



VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Facultat de Ciències Socials



Licenciatura CIENCIAS DEL TRABAJO

Departament de Direcció d'Empreses
"Juan José Renau Piqueras"

Profesor Frederic J. Tarazona i Llàcer

Módulo

ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Tema 2

Curso 2005-2006

2.1. PAPEL EN LA FORMULACIÓN (0)

- **PARA QUE SEA POSIBLE LA PARTICIPACIÓN PLENA EN LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA SE NECESITAN CUMPLIR LAS SIGUIENTES CONDICIONES:**
 - A. LA INTEGRACIÓN DEL RESPONSABLE DE LA **DERH** EN LOS COMITÉS DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GLOBAL (O CORPORATIVA)
 - B. EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE **RRHH** COMPARABLE AL DE LAS OTRAS FUNCIONES EMPRESARIALES
 - C. LA NECESARIA AMPLIACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES (POR FORMACIÓN O/Y POR EXPERIENCIA) DEL RESPONSABLE DE LA **DERH**

2.1. PAPEL EN LA FORMULACIÓN (I)

A. LAS POSIBLES FORMAS DE IMPLICACIÓN SE PUEDEN ORDENAR COMO SIGUE:



B. EL DESARROLLO DE UN SISTEMA FIABLE DE INFORMACIÓN SOCIAL NECESITA LA UTILIZACIÓN DE LOS NUEVOS MEDIOS Y HERRAMIENTAS DE RECOGIDA Y DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL ÀREA SOCIAL:

1. INTRODUCCIÓN DE LA INFORMÁTICA EN TODAS SUS FORMAS

(Internet, sistemas locales, software, ...)

2. RECOGER LA INFORMACIÓN INTERNA MÁS ÚTIL

(Cuantitativa y cualitativa, global y específica, prevista y real, ...)

- * Identificar las tendencias del clima social.
- * Identificar y analizar las cuestiones globales clave.
- * Suministrar información sobre políticas y prácticas de RR.HH.
- * Suministrar información para mejorar las relaciones laborales.
- * Definir mecanismos de mejora en la planificación y control.

3. ANÁLISIS PERIÓDICO DE LOS FACTORES SIGNIFICATIVOS DEL ENTORNO

- * Cambios en la demografía.
- * Avances en la tecnología.
- * Cambios de valores y actitudes.
- * Grupos de intereses poderosos.
- * Desarrollo de la normativa laboral.
- * Presiones competitivas.

4. AUDITORIA ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

- * Control y evaluación de las acciones y las políticas
- * Estudio y vigilancia del entorno.

C. LAS NUEVAS COMPETENCIAS QUE NECESITA EL PROFESIONAL:

1. SON PRODUCTO DE UNA LARGA EVOLUCIÓN

- * Hasta finales del s.XIX: MILITARES
- * Hasta la crisis de 1929: INGENIEROS
- * Hasta finales de los 60: ABOGADOS
- * Hasta finales de los 80: PSICÓLOGOS
- * En la actualidad: DIPLOMADOS EN RR.LL.
 LICENCIADOS EN CC. del T.

2. TIENEN UN CARÁCTER MULTIDICIPLINARIO

- * Del JURISTA: Considerar y actualizar la normativa laboral.
- * Del PSICÓLOGO: Potenciar y mejorar las relaciones humanas.
- * Del FINANCIERO: Evaluar las consecuencias económicas de las decisiones.
- * Del COMERCIAL: Convencer sobre ideas y enfoques nuevos.
- * Del INFORMÁTICO: Elaborar y obtener la información social .
- * Del MÉDICO, del SOCIÓLOGO, del... .

3. PUEDEN ADQUIRIRSE DE VARIAS FORMAS COMPLEMENTARIAS

- * Mediante una sólida formación académica.
- * Ampliando competencias con programas especializados.
- * Complementado la formación teórica con la experiencia (o al revés) .
- * La experiencia se adquiere tanto dentro como fuera de la función y/o de la empresa

2.2. PAPEL EN LA IMPLANTACIÓN (I)

Las competencias (características)

➤ “ *LO QUE HACE UNA ORGANIZACIÓN (depende del) CONJUNTO DE COMPETENCIAS QUE POSEEN LOS MIEMBROS QUE LA COMPONENTEN*” (McKelvey, 1982).

➤ “*LA EMPRESA DEBE SER COMPETENTE PARA MANTENERSE O SER COMPETITIVA, POR TANTO, LA EMPRESA TIENE LA NECESIDAD ABSOLUTA DE LUCHAR POR EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE CADA INDIVIDUO*” (Cannac, 1985).

➤ EL CONCEPTO DE COMPETENCIA DESCRIBE DE FORMA EXHAUSTIVA LA APORTACIÓN ÚNICA Y ESENCIAL DE LOS **RR.HH.** A LA EMPRESA.

➤ LA **DERH** ES LA FUNCIÓN QUE ASEGURA LA GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LA EMPRESA AL DESARROLLAR PRÁCTICAS PARA ADQUIRIRLAS, ESTIMULARLAS Y DESARROLLARLAS.

➤ LAS TRES POLÍTICAS BÁSICAS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA SON:

- CAPTACIÓN.
- MOTIVACIÓN.
- CAPACITACIÓN.

SABER HACER

- Habilidades

SABER ESTAR

- Aptitud (Colectiva)

SABER (SER)

- Conocimientos

COMPETENCIA

QUERER HACER

- Interés

PODER HACER

- Desarrollo

QUERER (SER)

- Motivación

PODER (SER)

- Potencial

QUERER ESTAR

- Actitud (Colectiva)

PODER ESTAR

- Cultura (Colectiva)

2.2. PAPEL EN LA IMPLANTACIÓN (II)

Las competencias (elementos)

2.2. PAPEL EN LA IMPLANTACIÓN (III)

Frederic J. Tarazona

Competencias y políticas de RR.HH.

ADQUISICIÓN (CAPTACIÓN)

ESTIMULACIÓN (MOTIVACIÓN)

DESARROLLO (CAPACITACIÓN)

LAS POLÍTICAS BASICAS QUE DEFINEN LA DIRECCIÓN DE LOS RR. HH PRETENDEN:

- ❖ Proporcionar a la empresa las competencias necesarias para...
- ❖ Activar (o movilizar) en la empresa las competencias adecuadas para...
- ❖ Hace evolucionar o potenciar determinadas competencias de la empresa para...

ESTAS POLÍTICAS OBJETIVO ESTAN CONSTITUIDAS POR LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- ❖ RECLUTAMIENTO
- ❖ SELECCIÓN
- ❖ SOCIALIZACIÓN
- ❖ COMPENSACIÓN ECONÓMICA
 - ❖ SALARIAL
 - ❖ EXTRASALARIAL
- ❖ COMPENSACIÓN NO-ECONÓMICA
- ❖ FORMACIÓN
- ❖ APRENDIZAJE
- ❖ DESARROLLO DE CARRERAS

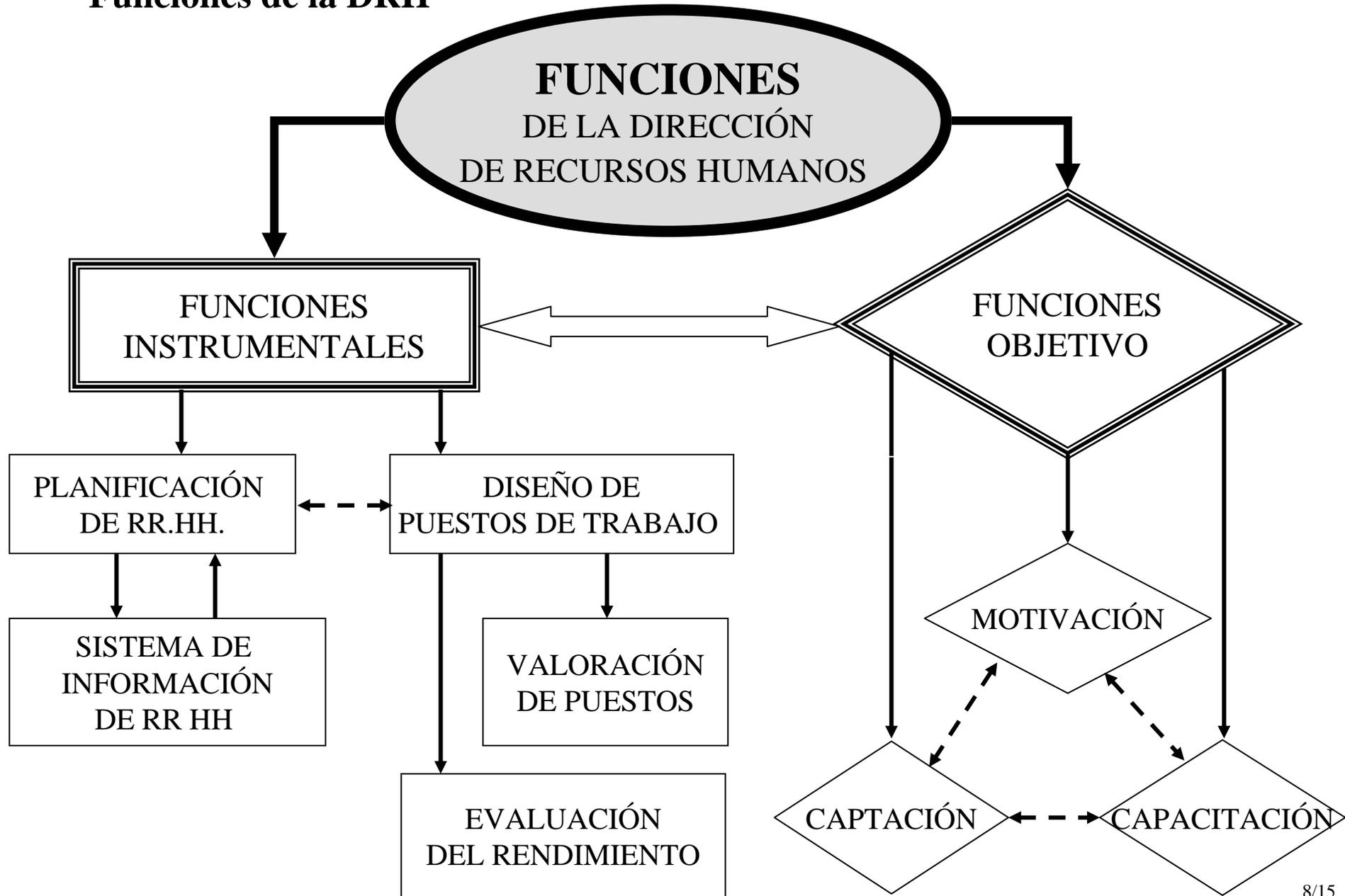
LAS POLÍTICAS OBJETIVO ESTAN INTERRELACIONADAS CON TODAS LAS POLÍTICAS INSTRUMENTALES; PERO...

... LAS RELACIONES FUNDAMENTALES, EN CADA CASO, SERIAN LAS SIGUIENTES:

- ❖ Un sistema de PLANIFICACIÓN DE LOS RR.HH.
- ❖ Un método de VALORACIÓN DE PUESTOS
- ❖ Un SISTEMA DE INFORMACIÓN-COMUNICACIÓN
- ❖ Un método de DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO
- ❖ Un sistema de EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO
- ❖ Un estilo de GESTIÓN PARTICIPATIVA.

2.2. PAPEL EN LA IMPLANTACIÓN

Funciones de la DRH



2.3. TIPOS DE ESTRATEGIA Y RECURSOS HUMANOS (I)

Dimensión ECONÓMICA	Dimensión POLÍTICA	Dimensión ORGANIZATIVA	TIPO DE ESTRATEGIA
			1. CRITERIO DE MOTIVACIÓN
Se consiguen los objetivos empresariales mediante PREMIOS Y CASTIGOS .	El trabajador/a es negligente (vago) por naturaleza y necesitan SUPERVISIÓN DIRECTA .	Sistema de trabajo NORMALIZADO y trabajos sencillos y repetitivos.	1a. ESTRATEGIA DE CONTROL
Los objetivos de cada trabajador/a se obtienen mediante distintos tipos de COMPENSACIONES .	El trabajador/a tiene interés por el propio trabajo y se AUTOCONTROLA .	Trabajo POLIVALENTE de todos los miembros, enfocado a resultados.	1b. ESTRATEGIA DE COMPROMISO
			2. CRITERIO DE CAPTACIÓN-CAPACITACIÓN
Los empleados obtienen su capacitación EN EL MERCADO LABORAL de manera continua.	El trabajador/a NO TIENE ASEGURADA su continuidad y/o promoción en la empresa.	Perfiles de puesto MUY SIMILARES en diferentes empresas y muy abundante en el mercado laboral.	2a. ESTRATEGIA DE EXTERNALIZACIÓN
LA EMPRESA INVIERTE en capacitación para obtener la estructura humana que le interesa.	El trabajador o la trabajadora SE DESARROLLA profesionalmente en la empresa.	Los puestos de trabajo son MUY ESPECÍFICOS y se ajustan perfectamente a la estrategia de la empresa.	2b. ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN

2.3. TIPOS DE ESTRATEGIA Y RECURSOS HUMANOS (II)

Frederic J. Tarazona

ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICAS GENERALES	CARACTERÍSTICAS DE LOS RR.HH.
EMPRENDEDORA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar actividades o realizar nuevas 2. Barreras débiles (inestabilidad) 3. Estructuras flexibles (pequeñas empresas) 4. Tecnologías cambiantes 	<ol style="list-style-type: none"> a. Asunción de riesgos y responsabilidades (creatividad) b. Alta competencia técnica (experiencia) c. Ajuste persona- proyecto de empresa (cooperación) d. Orientación a largo plazo
CRECIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar oportunidades (actividades conocidas) 2. Buscar estabilidad dinámica 3. Economías de escala (medianas empresas) 4. Elevado control de los cambios 	<ol style="list-style-type: none"> a. b. c. d.
BENEFICIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimización económica (actividad especializada) 2. Estabilidad total 3. Empresas maduras (grandes empresas) 4. Tecnologías muy desarrolladas 	<ol style="list-style-type: none"> a. b. c. d.
CAMBIO TOTAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reacción frente a una crisis (cambio de actividades) 2. Busca nueva estabilidad 3. Empresas diversificadas 4. Cambio de tecnologías (productivas, organizativas, directivas ...) 	<ol style="list-style-type: none"> a. b. c. d.
LIQUIDACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis de la actividad básica 2. Busca salvar la organización 3. Todo tipo de empresas 4. Cambios fundamentalmente no previstos 	<ol style="list-style-type: none"> a. b. c. d.

2.3. TIPOS DE ESTRATEGIA Y RECURSOS HUMANOS (III)

Frederic J. Tarazona

ESTRATEGIA	CAPTACIÓN	MOTIVACIÓN	CAPACITACIÓN
EMPREDEDORA	<ul style="list-style-type: none"> • Personas con fuerte potencial de competencias • Procedimientos abiertos e informales • La dimensión de socialización esencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación informal de los logros individuales • Participación directa en beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación abierta e informal • Buenas perspectivas de carrera profesional • Ajuste de la persona al proyecto de empresa
CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer a los mejores talentos • Procedimientos que detecten personas competentes • Deben ser operacionales con rapidez (experiencia previa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de resultados y de comportamientos (individual y colectivo) • Participación en la expansión de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación relativamente estructurada • Posibilidades de promoción importantes • Adaptación y trabajo en equipo
BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Estrictamente personas que necesita • Procedimientos muy estandarizados • Deben ser inmediatamente operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del rendimiento individual • No existen fórmulas de participación colectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación para mejorar la productividad • Perspectivas de carrera sólo para los mejores • Ajuste de la persona a las reglas y procedimientos establecidos
CAMBIO TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Personas de la organización con potencial • Procedimientos que detecten competencias nuevas • Deben ser inmediatamente operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Implicación máxima con pocas recompensas a corto plazo • El reto colectivo es superar la crisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación para potenciar competencias clave • Nuevas perspectivas de carrera • Aprovechar al máximo la cooperación conjunta
LIQUIDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • No se contrata personal • Procedimiento para organizar despidos • Se organizan movimientos internos para afrontar la supresión de ciertas actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de cualquier elemento motivador • Ningún interés en conservar la plantilla (posible recolocación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación muy específica • Cambio de profesión y de las competencias necesarias (recalificación) • Reducir al mínimo la repercusión social de la supresión de actividades

2.4. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN (evolución)

ETAPAS	UBICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	POLÍTICAS
ESTADIO 1 (Empresa Nacional)	LOCAL O REGIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ámbito LOCAL • RECURSOS HUMANOS del país 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las políticas de RR.HH. Dependen de las condiciones locales y/o nacionales
ESTADIO 2 (Empresa Exportadora)	ESTADO DE ORIGEN (Sucursales)	<ul style="list-style-type: none"> • Ámbito NACIONAL • STAFF de comercio exterior 	<ul style="list-style-type: none"> • La captación depende de la demanda internacional. • Se retribuye mediante incentivos gerenciales. • Formación específica.
ESTADIO 3 (Empresa Internacional)	FABRICACIÓN NACIONAL MONTAJE EN EL EXTRANJERO	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones CENTRALIZADAS • DIRECTIVOS expatriados 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas para expatriados. • Políticas para el resto de empleados
ESTADIO 4 (Empresa Multinacional)	CIERTOS PROCESOS FUERA (Fabricación en filiales)	<ul style="list-style-type: none"> • DESCENTRALIZACIÓN parcial • LINEA MEDIA del otro país 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas para controlar filiales. • Políticas específicas en cada país.
ESTADIO 5 (Empresa Transnacional)	TODO EN EL EXTRANJERO	<ul style="list-style-type: none"> • DESCENTRALIZACIÓN total • ALTA DIRECCIÓN de cualquier país 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada unidad empresarial tiene total libertad para decidir sus políticas de RR.HH.

2.4. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN (problemas)

AL IR:

- 1) ESTANCAMIENTO DE LA CARRERA PROFESIONAL
- 2) CHOQUE CULTURAL
- 3) FALTA DE FORMACIÓN TRANSCULTURAL
- 4) DEMASIADA IMPORTANCIA A LA CUALIFICACIÓN TÉCNICA
- 5) PRETENDER LA SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS "DOMÉSTICOS"
- 6) PROBLEMAS FAMILIARES

I. DISEÑO DE PUESTOS

II. CAPTACIÓN

III. MOTIVACIÓN

IV. CAPACITACIÓN

AL VOLVER:

- a) DESPRECIO POR LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA
- b) PÉRDIDA DE ESTATUS
- c) IMPROVISAR EL CARGO OFERTADO "EN CASA"
- d) CHOQUE CULTURAL INVERSO

