

INDICE

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
3.1. 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. Principios 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 meta 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 fundamentales	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 descripciones 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 Retribución	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 Distribución Variable	173
Conceptos básicos	173
1. Diseño del sistema de retribución variable	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	178
1.2. Retribución variable basada en varios objetivos	180
2. Algunas cuestiones clave	180
Bibliografía	183