



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 8 . IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RRHH **Curs 05-06**

8.1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DE LA IMPLANTACIÓN

8.2. EL PAPEL DE LA LÍNEA JERÁRQUICA

8.2.1. FUNCIONES

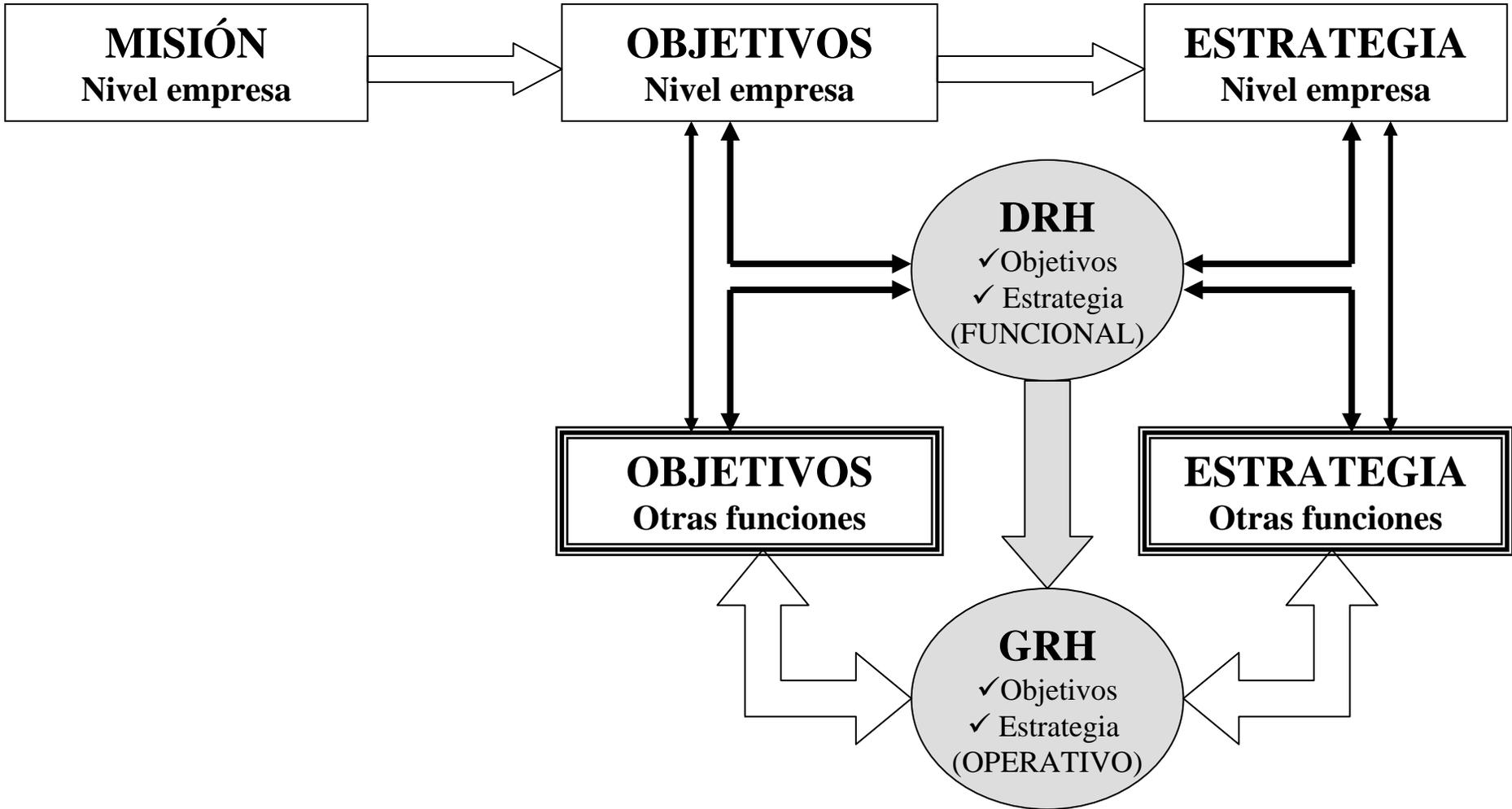
8.2.2. NIVELES

8.3. PLANES DE ACCIÓN

8.3.1. ELABORACIÓN

8.3.2. EJECUCIÓN

7.1. OBJETIVOS



7.2.1. FUNCIONES (I)

LA RESPONSABILIDAD PARA HACER REALIDAD *EL PROCESO ESTRATÉGICO* EN LA FUNCIÓN DE RRHH, ES DE TODA LA LÍNEA JERÁRQUICA Y NO EXCLUSIVAMENTE DE LA DIRECCIÓN DE LOS RR.HH., PORQUE:

❖ NECESITA LA PARTICIPACIÓN DE TODA LA LÍNEA JERÁRQUICA PARA QUE LA FUNCIÓN DE RR.HH. EVOLUCIONE HACIA ACTITUDES, PLANTEAMIENTOS Y FUNCIONAMIENTO ESTRATÉGICOS.

❖ NECESITA SU COMPRENSIÓN PARA QUE LA FUNCIÓN CUMPLA UN PAPEL INTEGRADOR DE LOS DIVERSOS INTERESES TANTO INDIVIDUALES Y DE GRUPO COMO ORGANIZATIVOS.

❖ NECESITA SU IMPLICACIÓN PARA QUE LA FUNCIÓN RECIBA EN TODAS LAS ETAPAS DEL PROCESO LAS INICIATIVAS, LAS INFORMACIONES, LAS PROPUESTAS Y/O LAS CRÍTICAS PERTINENTES.

7.2.1. FUNCIONES (II)

... PERO SOBRE TODO EN *LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA* DE RRHH NECESITA SU CONTRIBUCIÓN (ESPECIALMENTE, DE LA LÍNEA MEDIA) PARA QUE DICHA ESTRATEGIA SEA ASUMIDA POR TODOS; PORQUE SU CONOCIMIENTO “DEL TERRENO” LES PERMITE JUGAR UN DOBLE PAPEL:

1. CONSEGUIR LA ADAPTACIÓN DE LA ESTRATEGIA A CADA SITUACIÓN CONCRETA (PLANES DE ACCIÓN).
2. CONSEGUIR EL AJUSTE DE LAS COMPETENCIAS DE SU UNIDAD, (GESTIÓN) MEDIANTE:
 - a) La MOTIVACIÓN, si ya tiene realmente las competencias necesarias.
 - b) La CAPACITACIÓN, si puede alcanzarlas con los recursos actuales.
 - c) La CAPTACIÓN, si es imposible o no conveniente la solución anterior.

7.2.2. NIVELES (I)

* LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN CONSTITUYE UN ASPECTO ESENCIAL DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA, YA QUE ESTO LLEVA A LOS DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS (CENTRAL, INTERMEDIO Y OPERATIVOS) A CONCRETAR LA ESTRATEGIA EN TÉRMINOS:

- DE OBJETIVOS OPERACIONALES
- DE PLAZOS DE REALIZACIÓN
- DE RECURSOS Y CAPACIDADES QUE DEBEN UTILIZAR

CENTRAL

(Dirección de RRHH)

0. NO ESTÁ DIRECTAMENTE IMPLICADA EN LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA SOCIAL, SALVO EN CIERTAS ACCIONES ESPECÍFICAS QUE DEPENDEN DE LA COMPETENCIA DE ESPECIALISTAS O TIENEN UN CARÁCTER GLOBAL...,

... PERO SOBRE TODO LE CORRESPONDE:

1. DIRIGIR LAS ACCIONES SOBRE RR.HH. QUE SE REALIZAN EN TODA LA ORGANIZACIÓN (**PAPEL DE COORDINACIÓN**).

2. INDICAR LA ORIENTACIÓN GENERAL DE LAS ACCIONES QUE TIENEN QUE PLANIFICAR Y EJECUTAR LOS OTROS NIVELES JERÁRQUICOS (**PAPEL DE AJUSTE O COHERENCIA**).

3. ACONSEJAR Y ASISTIR A LOS DEMÁS NIVELES PARA ELABORAR Y EJECUTAR LOS PLANES DE ACCIÓN (**PAPEL DE ASESORAMIENTO**)

4. REALIZAR EL CONTROL Y EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES, TANTO DE LOS RECURSOS UTILIZADOS COMO DE LOS PLAZOS PREVISTOS (**PAPEL DE AUDITORÍA**).

7.2.2. NIVELES (II)

INTERMEDIO

(Direcciones funcionales)

0. ELABORA LOS PLANES DE ACCIÓN PARA LA APLICACIÓN EFECTIVA DE LA ESTRATEGIA SOCIAL, FIJANDO:

- LAS ACCIONES A CORTO PLAZO
- LOS PLAZOS DE REALIZACIÓN
- LOS RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS
- LOS MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL

... POR TANTO, CONCRETAMENTE, LE CORRESPONDE:

1. LA TRADUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN OBJETIVOS OPERATIVOS
2. LA EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES, AJUSTÁNDOSE A PLAZOS Y PRESUPUESTOS
3. EL ASESORAMIENTO EN LOS NIVELES DE GRUPO E INDIVIDUAL, PARA QUE LAS ACCIONES PREVISTAS TENGAN EL MÁXIMO DE EFECTIVIDAD
4. LA AUDITORÍA DE LAS ACCIONES REALIZADAS EN EL NIVEL OPERATIVO

7.2.2. NIVELES (III)

OPERATIVO

(Direcciones operativas)

0. ASUME LA RESPONSABILIDAD EFECTIVA EN LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA (EJECUCIÓN) Y, POR TANTO, DE ELLOS DEPENDE DIRECTAMENTE EL ÉXITO O FRACASO DE LA ESTRATEGIA ELEGIDA...

... PORQUE SU PAPEL ES:

1. PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS PLANES

2. DIFUNDIR DIRECTAMENTE LAS ORIENTACIONES DE LA ESTRATEGIA MEDIANTE UNA COMUNICACIÓN BILATERAL

3. ASESORAR A LOS COLABORADORES EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y/O SOBRE CIERTAS PRÁCTICAS DE RR.HH. QUE LES AFECTA DIRECTAMENTE

4. ADQUIRIR, SI PROCEDE, NUEVAS COMPETENCIAS PARA ACELERAR LA ADAPTACIÓN A NUEVAS SITUACIONES

7.3.1. PLANES DE ACCIÓN: ELABORACIÓN

DEFINICIÓN: Los planes de acción son “la traducción de la estrategia en forma de acciones operativas en torno a objetivos, a etapas que hay que cumplir, a recursos distribuidos entre diversos responsables, a plazos que no hay que rebasar” (THIÉTART, 1984).

ELEMENTOS:

1. OBJETIVOS OPERATIVOS

- ✓ Se formulan tomando como base los objetivos específicos de la función por un periodo corto, limitados al campo que cubren, muy concretos y mensurable

2. ACCIONES CONCRETAS

- ✓ Se establecen conjuntamente por toda la línea jerárquica y deben tener plazos de ejecución determinados para limitar los costes de la implantación.

3. ASIGNACIÓN DE RECURSOS

- ✓ Se marcan prioridades en términos de recursos (materiales y humanos) y se reparten responsabilidades entre los distintos niveles (central, intermedio y operacional).

4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- ✓ Se definen indicadores tanto de los recursos destinados (control presupuestario) como de la calidad de ejecución de las acciones (satisfacción de clientes) y de los plazos de ejecución.

ACCIONES:

a. PLANES DE CAPTACIÓN (adquisición de competencias)

Planes de diseño de puestos, de planificación de la plantilla, de reclutamiento y selección, de integración y de contratación.

b. PLANES DE MOTIVACIÓN (estímulo de competencias)

Planes de valoración de puestos, de sistemas retributivos, de mejora de las condiciones de trabajo y de participación.

c. PLANES DE CAPACITACIÓN (desarrollo de competencias)

Planes de evaluación del desempeño, de formación, de sucesión, de carreras y de información-comunicación.

7.3.2. PLANES DE ACCIÓN: EJECUCIÓN

EN EL MOMENTO DE EJECUTAR LAS ACCIONES SOBRE RECURSOS HUMANOS QUE SE HAN PLANIFICADO, CADA EMPRESA DEBE ENCONTRAR SU PROPIO PROCEDIMIENTO; PERO AL MENOS DEBERÁ:

1. ESTABLECER EN LA FUNCIÓN DE RR.HH., LOS OBJETIVOS ANUALES DE CARÁCTER OPERATIVO DE MANERA CONSENSUADA ENTRE TODA LA LÍNEA JERÁRQUICA.
2. DISTRIBUIR LAS RESPONSABILIDADES SOBRE LA IMPLANTACIÓN ENTRE TODA LA LÍNEA JERÁRQUICA.
3. DEFINIR LAS ACTUACIONES PRIORITARIAS ANUALES Y LOS CRITERIOS DE APLICACIÓN EN EL ÁREA DE LOS RR.HH.
4. GESTIONAR (CAPTAR, MOTIVAR Y CAPACITAR) LOS RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS PARA DESARROLLAR LAS ACCIONES OPERATIVAS ANUALES.
5. DEFINIR Y MANTENER LOS INDICADORES PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN EFECTUADA.