

INDICE

Prólogo	XVII
Parte Primera. Marco Institucional de la Dirección de Recursos Humanos	
Capítulo 1. La cultura corporativa como marco de la dirección de los recursos humanos	3
Capítulo 2. La dimensión corporativa de la dirección de los recursos humanos	11
Capítulo 3. La estrategia y la organización empresarial como determinantes de la dirección de los recursos humanos	17
1. Estrategia empresarial y dirección de recursos humanos	19
2. Dirección de recursos humanos y organización	19
Parte Segunda. La Dirección de los Recursos Humanos como Fundamento para la Dirección Empresarial	
Capítulo 4. El ámbito de la dirección de los recursos humanos y sus objetivos	25
1. Perspectiva global	25
2. Contenido de la dirección de personal	28
2.1. El conflicto como paradigma de la dirección de personal	28
2.2. Surgimiento de los conflictos	31
2.3. Las partes en conflicto	31
2.4. El proceso de conflicto	31
2.5. La dirección del conflicto	32
2.5.1. Clima del conflicto	32
2.5.2. Reglas ex – ante de arbitraje	32
2.5.3. Reglas para el desarrollo del conflicto	33
2.5.4. Reducción de los potenciales de conflicto	33
2.5.5. Intervención directa en el desarrollo del conflicto	33
2.5.6. Consecuencias y valoración de los conflictos	34
2.5.7. Mejora de la eficiencia del Management de los conflictos	35
3. Objetivos de la dirección de personal	36
3.1. La dualidad del sistema de objetivos	36
3.1.1. Eficiencia económica	36
3.1.2. Las prestaciones de trabajo	37
3.1.3. Capacidad de prestaciones	38
3.1.4. Eficiencia social	40
3.2. Relaciones entre eficiencia económica y la eficiencia social	42
Capítulo 5. Los Nuevos Entornos Cambiantes: Principios para a Dirección de Personal	45
1. Cambio como reto de la dirección	45
1.1. <<Dirección para el cambio>>	45
1.2. Dirección del personal y dirección del cambio	49
2. El nuevo rol de la dirección del cambio	49
3. Organización del departamento de personal	53
3.1. Conflictos de coordinación en las organizaciones	54
3.1.1. Causas de los conflictos de coordinación	54
3.1.1.1. Conflictos originados en el ámbito de los objetivos	54
3.1.1.2. Conflictos condicionales por la información	58

3.1.2. Motivos, desarrollo y consecuencias de los conflictos de coordinación	59
3.1.2.1. Motivos de los conflictos	59
3.1.2.2. Desarrollo de los conflictos y consecuencias de los conflictos	62
3.1.2. Punto de partida para la solución de los conflictos	64
3.2. Ordenación jerárquica del ámbito de personal	65
3.3. Estructura organizativa de área de personal	68
3.3.1. Criterios para la estructuración de las funciones del área de personal	68
3.3.2. Formas de organización del personal	70
3.3.2.1. Modelo tradicional (el modelo de gerencia)	70
3.3.2.2. Organización funcional (modelo del director de personal)	70
3.3.2.3. Organización orientada al objeto (modelo del director de personal)	70
3.3.2.4. Sistemas de cooperación de personal (<<modelo directivo>> del área de personal)	79
3.3.2.5. Las funciones de personal de los directivos de línea	80
3.3.2.6. Las funciones del <<director de personal>> de cada una de las divisiones o áreas de negocio	83
3.3.2.7. Las funciones del director general de personal de la empresa (departamento central)	84
3.3.2.8. Funciones del <<responsable de personal>>	86
3.3.2.9. Funciones de personal de los servicios centrales de la empresa	86
Capítulo 6. El Proceso de Cambio en el Ámbito de Recursos Humanos del Directivo de línea	89
1. Dirección del reclutamiento de personal	90
1.1. Alternativas para el reclutamiento de personal	91
1.2. Los cambios de empresa y nuevos empleos	96
1.3. Publicidad en el ámbito de personal. Concepto de marketing de personal	99
1.3.1. Marketing de personal.- ¿Un concepto positivo o un concepto mal entendido?	101
1.4. Decisiones para la selección de personal	103
1.4.1. Procesos y forma de actuación para la selección de personal	104
1.4.2. Información contenida en la documentación del solicitante	105
1.4.3. Posibles errores de valoración como consecuencia de la subjetividad	106
2. Management de integración de los recursos humanos	108
2.1. Importancia	108
2.2. Cómo convertir al nuevo personal en miembros de la organización (de la empresa)	109
2.2.1. Consideraciones estratégicas	110
2.2.2. Medidas para el fomento de la integración	110
2.2.3. Lista de chequeo	112
2.2.4. Management de integración en la empresa japonesa (véase Tanaka 1981)	112
2.3. Configuración de equipos de grandes prestaciones	115
2.3.1. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo	116
2.3.2. Principios de la dinámica de grupos	117

2.3.3. Métodos de dinámica de grupos	117
2.3.4. Procedimientos especiales de dinámica de grupos	123
2.3.5. Problema de aplicación y metodología de los procedimientos de dinámica de grupo	125
2.4. Dirección de teams	126
2.4.1. Equipos de altas prestaciones	129
3. Dirección de los recursos humanos mediante sistemas de atractivos	131
3.1. Premisas para la motivación y para la configuración del sistema de atractivos	131
3.2. Atractivos materiales – Motivación mediante su dosificación	136
3.2.1. La política de retribución <<correcta>>	136
3.2.1.1. Diferenciación de os tipos salariales	138
3.2.1.2. Diferenciación de las formas salariales	145
3.2.1.3. Las formas salariales en función del tiempo	147
3.2.1.4. Salario a destajo	147
3.2.1.5. Salarios por primas	150
3.2.2. Prestaciones sociales de la empresa y pagos complementarios: el problema del bloque de costes	158
3.2.3. La participación del personal en la propiedad de la empresa	160
3.2.3.1. Participación en los beneficios	161
3.2.3.2. Participación en los resultados de producción	162
3.2.3.3. Participación en los resultados económicos	163
3.2.3.4. Participación en los beneficios	164
3.2.3.5. Potencial del conflicto por la participación en resultados	166
3.2.3.6. Participación en el capital	166
3.2.4. Sistemas de cafetería: la elección de lo que mas guste	167
3.2.4.1. El sistema de cafetería	167
3.2.4.2. Configuración del sistema de cafetería	168
3.2.4.3. Sistemas de bonos y de incentivos	171
3.3. Atractivos inmateriales. Oportunidades para su orientación	174
Capítulo 7. Controlling de Personal	177
1. Funciones y configuración del controlling de personal	178
2. Controlling de personal en el Management de personal	184
2.1. Controlling de la dotación de personal a la empresa	184
2.2. Controlling de formación y Controlling del desarrollo de personal	187
2.3. Controlling de los sistemas de información del personal	192
2.3.1. Objetivos y función de los sistemas de información de personal	192
2.3.2. Estructura de los sistemas de información de personal informatizados	193
Capítulo 8. Management del desarrollo de personal	197
1. Del aprendizaje individual al aprendizaje organizativo de la empresa	197
2. Desarrollo de las cualificaciones del personal	199
2.1. La eficiencia económica y social del desarrollo de personal	200
2.2. Conceptos para el desarrollo de personal	204
2.2.1. Conceptos técnicos (referidos al puesto de trabajo)	205
2.2.2. Conceptos polivalentes	205
2.2.3. Conceptos orientados a la personalidad	206
2.3. Necesidad de información para el desarrollo del personal	206
2.3.1. Necesidad de desarrollo de la organización	206

2.3.2. Potenciales de desarrollo del personal	206
2.3.3. Necesidades de desarrollo del personal	207
2.3.4. Posible oferta de desarrollo	207
2.4. Dimensiones de la formación empresarial y de la formación continua	208
2.5. Tipos de formación empresarial y de formación continua	208
2.6. Grupos de referencia para la organización de la formación profesional y de perfeccionamiento	209
2.7. Los responsables de la formación profesional y de la formación continua	210
2.8. Métodos de formación profesional y de la formación permanente	210
2.8.1. Formación en el puesto de trabajo (training on the job)	210
2.8.2. Formación fuera del puesto de trabajo (training off the job)	211
2.8.3. Círculos de calidad (training near the job)	211
2.8.4. Conclusiones	213
3. Organización en aprendizaje continuo	214
3.1. Concepto y objetivo de la <<organización en aprendizaje>>	214
3.2. Del kaizen a una <<organización en aprendizaje>>	215
3.3. Premisas para la configuración del Management de personal	216
4. Figuras clave y carismáticas como responsables del procesos de transformación	216
4.1. Coaching	217
5. Aprendizaje del mejor: Benchmarking	218
5.1. Benchmarking en Management de personal	220
Capítulo 9. Management de reducción de plantillas	223
1. La crisis como oportunidad	224
2. Posibilidades de actuación para la reducción de plantillas	226
2.1. Reducción <<suave>> de los excesos de personal – Management by chance	226
2.2. Despidos como <<medida última>>	230
2.2.1. El Management de reducción de plantillas	231
2.2.2. Instrumentos de apoyo para el Management de reducción de plantillas	232
3. Outplacement	234
Capítulo 10. Dirección del Personal con las Nuevas Tecnologías de Información	239
1. La importancia de las nuevas tecnologías de información y comunicación	239
2. Teletrabajo o trabajo a distancia: ¿Los puestos de trabajo del futuro?	246
2.1. Concepto de teletrabajo	247
2.2. Alternativas para la configuración del teletrabajo	247
2.3. Condiciones técnicas para el teletrabajo	249
2.4. Condiciones de organización del teletrabajo	249
2.5. Consecuencias de teletrabajo	251
2.6. Consecuencias para el Management de personal en el teletrabajo	255
Parte Tercera. Los Recursos Humanos en la Empresa Española	
Capítulo 11. La Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa Española	259
1. Proceso histórico: sus características dominantes	259

2. Contenido actual de los dirección de los recursos humanos en la empresa española	261
3. Orientación de la dirección de los recursos humanos en la empresa española	264
4. Estructura organizativa de los recursos humanos en la empresa española	266
Capítulo 12. El Proceso de Cambio en el Ambito de los Recursos Humanos en la Empresa Española	271
1. Los procesos de cambio y su configuración	271
2. Características de los procesos de cambio en el área de los recursos humanos	275
3. Propuestas para el cambio en la empresa española	277
4. Exigencias que impone el proceso de cambio al ámbito de recursos humanos	279
Capítulo 13. La Dirección de los Recursos Humanos como Clave del Proceso de Cambio	283
1. Causas determinantes de los procesos de cambio en el ámbito de los recursos humanos	283
2. El rol del área de recursos humanos en el proceso de cambio	287
3. Exigencias organizativas e instrumentales para el proceso de cambio en el ámbito de recursos humanos	289
Capítulo 14. Perfil de Directivo de Recursos Humanos en la Empresa Española	293
1. Características del perfil directivo en el ámbito de los recursos humanos	293
2. Las nuevas exigencias al directivo de recursos humanos	295
3. Proceso de formación del directivo de recursos humanos para el nuevo diseño empresarial	297
4. El directivo de recursos humanos en el nuevo diseño empresarial	301
Bibliografía	303
Índice de figuras	307
Índice de materias	311