

ÍNDICE

Prólogo	15
Pórtico de la razón práctica	21
Capítulo I. Controversias, dilemas y fronteras.....	31
Controversias: ¿castigo o celebración?	31
Castigo.....	31
Celebración.....	34
Dilemas	37
¿RR. HH. o personas?	37
¿Valor estratégico o precio de mercado?.....	42
Fronteras.....	47
Territorios de fronteras	47
Capítulo II. La gestión	71
La gestión de personas	71
Definición	72
La gestión de personas con sistema: modelos y métodos	73
El sistema para la gestión	73
El sistema para la conexión persona-resultados	76
Antisistema: de persona a persona	80
La gestión para propiciar condiciones favorables: el cambio inten- cionado.....	86
Necesidad y deseo de cambio.....	86

Capítulo III. Los gestores.....	99
Gestores de personas en la organización.....	99
El buen gestor.....	101
Criterio profesional	101
Criterio para la acción	101
Sistemas para sostener el criterio: modelos y métodos	103
El referente de autoridad	103
El buen gestor deviene en líder	104
Gestores especialistas (la dirección de personas).....	109
La dirección de personas y los especialistas	109
¿Quiénes son los clientes de la dirección de personas?.....	113
Imagen degradada de la dirección de personas	115
Gestores de línea: coordinadores, responsables, mandos intermedios	118
Directores de línea con departamento de gestión de personas que les apoya	120
Los directores de línea sin departamento de gestión de personas ..	122
Director general multiuso	125
Los consultores externos	129
Yo soy mi gestor.....	132
La gestión de personas en España	135
Capítulo IV. La persona	141
Explicaciones y modelos.....	141
Especial naturaleza intangible	145
No hay atisbo de esperanza	147
Gestionar intangibles	148
La personalidad	156
Las primeras etiquetas: temperamentos y tipos.....	157
«Yo soy así». La personalidad	159
La razón, la inteligencia, los conocimientos	178
Aprender a pensar.....	178
Sistemas alternativos de pensamiento: la metáfora.....	195
Iluminar y alumbrar.....	197

El concepto metafórico.....	198
Las metáforas y el cambio.....	200
Las metáforas en la gestión de personas	201
La inteligencia.....	203
Inteligencia múltiple.....	205
Recursos para la evaluación de la razón, la inteligencia y el conocimiento.....	207
La emoción, los sentimientos, las pasiones.....	210
Emociones y pasiones	210
La inteligencia emocional: armonía de las emociones.....	224
Capacidad y competencias emocionales	226
¿Cómo se evalúa la inteligencia emocional?.....	229
El valor de los valores	233
¿Cómo se pueden evaluar los valores?.....	237
La motivación.....	239
Teorías imprescindibles. Explicaciones necesarias	241
¿Cómo se mide la motivación?	257
Encuestas de opinión	258
¿Son gestionables las motivaciones?	261
Gestión de los procesos que motivan	262
El liderazgo motivador	263
El liderazgo desmotivador.....	265
La automotivación.....	265
La desmotivación: el despido interior	266
La acción, los comportamientos.....	269
La navaja de Ockham: comportamientos para las organizaciones.	271
El modelo de competencias	275
¿Cómo se evalúan las competencias?.....	289
¿Cómo se gestiona por competencias?.....	291
Beneficios del modelo de competencias.....	292
Capítulo V. La organización.....	297
El Yo y la organización	297
Arquitecturas sociales	298

El modelo de comprensión: mapa de las conexiones	303
Sistema abierto e interconectado	306
Los dos pilares de las organizaciones	310
La estructura	310
La cultura organizacional	317
La gestión del cambio en las organizaciones	322
Organizarse	324
Los cambios fuera de las organizaciones	325
Los cambios dentro de las organizaciones	326
Las relaciones	333
Relaciones formales, relaciones personales	337
Relaciones contractuales del empleado con la organización.....	339
Capítulo VI. El mapa del puesto	345
El puesto de trabajo	345
El mapa del puesto	348
Tres perfiles: individual, del puesto, del mercado.....	356
Perfil individual subjetivo	356
Perfil del puesto	358
Perfil de mercado.....	363
Capítulo VII. Método y operativa para la gestión.....	367
El método: Procesos, técnicas y herramientas	367
Los ocho procesos	369
Fases de los procesos.....	371
Objetivos secundarios: impactos, efectos, consecuencias de los procesos	372
La operativa.....	373
El campamento base	374
La tecnología	380
Capítulo VIII. El proceso de selección	383
Selección y vida	383
Selección en las organizaciones	385

Gestores del proceso de selección.....	388
El especialista de selección del departamento de gestión de personas	388
Los consultores externos	391
Los responsables de línea o coordinadores	393
El propio candidato	393
Fases del proceso de selección	395
Significado del proceso de selección:.....	396
Cuatro momentos clave del proceso de selección	399
El retrato robot: el deseable.....	399
El reclutamiento	402
Evaluación de los candidatos preseleccionados	406
La toma de decisiones al final del proceso de selección	414
El mundo digital en el proceso de selección	419
Capítulo IX. El proceso de evaluación para la mejora.....	421
Evaluar para mejorar	421
Dos filosofías.....	422
Por qué hay que evaluar	424
Gestores del proceso	426
Los especialistas del departamento de gestión de personas: no evalúan, solo diseñan.....	426
Los directores de línea o coordinadores: los evaluadores	427
Los consultores externos	429
Los profesionales evaluados.....	429
Muchos evaluadores o evaluación 360°	430
El proceso de evaluación.....	434
Significado del proceso	434
Momentos clave: la conversación y el plan de mejora.....	437
Marco mental de los gestores del proceso.....	438
La conversación para la mejora (CpM).....	441
Capítulo X. El proceso de desarrollo y aprendizaje (2x1).....	451
Invertir en personas, invertir en futuro.....	451

La doble perspectiva	456
Los gestores del proceso de desarrollo.....	457
Los especialistas en desarrollo del departamento de gestión de personas	457
Los responsables de línea o coordinadores	458
Los consultores externos	458
Los profesionales que deben formarse	459
Perspectiva de la organización: el proceso como oferta de acciones formativas.....	461
Momentos clave del proceso como oferta formativa	463
Perspectiva personal: el aprendizaje	472
Qué desarrollar, qué aprender.....	473
Principios de aprendizaje	499
El talento es de quien lo trabaja	500
Epílogo	509
Agradecimientos	527
Bibliografía	529
Sobre el autor	543
Sobre la colección	545
Otros títulos de la colección.....	547