

Contenidos

Prólogo a la edición americana. <i>Jack Stack</i>	XV
Prólogo a la edición en español	XVII
Agradecimientos	XXIII
El autor	XXV

Primera parte. Los fundamentos 1

1. Obtenga algo útil de este libro, rápidamente 3
 - Utilice todos los activos que tenga 4
 - Qué encontrará en este libro 5
 - El modelo de reforzamiento 6
 - Resultados a través de la mejora individual 8
 - Mejora a través de la orientación al grupo 8
 - El reforzamiento no lo es todo 9
 - Organización de este libro 10
 - ¿Qué más puede esperar, o no? 13
 - Aportar y extraer del cuerpo del conocimiento 15
2. Cómo llegamos hasta aquí 17
 - Lo que encontrará en este capítulo 17
 - La influencia de Frederick Taylor 18
 - La retribución de los empleados de General Electric 19
 - Recompensar las participaciones en ventas 23
 - ¿Qué ocurrió con la mayoría que no era de ventas? 24

La evolución tropieza un poco... al principio	25
Bajando al negocio	26
La evolución gana presión	28
Lo que todavía quedaba por hacer	29
Aplicar lo que se ha aprendido	30
Buscando una palanca en lo que realmente estaba pasando	32
De la investigación aplicada a la aplicación práctica	34
Conclusión	35
3. Objetivos y mediciones	37
Lo que encontrará en este capítulo	38
Visión, misión y partícipes	38
Planificación de negocio y medida del desempeño	40
Estrategia de personal y seguimiento	42
Atraer y retener empleados	42
Hacer más eficaces a las personas	43
Mejora del desempeño del negocio	44
Comenzando el proceso	44
Haciendo una lista	44
Determinando las medidas del éxito	45
Las medidas generales y el modelo de reforzamiento	47
Conclusión	49
4. Evaluación de la situación actual	51
Lo que encontrará en este capítulo	51
El componente de dirección: objetivos de negocio y cultura deseada	53
Describiendo la cultura actual	53
Objetivos de negocio	60
El componente fuerza: consciencia, valor y sensibilidad al desempeño	61
Consciencia	61
Valor para el empleado	62
Valor para la organización	63
Sensibilidad al desempeño	63
Evaluando sus planes de recompensa	64

¿Cuántos planes tiene usted?	64
Analizando los resultados de su inventario	66
¿Qué piensan realmente sus empleados?	70
Conclusión	73

Segunda parte. Compensación individual 75

5. La conducta y el individuo	77
Lo que encontrará en este capítulo	77
La importancia de la gestión del desempeño	77
El modelo de conducta	79
Una propuesta ganar-ganar	81
Lo que se necesita	82
Y por qué	83
Resultados	84
Consecuencias	84
Feedback	89
¿Valió la pena?	90
Una perspectiva opuesta a la modificación de la conducta	91
Mi debate con Kohn	92
El CCO de la mejora continua	94
Orientación individual y microgerencia	95
¿Qué puede utilizarse de los campos de la modificación de conducta y de Kohn?	96
Conclusión	97
6. Compensación individual y de capacidad	99
Lo que encontrará en este capítulo	99
Compensación	100
Salario base	100
Ajustes al salario base	103
¿Qué hacer?	108
Percepciones que no constituyen ajustes al salario base	114
Capacidad y salario	118
¿Por qué capacidad?	119
Competencia y retribución	121
Retribución basada en habilidades	124
Conclusión	127

Tercera parte. Planes de reconocimiento, planes de incentivos de grupo y planes de incentivos de equipo de proyecto 129

7. Los planes de reconocimiento 133
 - Lo que encontrará en este capítulo 133
 - El atractivo de los planes de reconocimiento para la dirección 134
 - El problema de la mayoría de los planes de reconocimiento 135
 - Un plan de reconocimiento no debe utilizarse de manera aislada 136
 - No se permite la competitividad 137
 - Lo que pueden hacer los planes de reconocimiento 137
 - Celebrar los objetivos organizativos 138
 - Reconocer a la gente extraordinaria 139
 - Reforzar actividades y contribuciones 141
 - Reforzar conductas deseadas y demostradas 142
 - Reconocer y celebrar el servicio 146
 - Reconocer y cubrir las necesidades de los empleados 146
 - Diseño de un plan de reconocimiento 148
 - Conclusión 149

8. Planes de incentivos de grupo 151
 - Lo que encontrará en este capítulo 152
 - Definiciones 152
 - Grupo 153
 - Equipo 153
 - Incentivo 153
 - Línea de influencia (Ldl) 154
 - Efecto ciclo 154
 - Riesgo 154
 - Criterios en planes de incentivos de grupo 155
 - Desarrollo de un plan de incentivos de grupo 155
 - Orientación de la alta dirección 158
 - Objetivos, medidas generales y ponderación 158
 - Financiación y riesgo 160
 - El equipo de diseño 161
 - Constitución del equipo de diseño 162

Algunas reglas del juego	162
El proceso del desarrollo del diseño	164
Medición y unidades incluidas en el plan	165
Recursos para entender la medición	165
Puntos clave acerca de la medición	166
¿Qué se puede medir?	168
¿Desea realmente ligar los incentivos a estas medidas?	169
Clasificando las medidas: predictivas, operativas y <i>a posteriori</i>	170
Tipo de medida y nivel en la organización	172
Medidas predictivas	174
Medidas operativas	179
Medidas <i>a posteriori</i> (financieras)	187
Un ejemplo de un plan de incentivos de grupo	189
Participación	190
Mandos medios y supervisiones de primera línea	190
Incluyendo personal de ventas en planes de incentivos de grupo	191
Los planes de incentivos de grupo y los sindicatos	192
Un voto para una amplia participación	193
Puntos de partida y objetivos	193
Fijando los puntos de partida	193
Fijando objetivos	195
Riesgo, pagos y período	197
Riesgo	197
El arte del pago	198
Fijando el período del plan	206
Valor de las ganancias	207
Calculando las ganancias según el tipo de medida	208
Las medidas predictivas	209
Medidas operativas	210
Medidas <i>a posteriori</i>	214
¿Cuál es la mejor medida?	215
Retorno sobre pago	216
¿Qué nos dice el estudio?	218
¿Cuál es la ganancia real?	218
Estructura	220

- Pago en puntos 222
- Equilibrar los incrementos 222
- Línea de influencia y efecto ciclo 224
 - Línea de influencia 224
 - Efecto ciclo 226
 - Sin efecto ciclo no hay riesgo 226
 - Equilibrar la Ldl y el efecto ciclo 227
 - Frecuencia de pagos y Ldl 230
 - Algunas observaciones generales sobre la Ldl y el efecto ciclo 231
- El papel de la subjetividad en la distribución de las recompensas 231
- Conclusión 232

- 9. Los planes de incentivos de equipo de proyecto 235
 - Lo que encontrará en este capítulo 235
 - La naturaleza y alcance de los planes de incentivos de equipo de proyecto 236
 - La palabra que empieza por E 236
 - Implicación del empleado 237
 - El nuevo entorno de trabajo en equipo 239
 - Dar apoyo a los planes de incentivos de grupo 239
 - Cuándo es más adecuado un plan de incentivos de equipo de proyecto 241
 - Procesos apoyados por los planes de incentivos de equipo de proyecto 243
 - Procesos de apartación de sugerencias individuales 243
 - El proceso de aportación de ideas de equipo 247
 - Equipos *ad hoc*, de acciones de calidad y de mejora continua 259
 - Conclusión 262

- 10. Tipos de recompensas 263
 - Lo que encontrará en este capítulo 264
 - ¿Por qué considerar algo distinto del dinero? 264
 - Entonces, ¿cuál es mejor? 267
 - El sistema de puntos 268
 - Tipos de recompensas no monetarias y cómo utilizarlas 269

Artículos	269
Viajes	272
Oportunidades educativas	273
Tiempo libre remunerado	274
Tarjetas de crédito acumulado	275
Premios simbólicos	276
Recompensas sociales	277
Las recompensas no monetarias y los diversos planes	277
Las recompensas no monetarias y los planes de reconocimiento	277
Las recompensas no monetarias y los planes de incentivos de grupo	278
Recompensas no monetarias y planes de incentivos de equipo de proyecto	278
Conclusión	279
11. La implantación	281
Lo que encontrará en este capítulo	281
Cuando se termina el diseño	282
Aprobación del plan	284
El márketing empieza antes de que esté terminado el diseño	283
Generar sentido de propiedad en la alta dirección	284
Llevar el plan a niveles inferiores	287
El sentido de propiedad, la formación y la implicación de la gerencia	287
El papel especial de los supervisores de primera línea	290
Presentación de los planes de reconocimiento a todos los empleados	290
Presentación de un plan de incentivos de grupo a todos los empleados	293
Presentar planes de incentivos de equipo de proyecto a los empleados	295
Dentro o fuera del trabajo	296
Y aquí vienen las organizaciones con GLA	297
Operativa de los planes de reconocimiento y de grupo	297
Operativa de un plan de incentivos de grupo	298

- Operativa de los planes de incentivos de equipo de proyecto 302
- Operativa de los planes de reconocimiento 302
- Comunicación y promoción del plan 303
 - Comunicación 304
 - Promoción 309
- Reevaluación 311
 - Informar a la dirección de los resultados de la reevaluación 312
 - Renovación o terminación 315
- Conclusión 318
- 12. Resumen y reflexiones finales 319
 - Cómo llegamos hasta aquí. Hemos descubierto otra clave del éxito 320
 - Objetivos de negocio. Las medidas generales (amplias) deben ser reales 321
 - Evaluación de la oportunidad del plan 322
 - Compensación individual, un iceberg al que hay que darle la vuelta 323
 - Planes de reconocimiento, de incentivos de grupo y de equipo de proyecto para mejorar los resultados empresariales 325
 - Reconocimiento de aportaciones, conducta, objetivos y necesidades 325
 - Los planes de incentivos de grupo como herramientas dinámicas de gestión 326
 - Planes de incentivos de equipo de proyecto 328
 - Recompensas por aportaciones específicas 328
 - La tendencia general, al menos para los planes de recompensa 328
- Referencias 331