

INDICE

PARTE PRIMERA **La función de personal**

CAPÍTULO 1 *Las funciones fundamentales de la empresa*

1.1	Las funciones organizadas	19
1.2	Funciones de la dirección y funciones de la empresa	19
1.3	Las funciones de la empresa	20
1.4	La función de personal	23

CAPÍTULO 2 *La moderna función de personal*

2.1	Orígenes históricos	26
2.2	En Francia	26
2.3	En Gran Bretaña	28
2.4	En los Estados Unidos	30
2.5	En Italia	33
2.6	La autonomía de la función de personal	34
	2.6.1 Causas objetivas	34
	2.6.2 Industrialización	35
	2.6.3 Legislación de trabajo	36
	2.6.4 Acción sindical	37
	2.6.5 Estudios e investigaciones	38
	2.6.6 Asistencia	38
	2.6.7 Mercado de trabajo	39
	2.6.8 Organización de guerra	40
	2.6.9 Tecnificación	40
2.7	Función implícita y función explícita	42
2.8	Desarrollos de la función	45
2.9	A quién concierne la función de personal	46
	2.9.1 Soluciones posibles	46
	2.9.2 A un órgano especializado	46
	2.9.3 A la línea jerárquica	48
	2.9.4 A un órgano especializado que se sirve de la línea	50
2.10	Función de personal y dirección de personal	51

CAPÍTULO 3

Posición jerárquica y estructura organizativa del órgano de personal

3.1	Una premisa obligada	52
3.2	La denominación del órgano	52
3.3	Unificación de la terminología organizativa	53
3.4	La posición jerárquica	54
3.5	La estructura organizativa	64
3.6	La constitución del órgano	66

CAPÍTULO 4

Tareas y funciones de la Dirección de Personal

4.1	Clasificación de la actividad	67
4.2	Las actividades tradicionales	67
4.3	Las actividades nuevas	68
4.4	Las actividades relacionadas	70
4.5	Las actividades paralelas	72
4.6	Evolución y perspectivas	72
4.7	Algunos ejemplos empresariales de tareas y funciones de la Dirección de Personal	73
4.7.1	La Lombardini Motori	73
4.7.2	La Bassetti, S.p.A.	76
4.7.3	Una empresa industrial	82
4.7.4	Una gran empresa de transformación de metales	83
4.7.5	La Mobil Oil Italiana	85
4.7.6	Una gran empresa química	90
4.7.7	Una sociedad de navegación	98
4.7.8	Una gran empresa siderúrgica	108
4.8	Personal del sector de personal	111
4.9	Su formación	112
4.10	El perfeccionamiento	113
4.11	Los colaboradores de la Dirección de Personal	113
4.12	Perfil profesional del Director de Personal	114
4.13	Código deontológico de la profesión	115

CAPÍTULO 5

La dirección y la organización del personal

5.1	Objeto del tema	117
5.2	La programación	117
5.3	La organización	118
5.4	Mando	118
5.5	Coordinación	119
5.6	El control y la valoración	119

PARTE SEGUNDA

La programación en el campo del personal

CAPÍTULO 6

La programación en el campo del personal

6.1	Significado y posibilidad de la programación	123
6.2	Las condiciones de empleo de la programación	124
6.3	Las fases de la programación	127
6.4	El contenido de las siete fases	127

6.5	Las cuatro fases esenciales	129
6.6	El programa	129
	6.6.1 ¿Qué es el programa?	129
	6.6.2 Los factores significativos	129
	6.6.3 Los requisitos del programa	131
6.7	Un caso particular de programación: las carreras	132
	6.7.1 Características	132
	6.7.2 Un ejemplo de programación de las carreras	133
	6.7.3 Programa de desarrollo de los cuadros directivos de la Italsider	139
6.8	Definición de los objetivos	148
	6.8.1 Objetivos generales y particulares	148
	6.8.2 Objetivos fijos y variables	149
	6.8.3 Objetivos generales en el campo del personal	149
	6.8.4 Objetivo principal: interés de la empresa	154
	6.8.5 Objetivo principal: aspiraciones del personal	155
	6.8.6 Objetivo principal: integración de las necesidades de la empresa con las aspiraciones del personal	156
	6.8.7 Objetivos particulares	157
6.9	La responsabilidad del programa	158
	6.9.1 El papel de la Dirección de la Empresa	158
	6.9.2 Papel de la Dirección de Personal	159
	6.9.3 Papel del personal y de los sindicatos	160

CAPÍTULO 7

Políticas y procedimientos

7.1	Política de personal	162
7.2	Clases de políticas	162
7.3	Principios de la política de personal	164
7.4	La finalidad de la política de personal	164
7.5	Política, programa y procedimientos	165
7.6	Estudio e introducción de una política	166
	7.6.1 Las fases	166
	7.6.2 Investigación y estudios preliminares	166
	7.6.3 Formulación	167
	7.6.4 Aprobación de la Dirección	169
	7.6.5 Responsabilidad de actuación	170
7.7	La comunicación de la política	171
	7.7.1 Políticas implícitas y explícitas	171
	7.7.2 La interpretación	172
	7.7.3 Medios de comunicación	172
	7.7.4 Los manuales	173
	7.7.4.1 Un ejemplo de manual	178
	7.7.4.2 Segundo ejemplo	179
7.8	Control y revisión de las políticas	179
	7.8.1 Duración de las políticas	179
	7.8.2 El control	182
	7.8.3 La revisión	184
7.9	Los procedimientos	186
	7.9.1 Papel y funciones	186
	7.9.2 Definición de los procedimientos	187
	7.9.3 Comunicación y revisión	188
	7.9.4 Automatización de los procedimientos	188
	7.9.4.1 La experiencia de la Dalmine	190

CAPÍTULO 8

El presupuesto

8.1	El presupuesto en el marco de la programación	196
8.2	La preparación del presupuesto	196
8.3	Análisis de los elementos	198
	8.3.1 Un ejemplo	204
8.4	Redacción del presupuesto	204
	8.4.1 Fases de la redacción	204
	8.4.2 Análisis de las actividades existentes	204
	8.4.3 Posibles variaciones	205
	8.4.4 División por sectores	205
	8.4.5 Paso a los datos monetarios	206
	8.4.6 El presupuesto funcional de personal	206
	8.4.7 Examen, discusión y aprobación	208
	8.4.8 Control de la validez del presupuesto	208
8.5	El presupuesto como instrumento de control	211
	8.5.1 Campo de acción y límites	211
	8.5.2 Número de personas del sector y número de personas de la empresa..	212
	8.5.3 Costo por persona de la empresa	213
	8.5.4 Variaciones en la plantilla	213
8.6	El manual del presupuesto	213
	8.6.1 Esquema	213
	8.6.2 Ventajas	214

PARTE TERCERA

La organización del personal

CAPÍTULO 9

La organización del personal

9.1	Organización	219
9.2	La preparación de los recursos	219
9.3	Las relaciones, los sistemas y los procedimientos	219
9.4	Las técnicas	220
9.5	Los instrumentos	220
	9.5.1 Premisa	220
	9.5.2 Las relaciones	220
9.6	Contenido	221
9.7	Definición de las estructuras	221

CAPÍTULO 10

Las comunicaciones en la empresa

10.1	Las comunicaciones	222
10.2	Naturaleza de las comunicaciones	223
	10.2.1 Definición	223
	10.2.2 Principios y requisitos	224
10.3	El proceso de comunicación	225
10.4	La organización de las comunicaciones	226
	10.4.1 Tipo de comunicaciones	226
	10.4.2 Comunicaciones verticales y horizontales	226
	10.4.3 Comunicaciones formales e informales	230
	10.4.4 Comunicaciones ascendentes y descendentes	232
	10.4.5 La acción sobre las comunicaciones	233
	10.4.5.1 Mejora de las comunicaciones formales	234
	10.4.5.2 Acción sobre las comunicaciones informales	236

10.5	La política de las comunicaciones	237
10.5.1	Necesidad de una política	237
10.5.2	Finalidad de la política	237
10.5.3	Límites de la política	238
10.5.4	Organos interesados	239
10.5.5	Las informaciones a comunicar	242
10.5.6	Las informaciones que no se comunican	247
10.6	El flujo de las comunicaciones	248
10.6.1	Los canales y su función	248
10.6.2	Los «relais»	249
10.6.3	Interrupciones y cortocircuitos	251
10.7	Problemas de las comunicaciones	252
10.7.1	Problemas psicológicos	252
10.7.2	Barreras y obstáculos	255

CAPÍTULO 11

Formas e instrumentos de las comunicaciones

11.1	Las formas	259
11.2	Los instrumentos	260
11.3	Sistemas de sugerencias	265
11.3.1	Importancia	265
11.3.2	Definición	265
11.3.3	Condiciones para la introducción	266
11.3.4	Fases de actuación	266
11.3.5	Estudio de la situación de la empresa	267
11.3.6	Definición de los objetivos	267
11.3.7	Delimitación del campo de competencia	267
11.3.8	Condiciones de participación	268
11.3.9	Modalidades de transmisión	268
11.3.10	Procedimientos de examen	269
11.3.11	Comunicación del resultado	270
11.3.12	Prima	271
11.3.13	Control de la aplicación	271
11.3.14	Publicidad del sistema	272
11.4	El papel de la línea	273
11.5	La conciencia de los costos	274
11.6	Defectos y errores de los sistemas	275
11.7	Impresos	276
11.8	El periódico de empresa	282
11.8.1	Definición y límites	282
11.8.2	Por qué se da vida al periódico de empresa	285
11.8.3	Temas a tratar	285
11.8.4	Temas que no se tratan	288
11.8.5	La redacción	289
11.8.6	Problemas técnicos	290
11.8.7	Límites y obstáculos	291
11.8.8	Encuesta sobre la publicación de periódicos de empresa en Italia	294

CAPÍTULO 12

Las relaciones industriales

12.1	La relación jurídica de trabajo	297
12.1.1	Delimitación del campo de investigación	297
12.1.2	Las relaciones colectivas de trabajo	297
12.2	El cuadro sindical	298

12.3	Los sujetos de las relaciones industriales dentro del cuadro sindical . . .	299
12.3.1	Los Jurados de Empresa	299
12.3.2	Los consejeros laborales	300
12.4	La contratación colectiva	300
12.5	Reglamento de régimen interior	302
12.6	Conflictos laborales	302
12.6.1	Los conflictos laborales en la legislación española	302
12.6.2	Los conflictos laborales y la política de personal	305
12.7	La intervención jurisdiccional del Estado en las relaciones laborales industriales	306
12.7.1	La Magistratura de Trabajo	306
12.7.2	El Tribunal Central de Trabajo	307
12.7.3	Sala de lo Social del Tribunal Supremo	308

PARTE CUARTA

El mando del personal

CAPÍTULO 13

El mando y la motivación

13.1	El mando	311
13.2	La motivación del personal	312
13.3	Los factores que influyen sobre la motivación	313
13.4	Las exigencias fundamentales humanas	316
13.5	La encuesta mediante entrevista	321
13.6	Presupuestos para una acción de motivación	322
13.7	Las posibles acciones de la Dirección	325
13.8	Incentivos monetarios y no monetarios	327
13.9	La participación	330
13.10	El interés por el trabajo	331
13.11	Naturaleza y problemas de las promociones	332
13.12	¿Promoción en el interior o reclutamiento en el exterior?	333
13.13	De quién parte la solicitud de promoción	335
13.14	Criterios para las promociones	338
13.14.1	Algunos ejemplos de procedimientos	339
13.15	Los premios y los aumentos de mérito	346
13.16	Los traslados	346

CAPÍTULO 14

El sistema disciplinar

14.1	Las Reglamentaciones Nacionales de Trabajo u Ordenanzas Laborales . . .	367
14.1.1	Concepto y competencia	367
14.1.2	Ambito	367
14.1.3	Contenido	368
14.2	Un ejemplo de Reglamentación general de Trabajo: Banca, Comercio y Seguros	368
14.2.1	Faltas del personal: clasificación y enumeración	369
14.2.2	Sanciones al personal: clasificación y enumeración	370
14.3	Los reglamentos de régimen interior de la empresa	371
14.3.1	Contenido del reglamento	371
14.3.2	Redacción del reglamento	374
14.3.3	Características de un buen reglamento	375
14.3.4	Aprobación y exposición pública del reglamento	378
14.4	La acción disciplinar	379
14.4.1	Clasificación de faltas y sanciones	379

14.4.2	Normas de procedimiento	380
14.4.3	Consideración especial sobre el despido	381
14.4.4	Pedagogía disciplinaria	382

PARTE QUINTA

La coordinación del personal

CAPÍTULO 15

La coordinación

15.1	La actividad de coordinación	387
15.2	La coordinación ante la línea jerárquica	388
15.3	La coordinación frente a las unidades descentralizadas	390
15.4	La dirección del personal de ventas	391
15.4.1	Elementos a considerar	391
15.4.2	El reclutamiento	392
15.4.3	El adiestramiento	393
15.4.4	La retribución	394
15.4.5	El mando	394

PARTE SEXTA

Control y valoración del personal

CAPÍTULO 16

Control y valoración: la moral

16.1	Control y valoración	399
16.2	Definición de la moral y su importancia	399
16.3	Los sondeos sobre la moral	401
16.4	Técnicas de investigación	401
16.5	La encuesta por el método de la entrevista	406
16.6	La encuesta por el método del cuestionario que tiene que cumplimentar el personal	409
16.6.1	Metodología	409
16.6.2	El caso de IBM-Italia	415
16.6.3	Experiencia de la «Rinascente-Upim»	430
16.7	Factores que influyen la moral del personal	435
16.8	Las posibles acciones de la Dirección	440

CAPÍTULO 17

Absentismo y rotación

17.1	Naturaleza de los dos fenómenos	442
17.2	Algunos datos sobre el absentismo	442
17.3	Causas del absentismo	445
17.4	La observación de los datos	449
17.5	La acción sobre las causas	452
17.6	Los procedimientos para las ausencias y permisos	452
17.7	Intervenciones médicas	456
17.8	Intervenciones psicológicas	457
17.9	Intervenciones de carácter social	458
17.10	Intervenciones de carácter propedéutico y formativo	459
17.11	Comprobación de las relaciones con el personal	460
17.12	Relaciones con la edad	461
17.13	Las dimensiones del fenómeno de la rotación	463
17.14	Las causas que hay en la base del fenómeno de la rotación	464

17.15	Los efectos	466
17.16	El costo	467
17.17	Los remedios	469
17.18	Observación de los datos	470
17.19	La entrevista de salida	472
17.20	La medida	481
17.21	La preparación de los datos	484
17.22	Las intervenciones	485
17.23	Control de las variaciones	486
17.24	Cuándo puede resultar ventajosa la rotación	487

CAPÍTULO 18

El control de la eficiencia: el «Personnel Audit»

18.1	Definición y objetivos	491
18.2	«Audit» parcial y total	492
18.3	La responsabilidad del «audit»	492
18.4	Las técnicas	494
18.5	Técnica de recogida de datos	495
18.6	El análisis de los parámetros significativos	501
18.7	Análisis de las quejas	502
18.8	Las encuestas de opinión	503
18.9	Las listas de control	503
18.10	Entrevistas libres	504
18.11	Posibilidades de aplicación de un «personnel audit»	504
	<i>Bibliografía</i>	506