



Licenciatura **CIENCIAS DEL TRABAJO**

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

Profesor **Frederic J. Tarazona i Llàcer**

## **ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Tema 6 . ANÁLISIS INTERNO DE LA *DERH***

**Curs 2005-2006**

**6.1. FACTORES DEL CONTEXTO INTERNO**

**6.2. ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE *DERH***

**6.3. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

6.3.1. CONSECUENCIAS OBJETIVAS DE LAS PRÁCTICAS

6.3.2. CONSECUENCIAS SUBJETIVAS DE LAS PRÁCTICAS

**6.4. ANÁLISIS DE LA CULTURA**

## 6.0. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

**EMPRESA:** CONJUNTO DE RECURSOS Y CAPACIDADES QUE PUEDEN CONSTITUIR UNA VENTAJA COMPETITIVA POR LA FORMA EN QUE SE COORDINAN E INTERRELACIONAN, ENTRE SÍ Y CON LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.

➤ PARA QUE DETERMINADOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE UNA EMPRESA CONSTITUYAN UNA COMPETENCIA DISTINTIVA DEBEN SER:

- \* DURADEROS
- \* ESCASOS
- \* COMPLEMENTARIOS
- \* DE TRANSFERENCIA DIFÍCIL
- \* INIMITABLES
- \* NO SUSTITUIBLES
- \* ESTAR DISTRIBUIDOS DE FORMA HETEROGÉNEA
- \* AÑADIR VALOR A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

➤ PARA VALORAR LAS POSIBILIDADES DE TRANSFORMAR LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN VENTAJA COMPETITIVA, DEBEMOS ANALIZAR:

- \* SU POTENCIAL DE SOSTENIBILIDAD
- \* LA APROPIABILIDAD DE SUS RENTAS

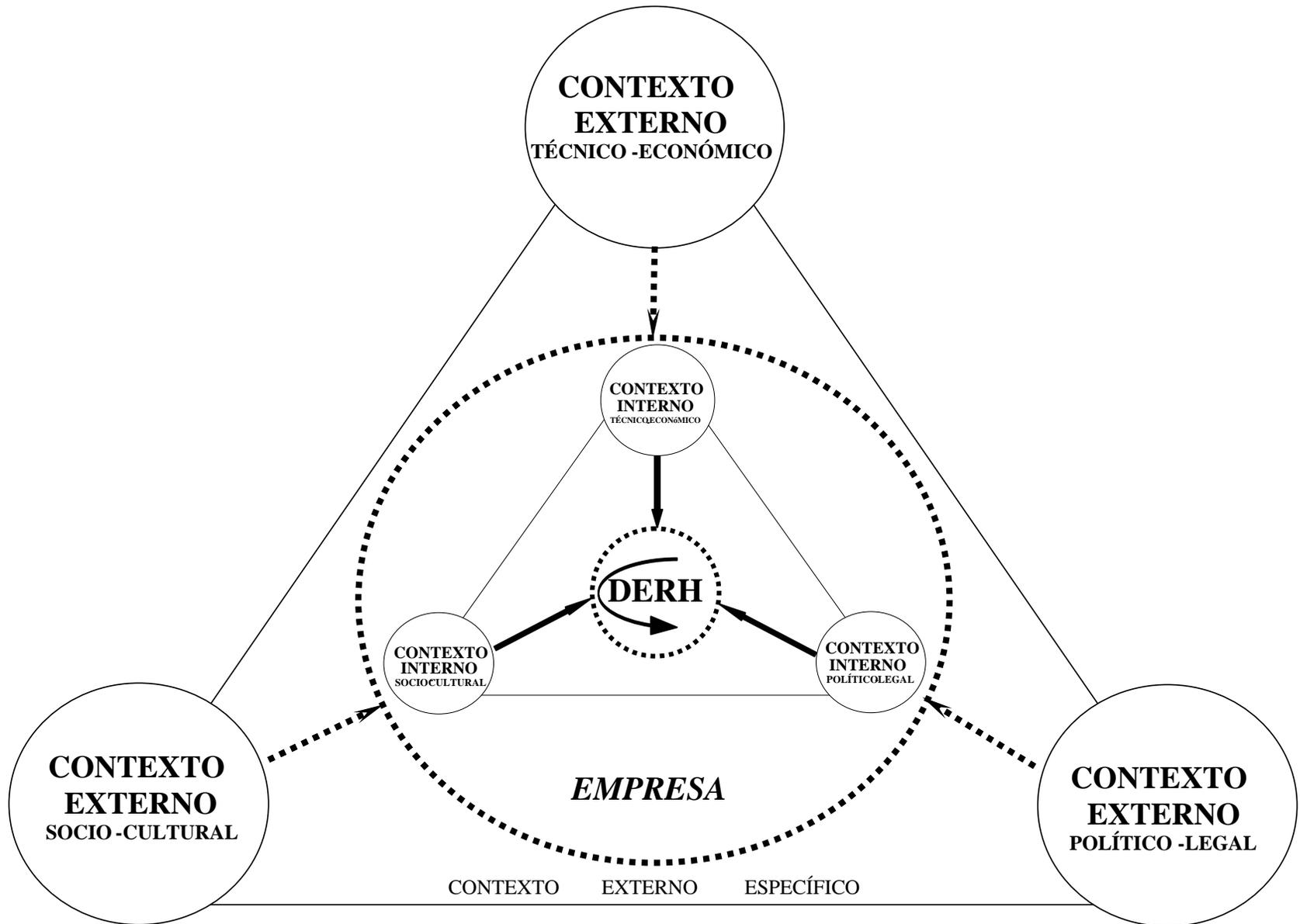
➤ UN DIRECTIVO CON RESPONSABILIDAD ESTRATÉGICA, AL REALIZAR EL ANÁLISIS INTERNO DEBERIA SER CAPAZ DE IDENTIFICAR SUS COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y APLICARLAS DURANTE EL PROCESO ESTRATÉGICO PARA MANTENER O MEJORAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS, MINIMIZANDO O SUPERANDO LAS DEBILIDADES Y CONSOLIDANDO O DESARROLLANDO LAS FORTALEZAS QUE POSEE LA ORGANIZACIÓN.

## 5.1. FACTORES DEL CONTEXTO INTERNO (I)

EL/LA RESPONSABLE DE LA **DERH** DEBE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SOBRE LAS **FUERZAS Y DEBILIDADES** DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CONSIDERANDO:

1. FACTORES DEL CONTEXTO INTERNO QUE AFECTAN AL PROPIO PROCESO ESTRATÉGICO:
  - a. FACTORES TÉCNICO –ECONÓMICOS
    - Recursos tecnológicos (físicos y organizativos)
    - Recursos financieros, comerciales, productivos (incluso I+D)
  - b. FACTORES POLÍTICO-LEGALES
    - Grupos de intereses, de poder, de presión
    - Normativa interna
  - c. FACTORES SOCIO-CULTURALES
    - Relaciones sociales, jerárquicas, lúdicas,...
    - Valores de grupo, de profesión, de empresa,...
2. FACTORES DE LA PROPIA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (SOCIALES):
  - a. PRÁCTICAS ACTUALES BÁSICAS
    - Captación (Adquisición de las competencias)
    - Motivación (Estímulo de las competencias)
    - Capacitación (Desarrollo de las competencias)
  - b. CONSECUENCIAS OBJETIVAS
    - Sobre las funciones objetivo
  - c. CONSECUENCIAS SUBJETIVAS
    - Técnicas de medición

# 6.1. FACTORES DEL CONTEXTO INTERNO (II)



## 6.1. FACTORES DEL CONTEXTO INTERNO (III)

### CONTEXTO

#### *TÉCNICO-ECONÓMICO*

\* Probabilidad de obtener los recursos humanos necesarios.

### FACTORES

#### ➤ FINANCIEROS

Se trata de determinar la capacidad económica para implementar las posibles opciones estratégicas de RRHH.

#### ➤ COMERCIALES

Se trata de averiguar la capacidad de reacción frente a los cambios (repentinos) del mercado.

#### ➤ PRODUCTIVOS

Se trata de ver la capacidad para asumir la utilización de nuevas tecnologías.

### DATOS

- ✓ Nivel de beneficios  
(estudio de los costes de personal)
- ✓ Nivel de endeudamiento  
(capacidad para realizar inversiones)
- ✓ Fuentes de financiación  
(autonomía para tomar decisiones)
- ✓ Nivel de liquidez  
(flexibilidad para acciones puntuales)
- ✓ Gama de productos  
(grado de especialización)
- ✓ Calidad de los productos  
(proceso de calidad total)
- ✓ Relación con el mercado  
(distribución, clientes, ...)
- ✓ Técnicas empleadas en las actividades operacionales
- ✓ Formas de organización del trabajo
- ✓ Nuevos productos o/y desarrollo de los actuales
- ✓ Tecnologías de proceso y gestión.

## 6.1. FACTORES DEL CONTEXTO INTERNO (IV)

### CONTEXTO

#### *POLÍTICO-LEGAL*

\* Probabilidad de utilizar efectivamente los recursos humanos.

### FACTORES

#### ➤ GRUPOS DE INTERÉS

Su consideración permite un mayor ajuste entre la estrategia formulada (deseada) y la realmente implantada

#### ➤ NORMATIVA ESPECÍFICA

Su definición permite un mayor ajuste de la organización a las normas laborales

#### ➤ PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se analizan los procesos de DRH

#### ➤ CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Influye sobre los objetivos estratégicos de todas las funciones

### DATOS

- ✓ Agentes con capacidad de influencia
- ✓ Objetivos específicos de cada uno
- ✓ Relaciones formales e informales
- ✓ Poder real (recursos que domina)

- ✓ Convenios a nivel de empresa, grupo o persona
- ✓ Reglamentos concretos  
(salud laboral, funcionamiento interno, ética ...)
- ✓ Normas de participación  
(círculos + comisiones, equipo + proyectos, ...)

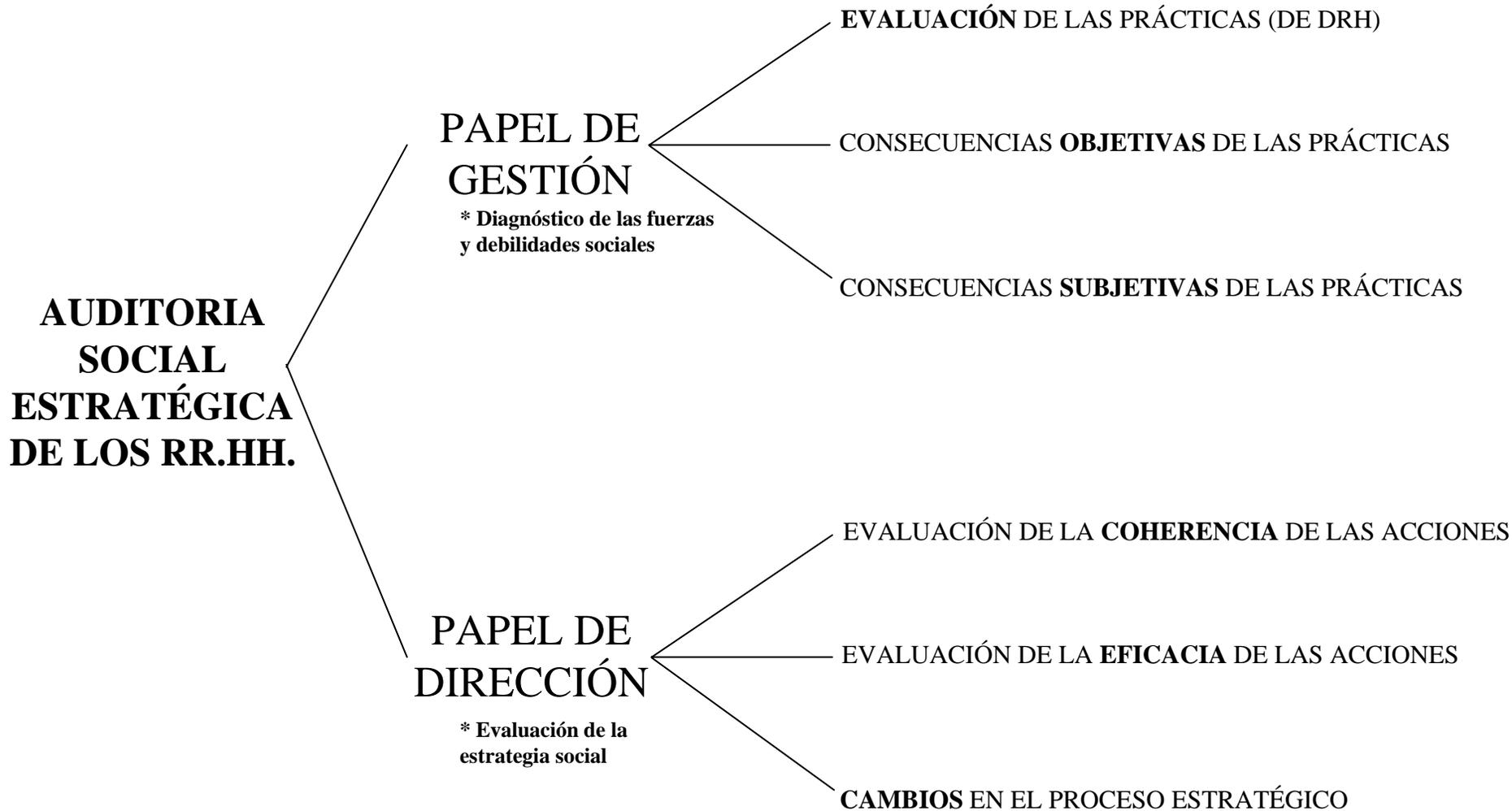
- ✓ Evaluación de las funciones básicas.
- ✓ Consecuencias objetivas y subjetivas.

- ✓ Funciones de la cultura.
- ✓ Diagnóstico cultural.

#### *SOCIO-CULTURALES*

\* Probabilidad de definir objetivos deseados por todos.

## 6.2. ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE DRH (I)



# 6.2. ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE DRH (II)

## 1. ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS (CAPTACIÓN)

## 2. ESTÍMULO DE LAS COMPETENCIAS (MOTIVACIÓN)

## 3. DESARROLLO DE COMPETENCIAS (CAPACITACIÓN)

### ➤ PROCESOS DE CONTRATACIÓN

- ✓ Tipo de reclutamiento (interno/externo).
- ✓ Niveles implicados.
- ✓ Técnicas de selección.
- ✓ Procedimientos específicos.

### ➤ SISTEMA DE RETRIBUCIÓN

- ✓ Procedimiento de cálculo (fijo/variable).
- ✓ Comparación externa (política salarial).
- ✓ Vinculación con la valoración de puestos.
- ✓ Gestión de la masa salarial.

### ➤ FORMACIÓN DE LOS RR.HH.

- ✓ Procesos de formación
- ✓ Tipos de formación  
(interna-externa, actitudes-aptitudes, ...)
- ✓ Clasificación de competencias.

### ➤ DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

- ✓ Tipos de procedimiento (centralización).
- ✓ Personas implicadas.
- ✓ Métodos utilizados.
- ✓ Perfil de los puestos.

### ➤ CALIDAD DE VIDA LABORAL

- ✓ Prácticas de gestión participativa  
(probabilidades de tomar decisiones)
- ✓ Mejora de las condiciones de trabajo  
(entorno material y psicosocial del trabajo)

### ➤ DESARROLLO DE CARRERAS

- ✓ Sistemas de promoción.
- ✓ Gestión previsional.
- ✓ Clase de competencias buscadas.

### ➤ VALORACIÓN DE PUESTOS

- ✓ Tipos de procedimiento (estandarización).
- ✓ Papel de jerarquía.
- ✓ Comisión de valoración.
- ✓ Clasificación de puestos.

### ➤ EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ✓ Métodos de evaluación.
- ✓ Participación en el proceso.
- ✓ Relación con otras prácticas  
(sobre todo, desarrollo de competencias).

### ➤ SISTEMA DE INFORMACIÓN

- ✓ Fuentes de información.
- ✓ Soportes técnicos disponibles.
- ✓ Tipos de comunicación.

# 6.3. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

## 6.3.1. Consecuencias (objetivas) de las prácticas

### 1. ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS (CAPTACIÓN)

### 2. ESTÍMULO DE LAS COMPETENCIAS (MOTIVACIÓN)

### 3. DESARROLLO DE COMPETENCIAS (CAPACITACIÓN)

#### ➤ FLUJO DE PERSONAL

##### ❖ Modelos de contratación

- ✓ Rotación de personal.
- ✓ Crecimiento de plantilla.

#### ➤ ESTRUCTURA DE RETRIBUCIONES

##### ❖ Composición salario (fijo/variable)

- ✓ Variación del coste por empleado.
- ✓ Variación productividad.

#### ➤ FORMACIÓN DE LOS RR.HH.

- ✓ Masa salarial dedicada.

##### ❖ Contenidos

- ✓ Costes.
- ✓ Destinatarios.

#### ➤ ESTRUCTURA DE LOS PUESTOS

- ✓ Categoría.
- ✓ Número.

##### ❖ Perfil de puestos

- ✓ Nivel jerárquico.

#### ➤ INDICADORES LABORALES

##### ❖ Salud laboral

(accidentes, condiciones de trabajo)

##### ❖ Participación

(propuestas aceptadas, niveles)

#### ➤ MOVIMIENTOS INTERNOS

##### ❖ Promociones

##### ❖ Otros cambios internos

##### ❖ Inventario de competencias

- ✓ Inventario de potenciales.

#### ➤ ESTRUCTURA DE LOS EFECTIVOS

- ✓ Sexo.
- ✓ Edad.
- ✓ Antigüedad.
- ✓ Cualificación.

#### ➤ NIVEL DE DESEMPEÑO

- ✓ Naturaleza de la evaluación.  
(rendimientos, objetivos,...)

##### ❖ Resultado de la evaluación

(por unidad, categoría, ...)

#### ➤ INFORMACIÓN-COMUNICACIÓN

##### ❖ Soportes utilizados

- ✓ Presupuestos asignados.
- ✓ Análisis de las reuniones

❖ Algunos parámetros de una **ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

## 6.3. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

### 6.3.2. Consecuencias (subjetivas) de las prácticas (I)

## MÉTODOS

### 1. INDICADORES DE COMPORTAMIENTO.

#### ➤ Cálculo y tratamiento de índices o ratios:

- ✓ Absentismo y rotación de personal.
- ✓ Productividad
- ✓ Conflictividad y participación (...)

### 2. CONTACTOS DIRECTOS.

#### ➤ Se refiere a:

- ✓ Observación directa
- ✓ Reuniones

#### ➤ Puede tener un carácter:

- ✓ Informal
- ✓ Formal

### 3. ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

#### ➤ La elaboración de la encuesta es un proceso perfectamente estructurado.

(Ver ETAPAS en figura aparte).

#### ➤ Se deben delimitar los aspectos sobre los que efectuar la medición de actitudes.

(Ver LISTA en hoja anterior).

## LIMITACIONES

❖ LAS ACTITUDES QUE SE REFLEJAN PUEDEN SER PRODUCTO DE PRÁCTICAS AJENAS A LA DRH

❖ SE TRATA EXCLUSIVAMENTE DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA

❖ NORMALMENTE SÓLO DETECTA SÍNTOMAS O IMPRESIONES QUE DEBEN SER CONTRASTADAS CON OTRAS TÉCNICAS.

❖ ES INFORMACIÓN CUALITATIVA Y POCO ESTRUCTURADA EN CUANTO A SU RECOGIDA Y TRANSMISIÓN.

❖ LAS ACTITUDES CONSIDERADAS SERÁN SIEMPRE UNA PARTE MÁS O MENOS SIGNIFICATIVA DE LA SITUACIÓN GLOBAL.

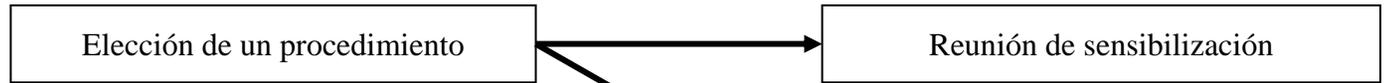
❖ EL TRATAMIENTO DE LAS RESPUESTAS Y LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ES UNA TAREA COMPLEJA

(Ver EJEMPLO en figura aparte)

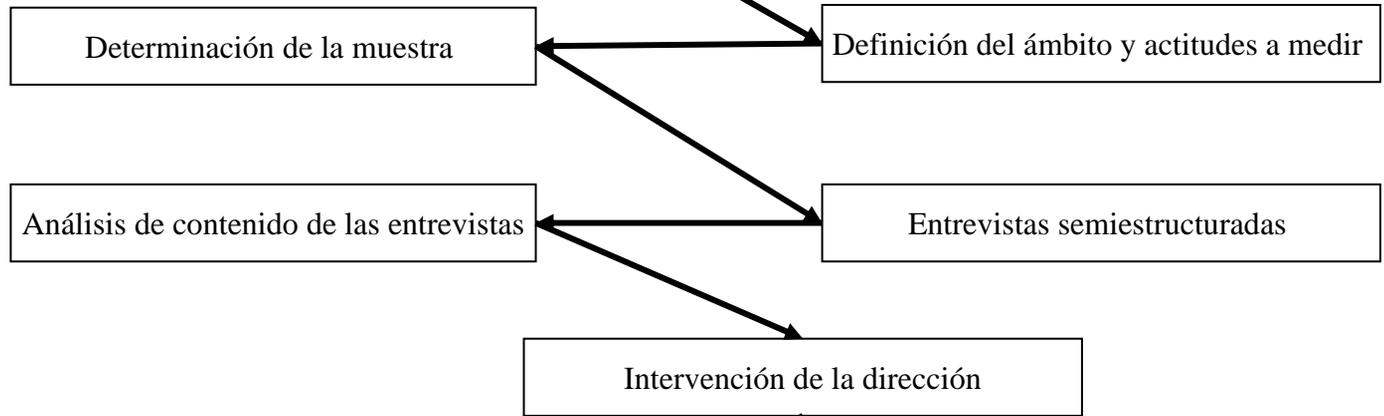
# 6.3. ANALISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

## 6.3.2. Consecuencias (subjetivas) de las prácticas (II)

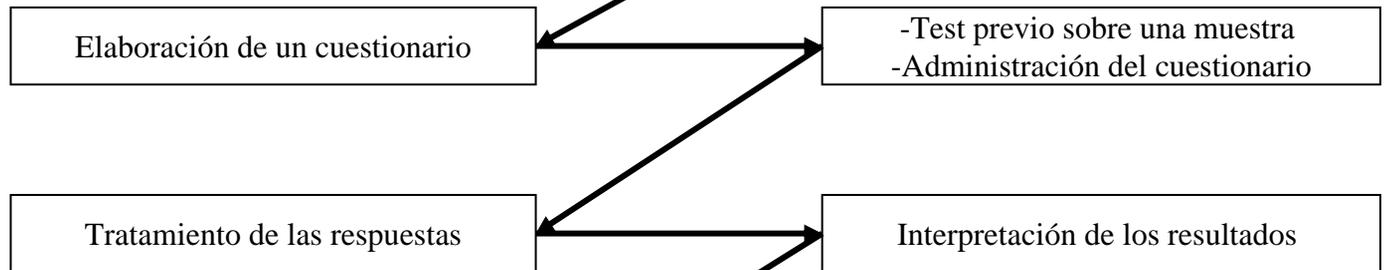
### I. INFORMACIÓN



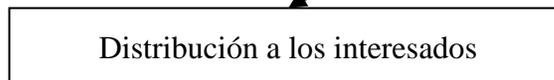
### II. ANÁLISIS CUALITATIVO



### III. ANÁLISIS CUANTITATIVO

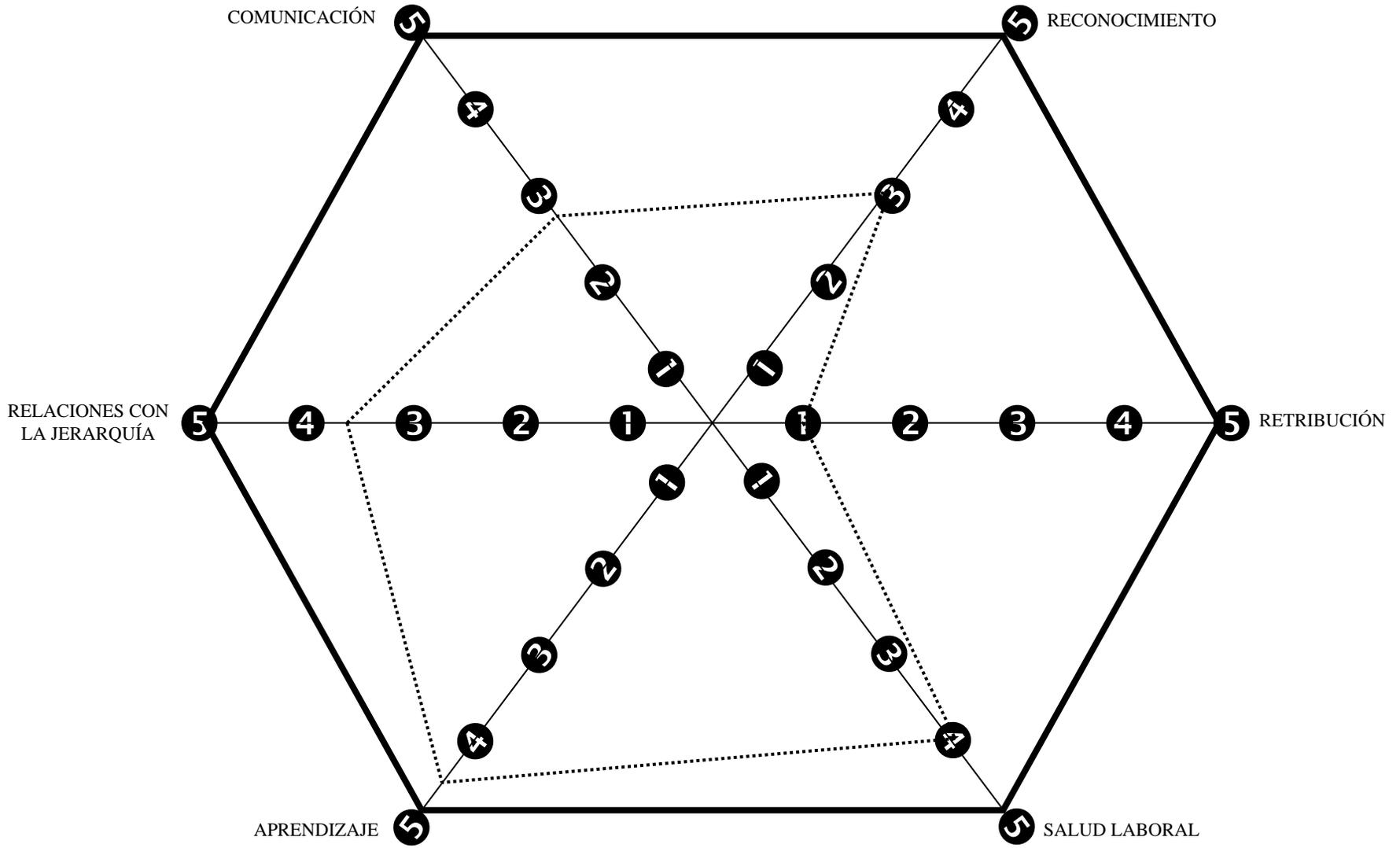


### IV. REALIMENTACIÓN



# 6.3. ANALISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

## 6.3.2. Consecuencias (subjetivas) de las prácticas (III)



## 6.4. ANÁLISIS DE CULTURA

### 6.4.1. Definiciones

1. ES EL CONJUNTO DE SÍMBOLOS (LENGUAJE, RITOS, MITOS, ETC...) QUE SON CREADOS Y DIFUNDIDOS POR CIERTOS DIRECTIVOS, PARA INFLUIR SOBRE LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA (PETTIGREW, 1979).

2. *ES UN MODELO DE CREENCIAS Y PRESUNCIONES BÁSICAS (INVENTADAS, DESCUBIERTAS O DESARROLLADAS POR UN GRUPO AL IR APRENDIENDO A ENFRENTARSE CON LOS PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN EXTERNA E INTEGRACIÓN INTERNA), QUE HAYA EJERCIDO LA SUFICIENTE INFLUENCIA COMO PARA SER CONSIDERADAS COMO VÁLIDAS Y, EN CONSECUENCIA, SER ENSEÑADAS A LOS NUEVOS MIEMBROS COMO EL MODO CORRECTO DE PERCIBIR, PENSAR Y SENTIR LOS PROBLEMAS* (SCHEIN, 1985).

3. ES UN PATRIMONIO DE EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS, DE FORMAS DE ACTUAR Y DE PENSAR, DE VISIONES COMUNES (THEVENET, 1986).

4. *LA CULTURA DE LA EMPRESA ES UN SISTEMA ESTRUCTURADO DE VALORES FUNDAMENTALES, DE CÓDIGOS Y DE REPRESENTACIONES (CONSTITUYE UNA ESTRUCTURA INMATERIAL DE SOCIALIZACIÓN)* (BESSEYRE, 1988).

5. ES UN CONJUNTO DE VALORES, SÍMBOLOS Y RITUALES COMPARTIDOS POR LOS MIEMBROS DE UNA DETERMINADA EMPRESA, QUE DESCRIBEN LA FORMA EN QUE SE HACEN LAS COSAS EN UNA ORGANIZACIÓN PARA SOLUCIONAR TANTO LOS PROBLEMAS INTERNOS COMO LOS RELACIONADOS CON EL ENTORNO (CLAVER, 1995).

## 6.4. ANÁLISIS DE CULTURA

### 6.4.2. Funciones (I)

LA EXISTENCIA DE UNA CULTURA ORGANIZATIVA PERMITE ALCANZAR DOS TIPOS DE CONSENSOS ENTRE SUS MIEMBROS (SCHEIN, 1985):

#### **1. CONSENSO SOBRE LA ADAPTACIÓN EXTERNA (Compartir una misma visión sobre el proceso estratégico)**

- ❖ La razón de existir o filosofía del grupo  
(MISIÓN)
- ❖ Las metas o estrategias derivadas de la misión  
(FORMULACIÓN)
- ❖ Los medios (recursos y capacidades) necesarios para alcanzar las metas  
(IMPLANTACIÓN)
- ❖ Los criterios de medida para determinar el logro de los objetivos  
(AUDITORÍA-control)
- ❖ Las formas de corregir las desviaciones del proceso  
(AUDITORÍA-evaluación)

## 6.4. ANÁLISIS DE CULTURA

### 6.4.2. Funciones (II)

## 2. CONSENSO SOBRE LA INTEGRACIÓN INTERNA (Compartir una misma concepción sobre las personas)

- 
- ❖ Criterios para asignar recompensas y castigos  
(NECESIDADES FISIOLÓGICAS)
  - ❖ Una idea de los límites del grupo  
(NECESIDADES DE SEGURIDAD)
  - ❖ Normas que regulen las relaciones interpersonales  
(NECESIDADES SOCIALES)
  - ❖ Criterios para asignar el poder y la autoridad.  
(NECESIDADES DE ESTIMA)
  - ❖ Formas de enfrentarse a lo desconocido e incontrolable  
(NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN)
- } CAPTACIÓN  
(Obtención)
- } CAPACITACIÓN  
(Desarrollo)
- ❖ Un lenguaje común que posibilite la comunicación

## 6.4. ANÁLISIS DE CULTURA

### 6.4.3. Diagnóstico: elementos

#### LOS FUNDADORES

- Datos personales
- Origen social
- Motivación (desafío inicial)
- Principios fundamentales

#### LA HISTORIA

- Los principales dirigentes
- Las estructuras
- Los grupos de poder
- El entorno

#### EL OFICIO

- El oficio percibido
- El oficio aparente
- El oficio ligado a la actividad
- El oficio ligado a las competencias

#### LOS VALORES

- Los valores declarados
- Los valores aparentes
- Los valores operacionales
- Las actitudes

#### LOS SIGNOS

- La imagen externa
- Los comportamientos
- El espacio
- La gestión del tiempo

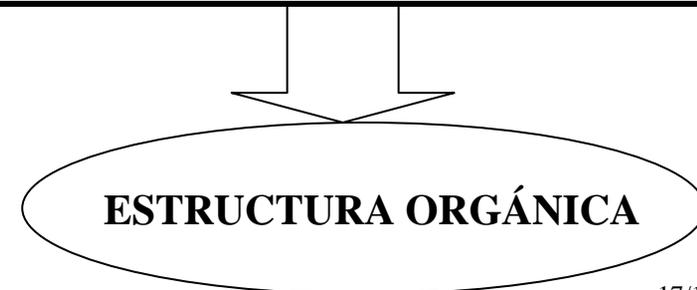
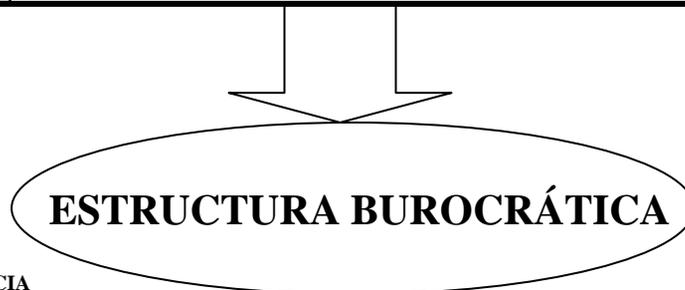
#### LOS SÍMBOLOS

- Los ritos
- Las historias (leyendas)
- Los logotipos
- Los eslóganes

# 6.4. ANÁLISIS DE CULTURA

## 6.4.3. Diagnóstico: topología (I)

	<b>CULTURA JERÁRQUICA</b>	<b>CULTURA ADHOCRACIA</b>
<b>FUNDAMENTOS</b>	❖ EL PROCEDIMIENTO	❖ EL CAMBIO PERMANENTE
<b>VALORES</b>	❖ EL ORDEN, LA OBEDIENCIA Y LA LÓGICA	❖ LA ADAPTABILIDAD, LA FLEXIBILIDAD Y LA CREATIVIDAD
<b>OBJETIVOS</b>	❖ LA ESTABILIDAD Y LA PREVISIBILIDAD	❖ LA INNOVACIÓN Y EL RIESGO
<b>DIRECCIÓN</b>	❖ EL DIRECTIVO COORDINA, ORGANIZA Y CONTROLA	❖ EL LÍDER ES VISIONARIO, EMPRENDEDOR Y COLABORADOR



## 6.4. ANÁLISIS DE CULTURA

### 6.4.3. Diagnóstico: topología (II)

	CULTURA DE MERCADO	CULTURA DE CLAN
<b>FUNDAMENTOS</b>	❖ LA COMPETENCIA	❖ LO COLECTIVO
<b>VALORES</b>	❖ LA DILIGENCIA, LA AGRESIVIDAD Y LA EFICIENCIA	❖ LA LEALTAD, LA PARTICIPACIÓN Y EL CONSENSO
<b>OBJETIVOS</b>	❖ EL INTERÉS Y EL PODER	❖ LA ARMONIA Y LA COOPERACION
<b>LIDERAZGO</b>	❖ EL LÍDER ES DURO, EFICAZ Y NEGOCIADOR	❖ EL LÍDER INFLUYE, EXIGE Y PROTEGE

*Por su acción integradora, la cultura de empresa hace más homogénea las conductas personales y refuerza implícitamente el sistema de reglas y la configuración del poder:*

**CULTURA Y ESTRUCTURA SE REFUERZAN MUTUAMENTE Y COORDINAN LAS DECISIONES Y LAS ACCIONES.**