Programas de reconocimiento	134
4.5. Elementos técnicos y estructurales de un sistema de retribución variable (SRV): diseño, implantación, administración y gestión	134
5. La retribución en especie como elemento de compensación complementario de las retribuciones dinerarias	138
5.1. Concepto y características de la retribución en especie	138
5.2. Retribuciones en especie más comunes que se incluyen en los paquetes de beneficios de las empresas, y su tratamiento jurídico-laboral y fiscal como rentas en especie	141
5.3. Tendencias en la gestión de los beneficios sociales en las empresas	146

6. La retribución flexible como fórmula de optimización fiscal de las retribuciones	147
6.1. Concepto y funcionamiento de la retribución flexible	147
6.2. Requisitos jurídico-laborales a tener en cuenta en el diseño e implantación de un plan de retribución flexible	148
6.3. Productos o servicios en especie que se incluyen habitualmente en los planes de retribución flexible y su tratamiento fiscal	148
6.4. Otras fórmulas de optimización fiscal de las retribuciones	149
7. La retribución emocional como elemento diferenciador de la compensación: medidas relacionadas con el salario emocional	149
7.1. Concepto y características de la retribución emocional	149
7.2. La retribución emocional como factor de atracción y fidelización del talento	150
7.3. Medidas que se incluyen en la retribución emocional	151
8. La retribución como factor de coste empresarial	151
8.1. Delimitación conceptual: costes retributivos y costes de personal	151
8.2. Conceptos a tener en cuenta en el cálculo de los costes de personal	152
9. Igualdad retributiva y brecha salarial de género	155
9.1. Obligaciones de las empresas en materia retributiva reguladas en el Real Decreto 902/2020, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres	155
9.2. Análisis, medición y cálculo de la brecha salarial de género	156
Conceptos básicos	159
Ejercicios de autocomprobación.....	160
Ejercicios prácticos	164
Referencias bibliográficas	168
Capítulo 6. Gestión estratégica del desempeño	169
Objetivos del capítulo	169
1. Introducción	170
1.1. Cultura corporativa y desempeño	170
1.2. De la evaluación del rendimiento a la gestión del desempeño	173
1.3. Razones estratégicas para la gestión del desempeño	174
2. Sistematizar la gestión del desempeño	174
2.1. La dirección por objetivos. Un clásico vigente	174
2.2. Modelo OKR. La alternativa <i>agile</i>	177
2.2.1. CFR. Conexión con el desempeño	178
2.3. Métodos para evaluar el desempeño	179
2.3.1. Métodos más utilizados	180
2.3.2. Evaluación 360º	183
2.4. Claves para implantar un sistema de gestión del desempeño	186

3. La importancia del <i>feedback</i> de resultados	187
3.1. Guía para el <i>feedback</i> de resultados	187
3.2. El plan de acción	188
4. Futuro de la gestión del desempeño	190
4.1. <i>Big data</i> y experiencia de empleado	190
4.2. Tendencias y casos de éxito	192
Conceptos básicos	195
Ejercicios prácticos	196
Referencias bibliográficas	196
Capítulo 7. Bienestar laboral, inteligencia emocional, motivación laboral y su perspectiva estratégica	199
Objetivos del capítulo	199
1. Bienestar en el lugar de trabajo	200
1.1. Origen del bienestar laboral	200
1.2. Entorno de trabajo saludable y el bienestar	204
1.3. Medición del bienestar	208
1.4. Impacto del entorno de trabajo saludable y el bienestar para las personas	210
1.5. Bienestar psicológico y rendimiento laboral	212
1.5.1. La teoría hedónica del bienestar	213
1.5.2. La teoría eudaimónica del bienestar	214
1.5.3. El modelo de ampliación y construcción de las emociones positivas (modelo de Barbara Fredrickson)	215
1.5.4. Modelo de recursos y demandas laborales (<i>job demands – resources model</i>)	216
1.6. El bienestar laboral como responsabilidad social corporativa	217
1.7. Implantación de programas de bienestar organizacional	220
2. La inteligencia emocional en el ámbito laboral	221
2.1. Definición y dimensiones de la inteligencia emocional	221
2.2. La inteligencia emocional como predictor de éxito en el ámbito laboral	225
2.3. La relación entre la inteligencia emocional y el bienestar	226
2.4. Diseño del plan estratégico para desarrollar de las competencias en inteligencia emocional	227
3. Motivación laboral y su perspectiva estratégica	227
3.1. Del concepto a las aplicaciones de la motivación laboral	227
3.2. Motivación y rendimiento en el trabajo	229
3.2.1. Las teorías de contenido	229
3.2.2. Las teorías del proceso	231
3.3. Perspectivas estratégicas de la motivación y políticas de integración de los trabajadores	232
Conceptos básicos	234

Actividades de autocomprobación	234
Test de autocomprobación	238
Referencias bibliográficas	241
Capítulo 8. Cultura organizativa	245
Objetivos del capítulo	245
1. Introducción al concepto de cultura	246
2. El concepto de cultura organizativa	248
3. Las funciones de la cultura organizativa	251
4. La creación de cultura organizativa: los grandes formadores	253
5. El mantenimiento de la cultura organizativa	255
6. Los mecanismos de transmisión de la cultura organizativa	256
7. La relación entre la cultura organizativa y la estrategia	257
8. Principales modelos de medición de la cultura organizativa	259
8.1. La tipología de Deal y Kennedy	259
8.2. La tipología de Cameron y Quinn	262
8.3. El modelo dimensional de Hofstede	264
8.4. El modelo dimensional de Denison	268
9. Conclusiones	271
Conceptos básicos	272
Actividades de repaso.....	272
Ejercicios voluntarios.....	273
Referencias bibliográficas	281
Capítulo 9. Riesgos psicosociales emergentes y dirección estratégica de recursos humanos	287
Objetivos del capítulo	287
1. Introducción	288
2. Principales riesgos psicosociales emergentes	291
2.1. El tecnoestrés laboral	298
2.2. El síndrome de estar quemado en el trabajo	300
2.3. El ciberacoso en el ámbito profesional	301
3. Áreas destacadas de intervención	303
3.1. Las TIC	303
3.2. El teletrabajo	304
3.3. La conexión permanente	306
3.4. La inteligencia artificial	307
3.5. La automatización y la robótica	309
3.6. La supervisión electrónica del desempeño	310
4. La importancia de apostar por el bienestar global del personal	311

5. Consideraciones específicas sobre el papel de la dirección estratégica de recursos humanos	313
6. Recomendaciones y buenas prácticas	315
Conceptos básicos	329
Referencias bibliográficas	330
Capítulo 10. Habilidades directivas	335
Objetivos del capítulo	335
1. Introducción. Los nuevos entornos de trabajo y las habilidades directivas	336
2. Habilidades directivas y entornos digitales	337
3. <i>Soft skills</i>	341
4. Comunicación eficaz como valor diferencial. Jefe vs. líder	343
5. <i>Employer branding</i> y <i>personal branding</i>	344
6. Gestión del conocimiento	346
7. Tendencias de futuro	348
Conceptos básicos	351
Actividades de autocomprobación	351
Ejercicios voluntarios	352
Actividades de repaso	352
Referencias bibliográficas	358