

Contenido

Prólogo	XI
Primera parte. ESTRATEGIA DE EMPRESA	1
CAPÍTULO 1. La estrategia de empresa y el modelo sistémico	3
Introducción.....	3
1. Estrategia de empresa. Algunos modelos conceptuales	5
2. Estrategia formal y estrategia emergente	7
3. La empresa como sistema.....	10
3.1. Consideraciones iniciales.....	10
3.2. Componentes de un sistema	11
3.2.1. La frontera y el entorno.....	12
3.2.2. La misión	13
3.2.3. Los outputs	14
3.2.4. Los inputs. La retroalimentación y la demora	14
3.2.5. El proceso de negocio	15
4. Presiones del entorno actual.....	18
CAPÍTULO 2. Leyes de la dinámica de la empresa	23
Introducción.....	23
1. La selección natural de empresas.....	28
2. Principio de conservación de la energía	31
3. Principio de inercia	31
4. Principio de acción y reacción	32
5. Principio de mínima acción.....	33

6. Principio de entropía.....	34
7. Teorema de incompletitud	35
8. Principio de incertidumbre	36
CAPÍTULO 3. Modelización de sistemas	39
Introducción.....	39
1. La media aritmética como modelo.....	41
2. Modelo de proporcionalidad	42
3. Modelo lineal. Ejemplo: Las economías de escala.....	43
4. Modelo potencial. Ejemplo: Segmentación de clientes.....	45
5. Modelo exponencial. Ejemplo: Los intereses bancarios.....	48
6. Modelo logarítmico. Ejemplo: La percepción sensorial.....	49
7. Formulación del modelo curva de la experiencia.....	53
8. Limitaciones de los modelos numéricos.....	56
CAPÍTULO 4. La dirección del cambio.....	61
Introducción: La dinámica del cambio	61
1. Análisis de las etapas del cambio	64
1.1. La situación inicial.....	64
1.1.1. Estabilidad y rutina	64
1.1.2. Formulación del problema.....	66
1.2. La etapa de «descongelación»	72
1.3. La etapa de «movimiento»	73
1.4. La etapa de «recongelación»	75
2. Los diez errores	76
Segunda parte. SISTEMAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	83
CAPÍTULO 5. Planificación de los recursos humanos (P.R.H.).....	85
Introducción.....	85
1. Clasificación de los modelos de P.R.H.	87
1.1. Modelos de planificación intuitivos.....	87
1.2. Modelos de planificación cuantitativos	88
1.2.1. Modelos cuantitativos causales.....	88
1.2.2. Modelos cuantitativos estocásticos	89
1.3. Modelos de planificación mixtos	93

2. Modelos de P.R.H. basados en la eficiencia	93
2.1. ¿Cómo se mide la eficiencia de la plantilla?.....	93
2.2. La eficiencia competitiva	96
2.3. La eficiencia en el tiempo.....	99
2.4. El método de la analogía	99
3. Un esquema de gestión previsional de los recursos humanos.....	103

CAPÍTULO 6. Desarrollo de la estructura..... 105

Introducción.....	105
1. Estructura formal y estructura informal	106
2. Tipos básicos de estructuras formales.....	107
2.1. Estructuras funcionales.....	109
2.2. Estructuras territoriales.....	110
2.3. Estructuras divisionales	111
2.4. Estructuras matriciales	112
2.5. Estructuras híbridas.....	112
3. Definición de funciones y descripción de funciones.....	114
3.1. Concepto	114
3.2. Actividad y finalidad	114
3.3. Proceso de descripción de puestos.....	116

CAPÍTULO 7. El mapa de puestos..... 117

Introducción.....	117
1. Sistemas de evaluación de puestos	118
1.1. Concepto	118
1.2. Tipos de sistemas de evaluación de puestos.....	120
1.3. El sistema Hay.....	121
2. Análisis comparativo de los diferentes sistemas.....	130
3. Proceso de evaluación.....	130
4. Las carreras profesionales.....	131

CAPÍTULO 8. Dirección por objetivos y apreciación del desempeño 135

Introducción.....	135
1. Conceptos de DpO y AdD.....	137
2. Sistemas de DpO y AdD	139
3. Algunas cuestiones clave.....	140
4. Análisis comparativo de las diferentes técnicas.....	145
5. Esquema de desarrollo de una DpO/AdD	145

Tercera parte. LA RETRIBUCION.....	147
CAPÍTULO 9. La retribución fija.....	149
Introducción.....	149
1. ¿Qué se paga en las empresas?.....	150
2. La línea retributiva.....	150
3. Diagnóstico de retribución.....	153
3.1. Análisis de la equidad interna.....	155
3.2. Análisis de la competitividad externa.....	157
3.3. Análisis frente a la línea de política.....	163
4. Plan de revisiones salariales.....	164
Anexo: Cálculo de la línea retributiva.....	169
CAPÍTULO 10. La retribución variable.....	173
Conceptos básicos.....	173
1. Diseño del sistema de retribución variable.....	177
1.1. Retribución variable basada en un solo objetivo.....	177
1.1.1. La comisión pura.....	177
1.1.2. Comisión a partir de un objetivo mínimo.....	177
1.1.3. Comisión a partir de un objetivo mínimo y con un máximo.....	178
1.1.4. Otros modelos.....	179
1.2. Retribución variable basada en varios objetivos.....	180
2. Algunas cuestiones clave.....	180
Bibliografía.....	183