

ÍNDICE SISTEMÁTICO

	<u>PÁGINA</u>
Sumario	5
Prólogo	7
Capítulo 1. La aportación de valor de recursos humanos	11
Objetivos del capítulo	12
1. El papel de recursos humanos	13
2. Componentes de la aportación de valor	14
3. Cómo crear valor	18
3.1. Innovación y mejora continua	19
3.2. Calidad de producto/servicio	19
3.3. Eficiencia operativa	19
3.4. Capital humano	20
3.5. Relación con los clientes	20
3.6. Sostenibilidad y responsabilidad social	20
3.7. Estrategias financieras	21
3.8. Tecnología y digitalización	21

3.9. Alianzas estratégicas	21
3.10. Valoración del <i>feedback</i>	22
Capítulo 2. Respuesta a las demandas externas de accionistas y clientes y a las internas de <i>mánager</i> y empleados	29
Objetivos del capítulo	30
1. Respuesta a las demandas externas de accionistas y clientes	31
2. Respuesta a las demandas internas de <i>mánager</i> y empleados	42
Capítulo 3. El balance social	51
Objetivos del capítulo	52
1. La responsabilidad social de la empresa	54
2. El balance social	55
3. Las nuevas responsabilidades sociales de la empresa	58
4. Ampliando el concepto de la nueva responsabilidad social de la empresa	60
5. Modelos de balance social	63
5.1. Resumen de los modelos de balance social	63
5.2. El <i>social audit</i> americano	65
5.3. El examen social	66
5.4. Las ratios sociales	67
6. Los cinco enfoques del balance social de la empresa	68
7. Selección de los indicadores	70
8. Hacia un nuevo balance social	74
Capítulo 4. Auditoría de recursos humanos	77
Objetivos del capítulo	79
1. Introducción	81
2. Definición. Concepto	83
3. Auditoría de RRHH/auditoría sociolaboral	84
4. Principales componentes de la auditoría sociolaboral en su parte más normativa y técnica	88

5. Niveles de aplicación de la auditoría sociolaboral	93
5.1. Auditoría de cumplimiento o de conformidad	93
5.2. Auditoría operativa o de eficacia	94
5.3. Auditoría estratégica	95
6. Utilidad de la auditoría laboral	95
7. La auditoría de recursos humanos	96
7.1. Hace un examen de conjunto de la gestión de recursos humanos	100
7.2. Fomenta la idea de que todos los directores son directores de recursos humanos	100
7.3. Coloca al departamento de recursos humanos como suministrador de servicios y socio de la empresa	101
7.4. Reserva tiempo para valorar las prácticas de recursos humanos	101
7.5. Estimula el cambio	101
7.6. Apoya los programas de calidad total	101
7.7. Valora la contribución de las prácticas de recursos humanos a las exigencias mínimas de la empresa	102
8. Objetivos	102
9. Proceso	103
10. Metodología	104
11. El auditor de recursos humanos	106
12. Diferencia entre auditoría y balance social	106
13. Métodos	107
13.1. Método de los indicadores o ratios	108
13.2. Método del prestigio	112
13.3. Método analítico	116
13.3.1. Método experimental	117
13.3.2. Método de la conversión en dinero	118
13.4. Método estratégico	120
15. Peligros a evitar	122
16. Algunas recomendaciones	126
Capítulo 5. Auditoría de la estructura organizativa	129
Objetivos del capítulo	131
1. Definición y alcance de la auditoría de la estructura organizativa	132

2. Auditoría de la dimensión de las unidades organizativas	133
3. Auditoría de la estructura organizativa	135
3.1. Fichero de personal	138
3.2. Fichero de puestos	142
3.3. El cuadro de distribución de cargas de trabajo	142
3.4. El cuadro lineal de responsabilidad	144
3.5. El coeficiente de mando	145
3.6. El ámbito de supervisión	146
3.7. Los niveles jerárquicos	146
4. Auditoría del trabajo administrativo	147
4.1. Los pasos a seguir en esta auditoría	147
4.2. Sistemas de representación gráfica	149
4.2.1. Diagrama de flujo	149
4.3. Auditoría del reparto de tareas	154
4.3.1. El cuadro de reparto de tareas	154
4.3.2. Fases del estudio de tareas	156
4.3.3. Examen de las actividades	156
4.3.4. Examen de las tareas por actividad	157
4.3.5. Examen de tareas por empleado	157
4.3.6. Conclusiones	164
Capítulo 6. Introducción a los sistemas de gestión. El cuadro de mando integral. Objetivos. Indicadores	165
Objetivos del capítulo	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. <i>Tableau de bord</i> (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
1.2.5. El cuadro de mando integral (desde el año 2000 a la actuali- dad)	174

2. Estructura básica del cuadro de mando integral	177
2.1. Perspectivas del cuadro de mando integral	177
2.1.1. Perspectiva financiera	178
2.1.2. Perspectiva del cliente	178
2.1.3. Perspectiva interna	179
2.1.4. Especial atención a la perspectiva de los empleados. Forma- ción y crecimiento. Aprendizaje	179
2.2. Fases de implantación del cuadro de mando integral	188
2.3. ¿Qué tiene de nuevo el cuadro de mando integral?	189
2.4. Beneficios	190
2.5. Riesgos	190
3. Guía rápida sobre objetivos	191
3.1. Definición	191
3.2. Características	191
3.3. Tipología	192
3.3.1. Objetivos cuantitativos	192
3.3.2. Objetivos cualitativos	194
3.3.3. Objetivos individuales	196
3.3.4. Objetivos compartidos por un equipo de trabajo	196
3.3.5. Objetivos compartidos por el conjunto de un departamento	196
3.3.6. Objetivos corporativos	197
3.3.7. Objetivos de crecimiento	197
3.3.8. Objetivos de innovación y mejora	198
3.3.9. Objetivos que persiguen el mantenimiento	198
3.3.10. Objetivos de solución de problemas	198
3.3.11. Objetivos de desarrollo personal	198
3.4. Fases para la identificación de objetivos. Áreas de responsabilidad (AR) y de resultados clave (ARC)	199
3.5. Proceso de selección de indicadores y fijación de cotas	199
3.6. Formulación de objetivos	200
3.6.1. Cómo enunciarlos: siempre en positivo	200
3.6.2. Ejercicio n.º 1. Formulación de objetivos	204
4. Indicadores	204
4.1. Introducción	205
4.2. Tipos de indicadores	206

4.3. Indicadores más utilizados	206
4.3.1. Ratios (indicador de rendimiento, IR)	207
4.3.1.1. ¿Por qué?	207
4.3.1.2. Definición	207
4.3.1.3. ¿Para qué sirven?	207
4.3.1.4. ¿Cómo se interpretan?	208
4.3.2. Consumo de recursos	209
4.3.3. Planes, programas, presupuestos	209
4.3.4. Encuestas	209
4.4. Indicadores más utilizados en los cuadros de mando de recursos hu- manos	210
4.4.1. Indicadores de eficiencia de recursos humanos (factores fá- cilmente realizables)	210
4.4.2. Indicadores cuantificables de recursos humanos	212
Capítulo 7. Valoración del capital humano	215
Objetivos del capítulo	216
1. El interés por la valoración del capital humano	217
2. Algunas propuestas para la valoración de los recursos humanos	219
3. La consideración de las inversiones en capital humano. Contribuciones insti- tucionales	224
4. Hablemos de datos	225
5. El impacto de la gestión del capital humano sobre el valor de las acciones: el índice de capital humano (ICH) de Watson-Wyatt y ATT a los últimos informes	226
6. ¿Máquinas o capital humano?	228
6.1. Tecnologías y herramientas; la IA en la gestión del capital humano ...	229
Capítulo 8. Métrica de recursos humanos. Cómo hacer un cuadro de mando de recursos humanos	231
Objetivos del capítulo	232
1. La complejidad del problema	233
2. ¿Por qué su escaso desarrollo?	233

3. Enfoques de las métricas de recursos humanos	237
3.1. Conjunto de métricas a partir de los modelos financieros tradicionales	237
3.2. Enfoque experimental: ¿cómo lo hacen las mejores?	238
3.3. Enfoque de percepciones	239
4. Una buena noticia para la métrica de recursos humanos: la implantación del cuadro de mando integral en las empresas	239
5. Impacto de las prácticas de recursos humanos	240
6. La práctica del cuadro de mando de recursos humanos: proceso en 12 pasos del cuadro de mando de recursos humanos	240
7. Ejemplo: ¿cómo crear un mapa estratégico de recursos humanos?	253
Referencias bibliográficas	259

