

# ÍNDICE

<b>PALABRAS PRELIMINARES</b>	13
<b>INTRODUCCIÓN</b>	15
<b>PRIMERA PARTE. LAS COORDENADAS</b>	
<b>CAPÍTULO I. EL CONTEXTO</b>	23
De dónde venimos	24
Dónde estamos	25
Impacto desigual de los procesos de cambio	27
Factores intervinientes	29
Dispersión geográfica del mercado de empleo	41
Cambios dentro de las organizaciones	44
Importancia del tamaño de la organización	48
Grupos virtuales, una nueva categoría	50
Hacia un autodiagnóstico	50
<i>A modo de síntesis</i>	53
<b>CAPÍTULO II. LA ESTRATEGIA</b>	55
Atraer, retener y motivar	56
Segmentar el talento	58
Liderazgo y compensaciones	59
Prácticas al servicio del cliente interno	60
Equilibrio interno y mercado	62
Puesto, talento y compensación	69
<i>A modo de síntesis</i>	72
<b>SEGUNDA PARTE. LAS HERRAMIENTAS</b>	
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	81
Descripción de puestos	82
Aplicaciones de la herramienta	88
Algunas consideraciones metodológicas	90
Métodos de relevamiento	92
Entrevistas, un método privilegiado	95
Comunicación del proceso	97
Oportunidad y duración del programa	101

Comprometer al liderazgo y a la gente	101
Algunos consejos prácticos	104
<i>A modo de síntesis</i>	107
<b>CAPÍTULO IV. EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	109
Foco en el puesto vs. foco en las competencias	112
Sistemas de evaluación	113
Condiciones de un buen manual	115
Primer paso: definir el alcance	118
Segundo paso: seleccionar y definir factores	119
Tercer paso: ponderar los factores	122
Cuarto paso: seleccionar y definir los grados	125
Quinto paso: puntuar los grados	126
Sexto paso: evaluar los puestos	129
Séptimo paso: construir escala en puntos	131
Recapitular para avanzar	134
<i>A modo de síntesis</i>	136
<b>CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	139
Quiénes hacen investigación de mercado	141
Tamaño y madurez del mercado	142
Objetivos de la investigación de mercado	144
Una herramienta estadística	146
Información relevante	146
Primer paso: fijación de los objetivos	147
Segundo paso: diseño general de la encuesta	148
Tercer paso: invitación al mercado	151
Cuarto paso: relevamiento de la información	152
Quinto paso: procesamiento de datos	154
Sexto paso: presentación de los resultados	156
Séptimo paso: devolución a los participantes	157
Definición de beneficios	157
Beneficios cuantificables	160
Juntos pero no mezclados	163
Beneficios no cuantificables	164
Beneficios flexibles	166
Sobre los beneficios y su comunicación	167
<i>A modo de síntesis</i>	169
<b>CAPÍTULO VI. ESCALAS DE COMPENSACIONES</b>	171
Escalas informales y escalas rígidas	172
Escalas por rangos o bandas	175
Factores condicionantes de la escala	177

Amplitud del rango o banda salarial	181
Gestión de las diferencias salariales	186
Comunicar o no la escala salarial	189
<i>A modo de síntesis</i>	191
<b>CAPÍTULO VII. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y PAGO VARIABLE</b>	193
Necesidad de construir acuerdos	195
Coordenadas de la administración por objetivos	196
Primera etapa: definición y planificación	198
Segunda etapa: monitoreo y documentación	199
Tercera etapa: retroalimentación o <i>feedback</i>	201
Sobre la formulación de objetivos	202
Remuneración o pago variable	204
Aplicaciones del sistema	205
Comunicación del pago variable	208
Hacia un sistema eficaz	211
Primera etapa: diseño global	214
Segunda etapa: diseño de detalle	216
Tercera etapa: puesta en marcha y seguimiento	217
Cuarta etapa: rediseño global o de detalle	219
Modelos de sistemas de pago variable	220
<i>A modo de síntesis</i>	224
<b>CAPÍTULO VIII. NUEVAS PRÁCTICAS</b>	225
Algo de historia	226
Horario flexible y banco de horas	227
Teletrabajo	228
Nuevas prácticas, nuevos cimientos	231
<i>A modo de síntesis</i>	234
<b>REFLEXIÓN FINAL</b>	237
<b>TERCERA PARTE. ANEXO</b>	
<b>NOCIONES DE ESTADÍSTICA</b> , por Agustín Hidalgo	241
Medidas de tendencia central	242
Medidas de localización	244
Medidas de variabilidad	246
Aplicación de los conceptos	251