

AGRADECIMIENTOS	11
INTRODUCCIÓN	13
Metodología utilizada en el libro	15
¿A quiénes va dirigido este libro?	16
<b>CAPÍTULO 1</b>	
ALINEAR LA ORGANIZACIÓN	17
Evitar la esquizofrenia organizacional	23
Evitar la inercia organizacional	25
Hacia una organización alineada y flexible	30
Case in Point. Natura: una organización alineada	35
Case in Point. Aceitera General Deheza (AGD): una organización flexible	39
<b>CAPÍTULO 2</b>	
ALINEAR LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: EN BÚSQUEDA DE CONSISTENCIA Y COHERENCIA INTERNA	43
Case in Point. Southwest Airlines: consistencia y coherencia a lo largo del tiempo	48
Case in Point. Bimbo: coherencia en el tiempo con los valores de la organización	51
<b>CAPÍTULO 3</b>	
RECLUTANDO LAS MEJORES PERSONAS PARA LA ORGANIZACIÓN	55
Recruiting	56
Utilizando el reclutamiento más adecuado para su organización	62
Case in Point. L'Oréal: <i>staffing</i> como estrategia del negocio	63
<b>CAPÍTULO 4</b>	
SELECCIONANDO A LOS MEJORES CON LOS MEJORES MÉTODOS	63
Dime a quién buscas... y te diré qué proceso de selección es el más conveniente	68
La entrevista de selección	70
Entrevista focalizada en captar la aptitud y la experiencia del candidato	73
Entrevista focalizada en las competencias genéricas de los candidatos	78
Entrevista focalizada en entender las actitudes y <i>fit</i> organizacional/cultural del candidato	81
Otros métodos utilizados en el proceso de seleccionar personas	87
Reclutando y seleccionando a las mejores personas para su organización	89
Case in Point. Como en un teatro: <i>assessment center</i> basado en casting en el Faena Hotel + Universe	93

<b>CAPÍTULO 5</b>	
FUSIONES, ADQUISICIONES Y GRANDES INCORPORACIONES DE PERSONAL	97
Antes de la incorporación	99
Durante y después del proceso de incorporación: la integración	103
<b>CAPÍTULO 6</b>	
PERFORMANCE MANAGEMENT Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	107
Sistemas de evaluación: ¿cuáles y cuándo?	111
Utilizando el mejor método de evaluación para su organización	122
Case in Point. Pfizer: performance management como proceso alineado al negocio	124
<b>CAPÍTULO 7</b>	
DESARROLLANDO PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN	127
Diagnosticando las necesidades de desarrollo	128
Formar directivos y colaboradores	132
Desarrollando las mejores personas para su organización	137
Case in Point. Syngenta: el desarrollo integral de los empleados	139
Case in Point. Deloitte: e-learning para el aprendizaje y desarrollo continuo	141
<b>CAPÍTULO 8</b>	
COMPENSACIONES DIRECTIVAS	145
Compensaciones para atraer profesionales	146
Compensaciones para retener y comprometer	147
Compensaciones para alinear	149
Compensaciones para premiar y/o incentivar	151
A cada cual lo que le corresponda: utilizando el mejor método de compensación en su organización	154
Case in Point. Dow: herramientas para construir la "Compensación total"	160
<b>CAPÍTULO 9</b>	
GESTIONANDO EL TALENTO	163
Organizaciones, talento y empleabilidad	174
El rol del área de Recursos Humanos en el manejo del talento	176
Case in Point. Cirque du Soleil: gestión de talentos en organizaciones innovadoras	179
REFLEXIONES FINALES	183
BIBLIOGRAFÍA	187

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	El nivel de lo observable y difuso en los elementos	26
Tabla 2.	Impacto y relación entre flexibilidad y alineación organizacional	33
Tabla 3.	Lista de competencias genéricas frecuentemente utilizadas	79
Tabla 4.	Impacto del proceso de selección en la alineación organizacional	90
Tabla 5.	Elección de la mejor combinación de métodos de selección para generar mayor validez y alineación organizacional	92
Tabla 6.	Evaluaciones, evaluadores y fit organizacional	112
Tabla 7.	Impacto de la evaluación en la alineación organizacional	122
Tabla 8.	Impacto del desarrollo en la alineación organizacional	138
Tabla 9.	Principales características de los métodos de pago	156
Tabla 10.	Elecciones a la hora de diseñar un sistema de compensación	157
Tabla 11.	Impacto de las compensaciones en la alineación organizacional	158

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo de alineación organizacional	19
Figura 2.	Nivel de los resultados y de lo tangible	20
Figura 3.	Nivel de las capacidades organizacionales	20
Figura 4.	Nivel de la unidad organizacional y de lo menos tangible	21
Figura 5.	Estilos de entrevista	71
Figura 6.	Culturas y formas de trabajo	99
Figura 7.	Dirección y estructura del proceso para grandes incorporaciones	102
Figura 8.	Curva forzada	116
Figura 9.	Ejemplo de curva forzada + comités de normalización	117
Figura 10.	Competencias frecuentemente analizadas en sistemas de competencias en organizaciones	118
Figura 11.	Competencias de conducción frecuentemente requeridas para posiciones de liderazgo	119
Figura 12.	Evaluación de desempeño y competencias: el qué y cómo en el logro de objetivos	120

Figura 13. Planificación del desarrollo de personas	128
Figura 14. Experiencias que conducen al desarrollo	133
Figura 15. Training formal vs. experiencia	134
Figura 16. Mapping para el desarrollo	135
Figura 17. Los 4 drivers de la compensación	153
Figura 18. Gestión del talento en toda la organización	165
Figura 19. Modelo de gestión del talento	167
Figura 20. Proceso de revisión del talento	173
Figura 21. Modelo organizacional y prácticas de Recursos Humanos: en busca de la consistencia	185
Figura 22. Estrategia del negocio y prácticas de Recursos Humanos	185