



Licenciatura **CIENCIAS DEL TRABAJO**

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

Profesor **Frederic J. Tarazona i Llàcer**

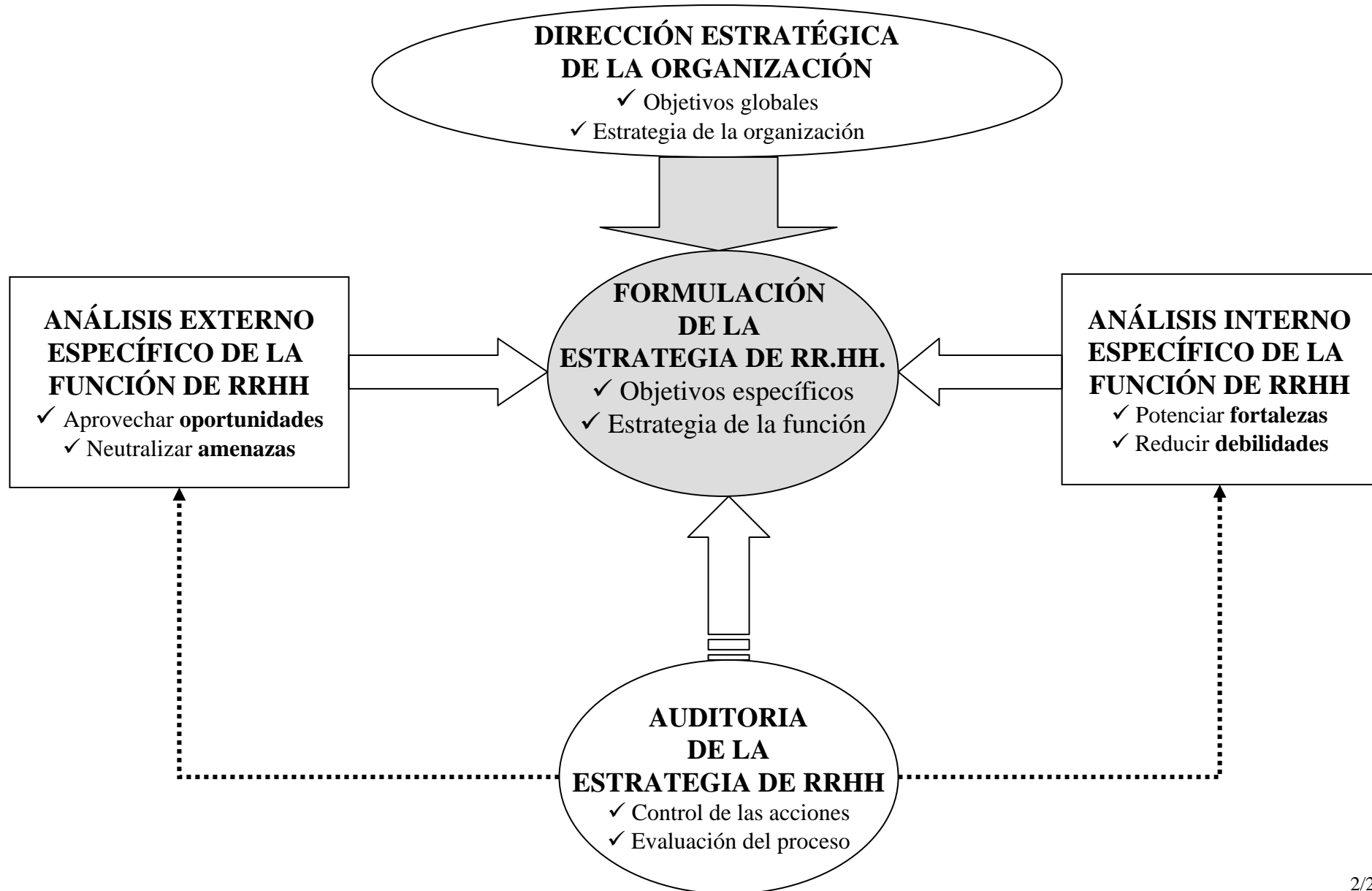
## **ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Tema 7 . FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RRHH**      **Curs 05-06**

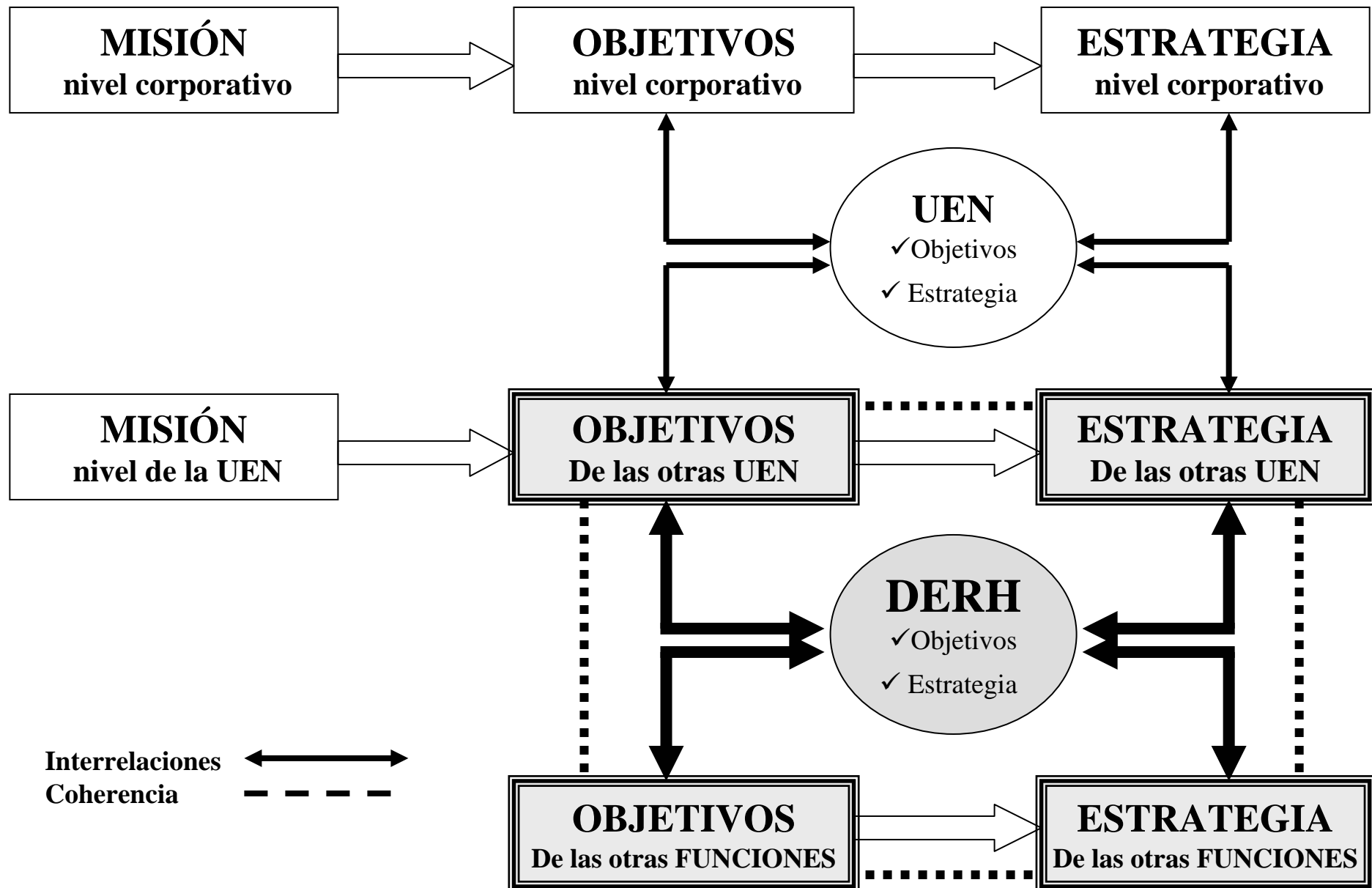
- 7.1. INTRODUCCIÓN
- 7.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE RRHH
- 7.3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RRHH
  - 7.3.1. MODELOS DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH
  - 7.3.2. OPCIONES ESTRATÉGICAS DE RRHH
- 7.4. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE RRHH

# 7.1. INTRODUCCIÓN

## FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RRHH



## 7.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE RRHH (I)



## **7.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE RRHH (II)**

**LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE RR.HH. DEFINEN, EN EL ÁMBITO DE ESTA FUNCIÓN, LA SITUACIÓN DESEADA A LA QUE SE QUIERE LLEGAR EN UN PLAZO DETERMINADO MEDIANTE EL AJUSTE CON LOS OBJETIVOS (GLOBALES Y FUNCIONALES) Y LOS CONDICIONANTES (INTERNOS Y EXTERNOS).**

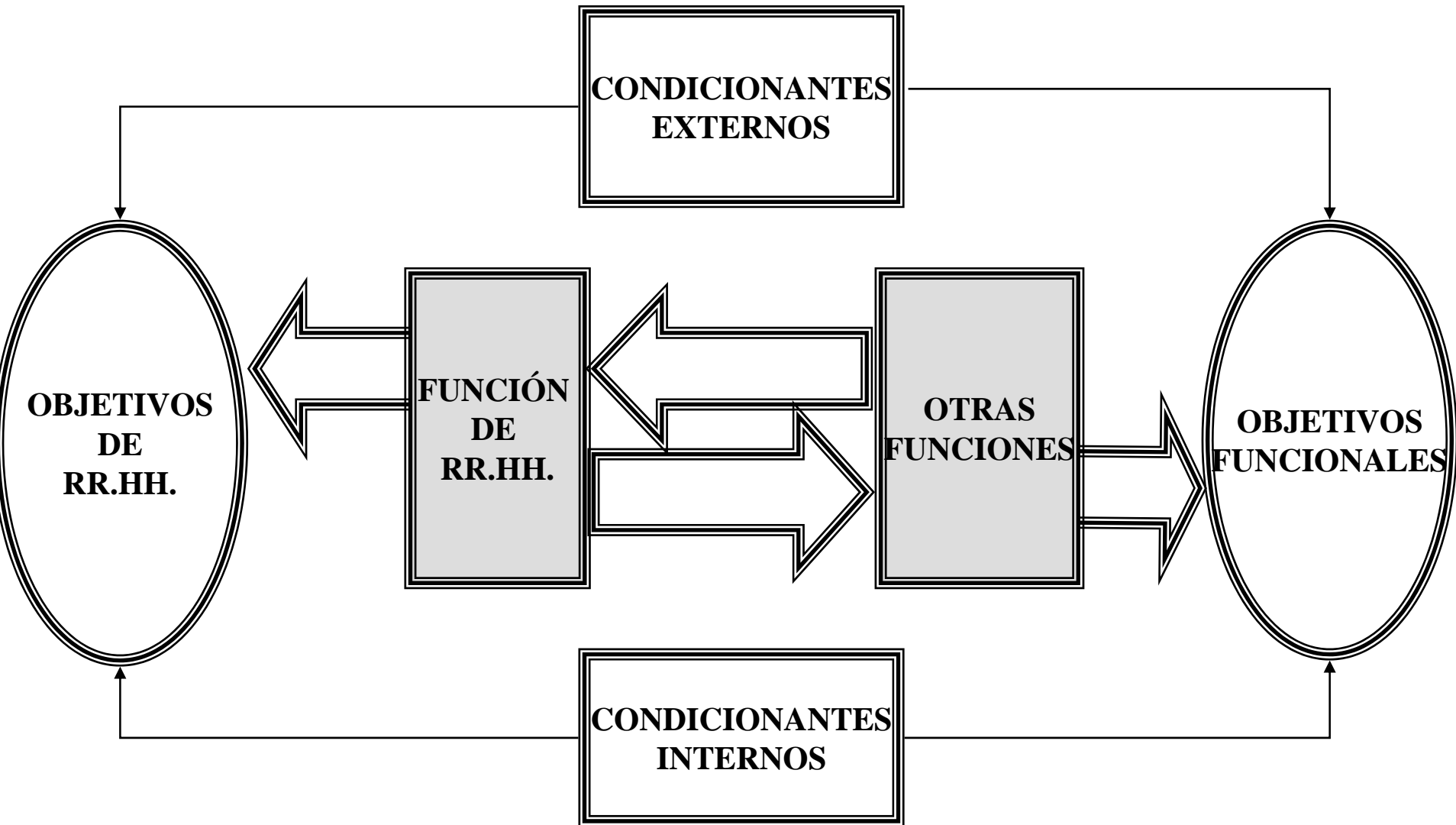
**CONCRETAMENTE:**

**LA FUNCIÓN DE RR.HH. SE MANIFIESTA Y DESARROLLA EN TODAS LAS UNIDADES Y FUNCIONES ORGANIZATIVAS PARA HACER POSIBLE LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS FUNCIONALES (Y GLOBALES).**


**AL MISMO TIEMPO, EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE RR.HH. NECESITA DEL COMPROMISO Y APOYO DE LAS DEMÁS DIRECCIONES FUNCIONALES (Y DEL RESTO DE LA LÍNEA JERÁRQUICA).**

**POR TANTO, EXISTE UNA RELACIÓN DE INTERDEPENDENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS (Y ESTRATEGIAS) DE RR.HH. CON LOS OBJETIVOS (Y ESTRATEGIAS) DE LAS DIFERENTES ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZATIVAS.**

## 7.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE RRHH (III)



## 7.3.1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RRHH (MODELO 1)

<i><b>ESTRATEGIA</b></i>	<b>CAPTACIÓN</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>
<b>LIDERAZGO EN COSTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Necesidad de personas altamente especializadas (no cualificadas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incentivos estrictamente cuantitativos</li> <li>➤ Supervisión directa de los niveles operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Habilidad en la ingeniería de proceso (producción)</li> <li>➤ Elevada estandarización del proceso de trabajo (normas)</li> </ul>
<b>ENFOQUE</b>	 <p>(POLÍTICAS INTERMEDIAS)</p>		
<b>DIFERENCIACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fuerte necesidad de captar personas altamente cualificadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incentivos básicamente subjetivos</li> <li>➤ Capacidad de iniciativa y creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Habilidad en la ingeniería de producto (comercialización)</li> <li>➤ Capacidad en la investigación básica (innovación)</li> </ul>

## 7.3.1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RRHH (MODELO 2)

<i><b>ESTRATEGIA</b></i>	<b>CAPTACIÓN</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>
<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA</b> • “Construir” RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reclutamiento <b><u>reducido</u></b> en el nivel de entrada.</li> <li>➤ Selección basada en detectar <b><u>conflictivos</u></b> empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En función de la <b><u>posición jerárquica</u></b>.</li> <li>➤ Centrada en aspectos <b><u>monetarios</u></b>.</li> <li>➤ Equidad <b><u>interna</u></b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b><u>Creación</u></b> y desarrollo de competencias.</li> <li>➤ Programas <b><u>extensivos</u></b> de formación.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA ANALIZADORA</b>	← ● (POLÍTICAS INTERMEDIAS) ● →		
<b>ESTRATEGIA EXPLORADORA</b> • “Adquirir” RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reclutamiento <b><u>amplio</u></b> en todos los niveles.</li> <li>➤ Utilización generalizada de <b><u>técnicas</u></b> de selección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En función del <b><u>desempeño</u></b></li> <li>➤ Centrada en <b><u>todo tipo</u></b> de incentivos.</li> <li>➤ Equidad <b><u>externa</u></b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación y <b><u>adquisición</u></b> de competencias.</li> <li>➤ Programas de formación <b><u>limitados</u></b></li> </ul>

## 7.3.1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RRHH (MODELO 3)

[Repetición del TEMA 1, resumida]

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>CAPTACIÓN</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>
<b>EMPREDEDORA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas con fuerte potencial de competencias</li> <li>• Procedimientos abiertos e informales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación informal de los logros individuales</li> <li>• Participación directa en beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación abierta e informal</li> <li>• Buenas perspectivas de carrera profesional</li> </ul>
<b>CRECIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deben ser operacionales con rapidez (experiencia previa)</li> <li>• Procedimientos que detecten personas competentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de resultados y de comportamientos (individual y colectivo)</li> <li>• Participación en la expansión de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación relativamente estructurada</li> <li>• Posibilidades de promoción importantes</li> </ul>
<b>BENEFICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrictamente las personas que necesita</li> <li>• Procedimientos muy estandarizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del rendimiento individual</li> <li>• No existen fórmulas de participación colectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación para mejorar la productividad</li> <li>• Perspectivas de carrera solo para los mejores</li> </ul>
<b>CAMBIO TOTAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas de la organización con potencial</li> <li>• Procedimientos que detecten competencias nuevas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación máxima con pocas recompensas a corto plazo</li> <li>• El reto colectivo es superar la crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación para potenciar competencias clave</li> <li>• Nuevas perspectivas de carrera</li> </ul>
<b>LIQUIDACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se contrata personal</li> <li>• Procedimiento para organizar despidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de cualquier elemento motivador</li> <li>• Ningún interés en conservar la plantilla (posible recolocación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación muy específica</li> <li>• Cambio de profesión y de las competencias necesarias (recalificación)</li> </ul>

**MODELO DE SCHULER**  
(1987, pág. 9)

## 7.3.2. OPCIONES ESTRATÉGICAS (INTRODUCCIÓN: ÁMBITOS DE LA FUNCIÓN)

### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

- ✓ Participar en la consolidación de **la cultura** organizativa.
- ✓ Análisis y toma de decisiones estratégicas **de la organización.**
- ✓ Diseñar y aplicar las estrategias **de la función** de RR.HH.
- ✓ Colaborar con las demás áreas funcionales para determinar y realizar **los cambios/mejoras.**

### ÁMBITO DE DIRECCIÓN (estratégico)

1. **FUNCIONES INSTRUMENTALES**
2. **FUNCIONES OBJETIVO**
  - De CAPTACIÓN
  - De MOTIVACIÓN
  - De CAPACITACIÓN

### ÁMBITO DE GESTIÓN

1. **TÁCTICO**  
(Funciones de RRHH)
2. **PROPIO**
  - ❖ Trabajo en equipo
  - ❖ Participación en mejoras
  - ❖ Comunicación interna
  - ❖ Relaciones informales
  - ❖ Mecanismos de control

### ÁMBITO DE ADMINISTRACIÓN

1. **OPERATIVO**  
(Funciones de RRHH)
2. **ESPECÍFICO**
  - ✓ Administración Laboral
  - ✓ Relación Laboral
  - ✓ Salud Laboral

## 7.3.2. OPCIONES ESTRATÉGICAS (FUNCIONES INSTRUMENTALES I)

### PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS

#### GESTIÓN PREVISIONAL

\* Competencias necesarias según la estrategia elegida.

*versus*

#### GESTIÓN COYUNTURAL

\* Personas necesarias según solicitudes o expectativas a corto plazo.

#### PREVISIÓN CUALITATIVA

\* Muchos factores analizados con visión de futuro.

*versus*

#### PREVISIÓN (O MÉTODOS) CUANTITATIVOS

\* Pocos factores considerados por su importancia pasada.

### SISTEMA DE INFORMACIÓN

#### COMUNICACIÓN FORMAL

\* Integrada en el proceso de toma de decisiones.

*versus*

#### COMUNICACIÓN INFORMAL

\* Indica, sobre todo, problemas en las relaciones personales.

#### RETROALIMENTACIÓN GENERALIZADA

\* Permite la mejora de todas las funciones organizativas.

*versus*

#### INFORMACIÓN LIMITADA

\* Reduce las posibilidades de desarrollo organizativo.

## 7.3.2. OPCIONES ESTRATÉGICAS (FUNCIONES INSTRUMENTALES II)

### DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

#### DESCRIPCIÓN AMPLIA (POLIVALENCIA)

\* Establece funciones genéricas incorporando actividades de organización y control.

*versus*

#### DESCRIPCIÓN ESTRICTA (ESPECIALIZACIÓN)

\* Enuncia explícita y detalladamente la finalidad del puesto en actividades operativas.

#### TRABAJO ENRIQUECIDO

\* Muchas tareas de realizadas de forma autónoma.

*versus*

#### TRABAJO RUTINARIO

\* Pocas tareas de carácter obligatorio.

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### HERRAMIENTA DE DESARROLLO

\* Ofrece información para conocer las posibilidades de mejora profesional.

*versus*

#### HERRAMIENTA DE CONTROL

\*Redunda en la mejora de las condiciones de trabajo.

#### EVALUACIÓN MULTIDIRECCIONAL

\* Realizada por el colectivo de profesionales con los que interactúa (p.e, *feedback* 360°).

*versus*

#### EVALUACIÓN UNIDIRECCIONAL

\* Realizada por el superior jerárquico inmediato

## 7.3.2. OPCIONES ESTRATÉGICAS (FUNCIÓN OBJETIVO I)

### CAPTACIÓN

#### RECLUTAMIENTO INTERNO

- ✓ Persigue la integración y desarrollo de competencias específicas entre los miembros de la organización..

*versus*

#### RECLUTAMIENTO EXTERNO

- ✓ Permite atraer competencias nuevas entre un gran número de candidatos del mercado laboral..

#### EMPLEO A LA CARTA (TRABAJADORES)

- ✓ Cuando las competencias son de la persona.

*versus*

#### EMPLEO A LA CARTA (EMPRESA)

- ✓ Cuando las competencias son de la organización.

#### IDONEIDAD DE LAS ACTITUDES

- ✓ Utilización de técnicas para medir valores y comportamientos.

*versus*

#### IDONEIDAD DE LAS APTITUDES

- ✓ Utilización de técnicas para medir conocimientos y habilidades.

#### SOCIALIZACIÓN FORMALIZADA

- ✓ Llega rápidamente al máximo desempeño.

*versus*

#### SOCIALIZACIÓN LIBRE

- ✓ No asume costes directos de aprendizaje.

#### REDISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

- ✓ Buscar soluciones de continuidad.

*versus*

#### REDUCCIÓN DE PLANTILLA

- ✓ Ruptura total de la relación contractual.

## 7.3.2. OPCIONES ESTRATÉGICAS (FUNCIÓN OBJETIVO IIa)

### MOTIVACIÓN

#### RETRIBUCIÓN FIJA

- Se paga prácticamente toda la retribución en forma de salario base

#### EQUIDAD INTERNA

- Sistema justo dentro de la estructura de retribución de la empresa

#### POR CATEGORÍA

- Se vinculan a un puesto de trabajo determinado siendo igual o parecido para cada uno

#### IGUALITARISMO

- Planes de retribución iguales para todos los empleados

#### INFERIOR AL SALARIO DE MERCADO

- Porque se paga, indirectamente, la estabilidad y la seguridad

#### RETRIBUCIÓN PÚBLICA

- Todos conocen el salario de los demás

#### DECISIONES CENTRALIZADAS

- Los salarios se deciden por el ápice estratégico

*versus*

#### RETRIBUCIÓN VARIABLE

- Se paga una parte del total que fluctúa en función de un criterio previo establecido

*versus*

#### EQUIDAD EXTERNA

- Un sistema justo considerando el salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo

*versus*

#### POR RENDIMIENTO

- Se vinculan a la ejecución de un trabajo determinado siendo diferente para cada uno

*versus*

#### ELITISMO

- Planes de retribución según valor de contribución respecto de los demás

*versus*

#### SUPERIOR AL SALARIO DE MERCADO

- Porque no sabemos lo que se pagará a medio y largo plazo

*versus*

#### RETRIBUCIÓN SECRETA

- Sólo conoce el salario el empleado

*versus*

#### DECISIONES DESCENTRALIZADAS

- Los salarios se deciden por la línea media

## 7.3.2. OPCIONES ESTRATÉGICAS (FUNCIÓN OBJETIVO Iib)

### *MOTIVACIÓN*

#### **MOTIVACIÓN NO ECONÓMICA**

- Se paga en parte mediante un trabajo interesante, responsabilidades, reconocimiento, trabajo estable,...

*versus*

#### **MOTIVACIÓN ECONÓMICA**

- Se paga en efectivo o en dinero líquido en futuro (acciones o planes de jubilación)

#### **PARTICIPACIÓN ESTRATÉGICA**

- El trabajador/a toma decisiones en cualquier nivel organizativo

*versus*

#### **PARTICIPACIÓN OPERATIVA**

- El trabajador/a toma decisiones en su ámbito de trabajo

#### **TRABAJO EN EQUIPO**

- Amplia integración en el funcionamiento de la organización

*versus*

#### **TRABAJO INDIVIDUAL**

- Poca perspectiva personal y profesional

#### **RELACIONES PERSONALES ABIERTAS**

- Sistema de información muy desarrollado (formal y, sobre todo, informal)

*versus*

#### **RELACIONES JERÁRQUICAS**

- Sistema de información exclusivamente formal

## 7.3.2. OPCIONES ESTRATÉGICAS (FUNCIÓN OBJETIVO III)

### CAPACITACIÓN

#### FORMACIÓN ESPECÍFICA

- ❖ Capacidades que sólo se pueden aplicar en la organización

*versus*

#### FORMACIÓN GENERAL

- ❖ Capacidades que pueden usarse en cualquier organización

#### FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

- ❖ Aprendizaje de las competencias necesarias para incorporarse a un nuevo puesto

*versus*

#### FORMACIÓN FUERA DEL PUESTO

- ❖ Desarrollo de nuevas competencias

#### ADOCTRINAMIENTO EN VALORES

- ❖ Su finalidad es la integración a largo plazo en la cultura organizativa

*versus*

#### FORMACIÓN EN CONOCIMIENTOS

- ❖ Suelen tener una aplicación directa sobre el puesto de trabajo

#### PLAN DE CARRERA

- ❖ Desarrollo interno de la organización

*versus*

#### CARRERA IMPROVISADA

- ❖ Desarrollo externo a la organización

#### PROMOCIÓN POR EL RENDIMIENTO

- ❖ Genera competitividad interna y altos niveles de motivación

*versus*

#### PROMOCIÓN POR LA ANTIGÜEDAD

- ❖ Valora la experiencia y los conocimientos rutinarios en una situación estable

## 7.3.2. OPCIONES ESTRATÉGICAS (OTROS ÁMBITOS I)

### *GESTIÓN*

**ÉNFASIS EN LA INNOVACIÓN**

*versus*

**ÉNFASIS EN LA NORMALIZACIÓN**

**ESTILO PARTICIPATIVO**

*versus*

**ESTILO AUTORITARIO**

**BÚSQUEDA DE LA EFICACIA**

*versus*

**BÚSQUEDA DE LA EFICIENCIA**

**AUTOCONTROL**

*versus*

**CONTROL JERÁRQUICO**

**CLIMA LABORAL CONFLICTIVO**

*versus*

**CLIMA LABORAL DE COOPERACIÓN**

**REALIMENTACIÓN**

*versus*

**COMUNICACIÓN DESCENDENTE**

## 7.3.2. OPCIONES ESTRATÉGICAS (OTROS ÁMBITOS II)

### 1. ADMINISTRACIÓN LABORAL

<b>CUMPLIMIENTO DE LA LEGALIDAD</b>	<i>versus</i>	<b>INCUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA</b>
<b>ADMINISTRACIÓN PROPIA</b>	<i>versus</i>	<b>ADMINISTRACIÓN EXTERNALIZADA</b>
<b>CONTRATACIÓN ESTABLE</b>	<i>versus</i>	<b>CONTRATACIÓN TEMPORAL</b>
<b>CONTRATACIÓN LABORAL</b>	<i>versus</i>	<b>CONTRATACIÓN MERCANTIL</b>

### 2. RELACIONES LABORALES

<b>DESARROLLO DE LA ACCIÓN SINDICAL</b>	<i>versus</i>	<b>LIMITACIÓN DE LA ACCIÓN SINDICAL</b>
<b>COOPERACIÓN</b>	<i>versus</i>	<b>ANTAGONISMO</b>
<b>MARCO CENTRALIZADO</b>	<i>versus</i>	<b>MARCO DESCENTRALIZADO</b>

### 3. SALUD LABORAL

<b>GESTIÓN PREVENTIVA</b>	<i>versus</i>	<b>GESTIÓN REACTIVA</b>
---------------------------	---------------	-------------------------

## 7.4. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE RRHH (I)

C  
R  
I  
T  
E  
R  
I  
O  
S

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N

### CONVENIENCIA

❖ MIDE EL GRADO EN QUE LAS OPCIONES ELEGIDAS POSIBILITAN DE MANERA EFECTIVA ALCANZAR LOS **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** DE LA FUNCIÓN DE RR.HH. Y DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA.

❖ FACTORES: Cumplimiento de objetivos (X, Y,...); aprovecha oportunidades; desarrolla fortalezas; evita amenazas; reduce debilidades; etc...

### FACTIBILIDAD

❖ MIDE EL GRADO EN QUE EXISTEN O SE PUEDEN OBTENER LOS **RECURSOS Y CAPACIDADES** NECESARIOS PARA CONSEGUIR LA IMPLANTACIÓN DE LAS OPCIONES CONSIDERADAS.

❖ FACTORES: Recursos financieros; recursos humanos; recursos tecnológicos; capacidades (A, B, C,...), etc...

### ACEPTABILIDAD

❖ MIDE EL GRADO EN QUE LA ORGANIZACIÓN VA A OBTENER LA COLABORACIÓN DE LOS **GRUPOS DE INTERÉS** INTERNOS Y/O EXTERNOS QUE PUEDEN INFLUIR EN LA IMPLANTACIÓN DE ALGUNA/S ESTRATEGIA/S.

❖ FACTORES: Sindicatos ( $S_1, S_2, \dots$ ); grupos de accionistas ( $A_1, A_2, \dots$ ); unidades organizativas ( $O_1, O_2, \dots$ ); ecologistas, entidades financieras, etc...

### CONGRUENCIA

❖ MIDE EL GRADO EN QUE LAS ESTRATEGIAS QUE SE PRETENDEN IMPLANTAR SE AJUSTAN A LA **CULTURA Y AL PROYECTO DE EMPRESA** QUE SE HAN IDO CREANDO EN LA ORGANIZACIÓN

❖ FACTORES: Con valores ( $V_1, V_2, \dots$ ); con la misión; con comportamientos ( $C_1, C_2, \dots$ ); con la imagen, etc...

## 7.4. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS (II)

### MÉTODO RACIONAL:

**0.** SE ELIGEN LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS QUE CUMPLEN TODOS LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN UN GRADO SUFICIENTE

**1.** SE DESGLOSA CADA UNO DE LOS CRITERIOS EN VARIOS FACTORES QUE SE PONDERAN DE 1 A 10 POR EL GRUPO DECISOR SEGÚN SU IMPORTANCIA PARA ELEGIR UNA ESTRATEGIA Y TIENEN EL MISMO VALOR PARA TODAS LAS OPCIONES.

**2.** SE LE ATRIBUYE A CADA FACTOR UNA PUNTUACIÓN DE 1 A 5 (muy poco/ poco/ normal/ mucho/ muchísimo) SEGÚN EL GRADO EN QUE LA OPCIÓN ESTRATÉGICA PERMITE APROVECHAR DICHO FACTOR.

**3.** SE MULTIPLICAN ESTAS DOS VALORACIONES PARA CADA FACTOR Y OPCIÓN, SUMÁNDOSE LOS RESULTADOS A NIVEL DE CRITERIO.

**4.** SE OBTIENE UNA PUNTUACIÓN TOTAL PARA CADA OPCIÓN ESTRATÉGICA, SUMANDO LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN CADA NIVEL.

### NOTA PRÁCTICA:

EL PARADIGMA DIRECTIVO DOMINANTE CONDICIONARÁ FUERTEMENTE EL RESULTADO DEL PROCESO A TRAVÉS DE:

- LA DETERMINACIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS
- LA IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES Y LOS CRITERIOS PARA SU PONDERACIÓN
- LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS
- EL PAPEL DE LOS GRUPOS DE PRESIÓN
- LA PERCEPCIÓN DEL RIESGO Y LA ACTITUD PARA AFRONTARLO
- (...)

P  
R  
O  
C  
E  
S  
O  
S  
O  
I  
Ó  
N

# 7.4. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS (III)

	CRITERIO DE CONVENIENCIA				CRITERIO DE FACTIBILIDAD				CRITERIO DE ACEPTABILIDAD				CRITERIO DE CONGRUENCIA				
	FACTORES	(1)	(2)	(3)	FACTORES	(1)	(2)	(3)	FACTORES	(1)	(2)	(3)	FACTORES	(1)	(2)	(3)	
<b>OPCIÓN A</b>	V1	8			T1	7			P1	3			G1	7			
	V2	10			T2	9			P2	5			G2	4			
	V3	4			T3	8			P3	9			G3	5			
	V4	6			T4	4			P4	6			G4	8			
	$\Sigma V_i =$				$\Sigma T_i =$				$\Sigma P_i =$				$\Sigma G_i =$				Total <b>A</b> =
<b>OPCIÓN B</b>	V1	8			T1	7			P1	3			G1	7			
	V2	10			T2	9			P2	5			G2	4			
	V3	4			T3	8			P3	9			G3	5			
	V4	6			T4	4			P4	6			G4	8			
	$\Sigma V_j =$				$\Sigma T_j =$				$\Sigma P_j =$				$\Sigma G_j =$				Total <b>B</b> =
<b>OPCIÓN C</b>	V1	8			T1	7			P1	3			G1	7			
	V2	10			T2	9			P2	5			G2	4			
	V3	4			T3	8			P3	9			G3	5			
	V4	6			T4	4			P4	6			G4	8			
	$\Sigma V_k =$				$\Sigma T_k =$				$\Sigma P_k =$				$\Sigma G_k =$				Total <b>C</b> =

- (1) Ponderación de los factores, idéntica para cada opción (ejemplo. con valores de 1 a 10)
- (2) Grado de aprovechamiento de cada factor, distinto para cada opción (valores según escala)
- (3) Producto de los dos valores anteriores

## JERARQUIZACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

Fuente: Basado en Albizu y Landeta, 2001, p. 154