

ÍNDICE SISTEMÁTICO

	<u>PÁGINA</u>
Sumario	5
Prólogo	7
Unidad didáctica 1. La aportación de valor de recursos humanos	11
Objetivos de la Unidad	12
1. El papel de recursos humanos	13
2. Componentes de la aportación de valor	14
3. Cómo crear valor	19
Unidad didáctica 2. Respuesta a las demandas externas de accionistas y clientes y a las internas de mánager y empleados	25
Objetivos de la Unidad	26
1. Respuesta a las demandas externas de accionistas y clientes	27
2. Respuesta a las demandas internas de mánager y empleados	34

Unidad didáctica 3. El balance social	41
Objetivos de la Unidad	42
1. La responsabilidad social de la empresa	44
2. El balance social	45
3. Las nuevas responsabilidades sociales de la empresa	48
4. Planteamiento científico	50
5. Modelos de balance social	51
5.1. El social audit americano	51
5.2. El examen social	53
5.3. Las ratios sociales	53
6. Los cinco enfoques del balance social de la empresa	55
7. Selección de los indicadores	56
8. Hacia un nuevo balance social	60
Unidad didáctica 4. Auditoría de recursos humanos	63
Objetivos de la Unidad	65
1. Introducción	67
2. Definición. Concepto	69
3. Auditoría integral de la empresa	73
4. Principales componentes de la auditoría sociolaboral	73
5. Niveles de aplicación de la auditoría sociolaboral	78
5.1. Auditoría de cumplimiento o de conformidad	78
5.2. Auditoría operativa o de eficacia	79
5.3. Auditoría estratégica	80
6. Utilidad de la auditoría laboral	80
7. La auditoría de recursos humanos	81
8. Necesidad	83
9. Ventajas de la auditoría de recursos humanos	84
9.1. Hace un examen de conjunto de la gestión de recursos humanos	85
9.2. Fomenta la idea de que todos los directores son directores de recursos humanos	86
9.3. Coloca al departamento de recursos humanos como suministrador de servicios y socio de la empresa	86
9.4. Reserva tiempo para valorar las prácticas de recursos humanos	86

9.5. Estimula el cambio	87
9.6. Apoya los programas de calidad total	87
9.7. Valora la contribución de las prácticas de recursos humanos a las exigencias mínimas de la empresa	88
10. Exigencias de la auditoría de recursos humanos	88
10.1. Superar las reticencias del propio departamento de recursos humanos .	88
10.2. Darse cuenta de la multiplicidad de causas que pueden concurrir en un problema	89
10.3. Considerar como una inversión el tiempo dedicado a la auditoría	89
10.4. Cuantificar los costes y beneficios de los programas de gestión de recursos humanos	89
10.5. Interpretar la información	90
10.6. Mantener un registro de los datos	90
11. Características	92
12. Objetivos	93
13. Proceso	94
14. Metodología	95
15. Estándares de evaluación	97
16. Momento	98
17. Amplitud y profundidad de la auditoría	98
18. El auditor de recursos humanos	99
19. Diferencia entre auditoría y balance social	100
20. Métodos	100
20.1. Método de los indicadores o ratios	101
20.2. Método del prestigio	105
20.3. Método analítico	109
20.3.1. Método experimental	110
20.3.2. Método de la conversión en dinero	112
20.4. Método estratégico	113
21. Peligros a evitar	116
22. Algunas recomendaciones	120
Unidad didáctica 5. Auditoría de la estructura organizativa	125
Objetivos de la Unidad	127

1. Auditoría de la dimensión de las unidades organizativas	128
2. Auditoría de la estructura organizativa	131
2.1. Fichero de personal	133
2.2. Fichero de puestos	137
2.3. El cuadro de distribución de cargas de trabajo	137
2.4. El cuadro lineal de responsabilidad	139
2.5. El coeficiente de mando	140
2.6. El ámbito de supervisión	141
2.7. Los niveles jerárquicos	141
3. Auditoría del trabajo administrativo	141
3.1. Los pasos a seguir en esta auditoría	142
3.2. Sistemas de representación gráfica	143
3.2.1. Diagrama de flujo	143
3.3. El «impreso» en organización administrativa	148
3.4. Simplificación de los trabajos administrativos	151
3.5. Auditoría del reparto de tareas	153
3.5.1. El cuadro de reparto de tareas	153
3.5.2. Fases del estudio de tareas	155
3.5.3. Examen de las actividades	155
3.5.4. Examen de las tareas por actividad	156
3.5.5. Examen de tareas por empleado	156
3.5.6. Conclusiones	163
Unidad didáctica 6. Introducción a los sistemas de gestión. El cuadro de mando integral. Objetivos. Indicadores	165
Objetivos de la Unidad	168
1. Sistemas de gestión	169
1.1. Nuevas herramientas de gestión: el cuadro de mando integral	169
1.2. Resumen histórico de sistemas propuestos y utilizados en el pasado	169
1.2.1. Modelo Brown (años veinte y treinta)	170
1.2.2. Tableau de bord (años cincuenta y sesenta)	170
1.2.3. Sistemas de control estratégico (años setenta y ochenta)	170
1.2.4. El cuadro de mando integral (años noventa y dos mil)	171
1.2.4.1. Sobre las medidas financieras	173

2. Estructura básica del cuadro de mando integral	174
2.1. Perspectivas del cuadro de mando integral	175
2.1.1. Perspectiva financiera	175
2.1.2. Perspectiva del cliente	175
2.1.3. Perspectiva interna	176
2.1.4. Especial atención a la perspectiva de los empleados. Forma- ción y crecimiento. Aprendizaje	177
2.2. Fases de implantación del cuadro de mando integral	185
2.3. ¿Qué tiene de nuevo el cuadro de mando integral?	185
2.4. Beneficios	186
2.5. Riesgos	187
3. Guía rápida sobre objetivos	187
3.1. Definición	187
3.2. Características	187
3.3. Tipología	188
3.3.1. Objetivos cuantitativos	189
3.3.2. Objetivos cualitativos	190
3.3.3. Objetivos individuales	192
3.3.4. Objetivos compartidos por un equipo de trabajo	192
3.3.5. Objetivos compartidos por el conjunto de un departamento	193
3.3.6. Objetivos corporativos	193
3.3.7. Objetivos de crecimiento	193
3.3.8. Objetivos de innovación y mejora	194
3.3.9. Objetivos que persiguen el mantenimiento	194
3.3.10. Objetivos de solución de problemas	194
3.3.11. Objetivos de desarrollo personal	195
3.4. Fases para la identificación de objetivos. Áreas de responsabilidad (AR) y de resultados clave (ARC)	195
3.5. Proceso de selección de indicadores y fijación de cotas	196
3.6. Formulación de objetivos	196
3.6.1. Cómo enunciarlos: siempre en positivo	196
3.6.2. Ejercicio n.º 1. Formulación de objetivos	200
4. Indicadores	200
4.1. Introducción	201
4.2. ¿Qué es un indicador?	203
4.3. Tipos de indicadores	203
4.4. ¿Cuáles son más importantes?	204

4.5. Indicadores más utilizados	204
4.5.1. Ratios (indicador de rendimiento, IR)	204
4.5.1.1. ¿Por qué?	204
4.5.1.2. Definición	204
4.5.1.3. ¿Para qué sirven?	204
4.5.1.4. ¿Cómo se interpretan?	206
4.5.2. Consumo de recursos	207
4.5.3. Planes, programas, presupuestos	207
4.5.4. Encuestas	207
4.6. Indicadores más utilizados en los cuadros de mando de recursos hu- manos	207
4.6.1. Indicadores de eficiencia de recursos humanos (factores fá- cilmente realizables)	207
4.6.2. Indicadores cuantificables de recursos humanos	209
4.6.3. Indicadores del Instituto Saratoga	211
4.6.4. Ejercicio n.º 2	215
4.6.5. Ejercicio n.º 3	217
Unidad didáctica 7. Valoración del capital humano	221
Objetivos de la Unidad	222
1. El interés por la valoración del capital humano	223
2. La medición de recursos humanos y del capital humano. Revisión de la lite- ratura	224
3. Algunas propuestas para la valoración de los recursos humanos	227
4. La consideración de las inversiones en capital humano. Contribuciones insti- tucionales	231
5. El impacto de la gestión del capital humano sobre el valor de las acciones: el índice de capital humano (ICH) de Watson-Wyatt	233
6. El estudio sobre el rendimiento de la inversión en capital humano de Deloitte & Touche («creando valor a través de la gente»)	234
Unidad didáctica 8. Métrica de recursos humanos. Cómo hacer un cuadro de mando de recursos humanos	237
Objetivos de la Unidad	239
1. Situación de partida: «somos muy caros»	240
2. La complejidad del problema	242

3. ¿Por qué su escaso desarrollo?	242
4. Enfoques de las métricas de recursos humanos	245
4.1. Conjunto de métricas a partir de los modelos financieros tradicionales	245
4.2. Enfoque experimental: ¿cómo lo hacen las mejores?	246
4.3. Enfoque de percepciones	246
5. Una buena noticia para la métrica de recursos humanos: la implantación del cuadro de mando integral en las empresas	246
6. Impacto de las prácticas de recursos humanos	247
7. El cuadro de mando de recursos humanos	248
7.1. El objetivo de un cuadro de mando de recursos humanos	248
7.2. Ventajas de un cuadro de mando de recursos humanos	249
7.3. Puntos básicos de un cuadro de mando de recursos humanos	249
7.4. Niveles del cuadro de mando de recursos humanos	249
7.5. Perspectivas del cuadro de mando de recursos humanos	251
7.6. ¿Qué pasos hay que seguir para diseñar y elaborar un cuadro de mando de recursos humanos?	251
7.6.1. ¿Se justifica su inversión?	252
7.6.2. Desarrollar su propio cuadro de mando	252
7.6.3. Proceso en 12 pasos del cuadro de mando de recursos humanos	253
8. Ejemplo: ¿cómo crear un mapa estratégico de recursos humanos?	265
9. Ejercicios	271
9.1. Ejercicio n.º 4. «Matriz de identificación de actividades de recursos humanos»	271
9.2. Ejercicio n.º 5. Plan «CONCILIA» Banco Popular	274
9.3. Ejercicio n.º 6. Caso «AGROCAMBIO»	276
9.3.1. Creación de un cuadro de mando para la gestión de los recursos humanos de «AGROCAMBIO»	276