

## INDICE

Prólogo	XV
Agradecimientos	XXI
<b>1. La Planificación de Empresa y Estratégica y su Integración con la Planificación de Recursos Humanos</b>	1
Los temas adecuados. Las preguntas adecuadas	1
¿Por qué una perspectiva de mayor plazo y estratégica para el desarrollo directivo?	2
¿Por qué orientaciones estratégicas para la sucesión y el desarrollo directivo?	3
Cosas que van mal	5
Planificación estratégica de la empresa: bases para el fracaso y para el éxito	7
Planteamientos de éxito en la planificación estratégica de empresas y en la planificación de los recursos humanos	12
Orientaciones estratégicas: Uno modelo integrador	15
Cuestiones en la vinculación de las planificaciones de la empresa y de los recursos humanos	20
Resumen	25
Desarrollo del capítulo: qué es la que sigue en el libro	27
Referencias	28
Sección de aplicaciones. Planificación estratégica de empresa y estrategias de recursos humanos: un caso de ciclo de vida	28
El caso Larsen and Goldsmith en perspectiva	34
<b>2. Organización y Planificación de Tareas en una Organización Productiva</b>	37
Una visión estratégica	37
Una aproximación estratégica al diseño de la organización y del trabajo	38
<b>Primera Parte:</b> Análisis del entorno y enfoques socio – técnicos	41
Evaluación del entorno y orientación directiva general	41
El diseño de sistema socio – técnicos en la perspectiva estratégica	45
Resumen	54
<b>Segunda Parte:</b> Diseño del trabajo directivo y desarrollo de carrera	57
Introducción	57
A. Etapas de carrera y desarrollo individual	59
<<Matriz carrera – tarea>> (Honeywell, Inc.)	59
B. Contexto y contenido de trabajo	67
Sistemas de retribuciones, resultados y estrategia	68
Enfoques de análisis de puestos de trabajo: la <<matriz puesto – persona>> (Control Data)	73
Planteamiento de comportamiento en el diseño del puesto de trabajo	79
Resumen	86
Referencias	89
Referencias	89
Sección de aplicaciones. Parte A: La orientación del desarrollo organizativo en los planteamientos de recursos humanos	91
Parte B: Dorothy´s un ejemplo de aplicación generalizada	94
Parte C: Encuesta de diagnóstico de puestos de trabajo: Formulario	103

reducido	
A. Puntuaciones de las características del puesto de trabajo y del contexto	104
B. Puntuación	111
Clave de puntuación para el formulario reducido de la encuesta de diagnóstico de puestos de trabajo	111
<b>3. La Cultura Corporativa Vista Estratégicamente</b>	115
Adaptaciones organizativas de la idea de cultura	119
La cultura organizativa y sus dimensiones estratégica y de recurso humanos	122
<<Cultura organizativa>>: ¿Tiene usted una?	123
Caso 1: Un estudio – encuesta de <<cultura>> de la organización	126
Caso 2: <<Un cambio de enfoque>>	131
Caso 3: Acciones de carrera individual en un contexto cultural	137
Subculturas y cambio cultural	139
Resumen y consecuencias	141
Referencias	143
Sección de aplicaciones	143
<b>4. Directivos: Definiendo Funciones y Actuaciones Orientadas al Éxito</b>	149
Hipnosis	149
Antecedentes: cambiando la visión tradicional de lo que es un directivo	150
Estudios seleccionados que definen útilmente las funciones y las actividades directivas	158
El estudio de competencia ASTD	171
Imperativos de la empresa, cambios y comportamiento directivo	174
Actitudes de a empresa en relación con las habilidades directivas	174
Actitudes ejecutivas en relación con las habilidades directivas	177
Resumen y conclusiones	179
Referencias	182
Sección de aplicaciones	183
<b>5. Planificación Estratégica de la Sucesión y Desarrollo Directivo. Conceptos y Aplicaciones</b>	191
Primera Parte: Conceptos generales y experiencia	191
Planificación estratégica de la sucesión y sistemas de desarrollo directivo	192
Beneficios de la formalización de los planteamientos de planificación y desarrollo de la sucesión	194
Opciones de sucesión: herencia de tradiciones	195
Actualización de la continuidad o planificación de la sucesión	197
Información para la planificación de la sucesión directiva	198
Los análisis de sucesión como una responsabilidad clave de la dirección de línea	200
Datos para desarrollo de la sucesión: <<Hard y Soft>> (equipo y programas)	201
Análisis de necesidades para la planificación del desarrollo	203
Marketing con éxito de la planificación de la continuidad	203
Resumen provisional	205
Segunda Parte: Planificación de la Sucesión Corporativa. Aplicaciones y	205

Experiencias en el Marco Estratégico	
Experiencias corporativas con sistemas de planificación y desarrollo de la sucesión	306
Aplicaciones de casos. Enton Insunce Company	213
Enton Insunce Company. Manual de planificación de sucesión. Parte 1: Orientación y planteamientos	215
El programa de planificación de la sucesión en la corporación. Parte 2: Procedimientos	222
Glosario de términos utilizados en planificación de sucesión	233
Mayfair Corporation: Programa de planificación de la sucesión corporativa (Compañía de productos de consumo)	238
Resumen del capítulo	247
Referencias	247
<b>6. Sistemas para el Desarrollo Estratégico Directivo</b>	249
Elementos comunes de los sistemas globales DRH	251
Elementos del sistema	253
Marco de planificación estratégica y encaje del desarrollo de la dirección estratégica	258
Diseño y crecimiento de los sistemas de desarrollo de la dirección estratégica	260
Uso del modelo básico de DED (desarrollo estratégico directivo) para orientar la reflexión y la planificación estratégica de sistemas	269
Resumen	270
Referencias	277
Sección de aplicaciones	278
<b>7. La Planificación de Resultados, la Gestión y el Marco Estratégico</b>	281
Planificación estratégica de la empresa para la mejora de resultados	282
Reflexión estratégica y eficiencia operativa	283
La subyacente economía de las operaciones	284
Planificación de resultados y afloramiento de cuestiones estratégicas de recursos humanos: una perspectiva de política	286
Dinámica de las políticas. Cuestiones de estrategia – planificación	287
Consideraciones estratégicas sobre la actuación directiva. ¿De qué se trata?	288
Planificación global de resultados	294
La perspectiva individual en la planificación de las prestaciones	299
La vertiente motivación – comportamiento en la planificación de la gestión de resultados: Revisión y análisis	309
Fusión, reducción y cambio individual	323
Resumen	327
Referencias	329
Sección de aplicaciones. Puntos destacables de tres modelos motivacionales	331
<b>8. Métodos de Desarrollo Directivo. Aprendizaje Individual y Efectividad</b>	335
Haciendo más estratégico el desarrollo directivo	336
Desarrollo directivo. Alcance y enfoque	345
Características del trabajo y de los puestos de trabajo	346
Reorientando el desarrollo hacia el modelo de <<aprendiz adulto>>	347

Desarrollo directivo y <<función de aprendizaje>>	350
La perspectiva de planificación en los planteamientos de desarrollo	354
Procesos y métodos de aprendizaje	360
¿Qué funciona? Puntos de vista de algunos expertos	368
Resumen	374
Referencias	376
Sección de aplicaciones. 1 Tutoría y modelización de conducta	377
2. Un nuevo planteamiento para el desarrollo directivo: El taller de crecimiento personal enfocado al desarrollo de la organización (CPDO)	382
3. Revisión y aplicación	391
A. Cuestiones para revisión	391
B. Cuestiones y temas de aplicación	392
<b>9. Desarrollo de Carrera Directiva. Planteamiento Estratégico</b>	395
La perspectiva estratégica en el desarrollo de carrera	396
Cuestiones y temas estratégicos	400
Auditoría de sistemas de desarrollo de carrera: Un planteamiento de investigación de acciones	403
La auditoría de desarrollo de carrera: Administración e interpretación	407
Planificación de sucesión y su conexión con el desarrollo de carrera	410
Desarrollo de sistemas de carrera: adaptando el crecimiento y las capacidades de apoyo	412
Planteamiento estratégicos y desarrollo de carrera: experiencia de una compañía pequeña	413
Planificación de carrera individual en relación con los pools de talento y la planificación de la sucesión	420
Las carreras y el desarrollo cognoscitivo de los directivos	421
Innovaciones corporativas en el desarrollo estratégico directivo	424
<<Competencias de tareas de desarrollo>> y potencial elevado: Los fundamentos	428
Resumen	434
Referencias	436
Sección de aplicaciones. Otros datos específicos del planteamiento Honeywell	437
<b>10. Bienestar, Estrés y Envejecimiento. Aspectos Estratégicos</b>	441
Primera Parte: Bienestar y tensión (estrés)	442
Fundamentos	442
Estrés y resultados	444
Fuentes de estrés	446
Tratamiento de la tensión (estrés)	455
El ejecutivo <<atrevido>> y la resistencia al estrés (Maddo y Kobasa, 1984)	456
Desarrollo de <<atrevimiento>> y adaptabilidad al estrés: Punto de vista estratégico	461
Resumen provisional. Planteamiento y tratamiento del estrés	466
Segunda parte: Envejecimiento y rendimiento. Una perspectiva estratégica	
Introducción: Edad y rendimiento	466
Resumen	472
Referencias. Parte I	474

Sección de aplicaciones 1. Tratamiento del estrés excesivo: Una agenda personal	477
2. Tolerancia directiva al estrés: Formulario de autoevaluación	479
<b>11. Una Visión Estratégica de la Información y los Ordenadores</b>	485
Introducción	485
Planificación de sistema de información: ¿Dónde estamos y a donde vamos?	487
Planificación y desarrollo de recursos humanos: Una aplicación estratégica global en <<Ebasco, Inc.>> (fase III)	492
Otros tipos de aplicaciones en fase III	496
Los micro – ordenadores (<<personales>>) y el sistema de información de recursos humanos	497
Programas de aplicación. Planificación de criterios para su selección	507
Resumen	509
Referencias	510
<b>12. Estrategias de puestas en práctica</b>	515
El proyecto piloto. Filosofía general	515
Algunos compromisos o presencias necesarios	516
Gestión del cambios estratégico en base al estudio piloto	517
Aplicaciones y puesta en práctica de los conceptos y planteamientos del desarrollo estratégico de recursos humanos	522
Hi – Tech Electronics (Cultura y planteamiento corporativo de desarrollo estratégico directivo)	532
La auditoría de desarrollo directivo	533
Un plan y programas para participación de los empleados por compromiso	537
Caso <<Acme United>> (Sistema de desarrollo de carrera corporativa)	546
Establecimiento de los miembros de CDC	556
<b>13. Un Programa Resultante para el Desarrollo Estratégico Directivo</b>	559
Unidades empresariales internas (<<Intraempresariales>>): Una respuesta corporativa a la complejidad organizativa y al desarrollo de los altos potenciales	560
Crecimiento rápido y adaptación organizativa	566
Contratación y desarrollo procíclico y anticíclico	573
Resumen	580
Referencias	582
Índice	583