

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR HH

Jornada CEEI
15 Enero 2009

EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN

PRESUPUESTACION Y CONTROL

PRIMERAS DECADAS DEL SIGLO XX

PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

Modelos de regresión y simulación

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

MEDIADOS DE LOS AÑOS 60

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

A PARTIR DE LOS 80

NUEVO PLANTEAMIENTO DEL PROCESO DE FORMULACION ESTRATÉGICA

Años finales de los 90-----

**Planificación
Estratégica**

**Dirección
Estratégica**

| | | |
|------------------------------------|----------------------------|--|
| EPOCA DE DESARROLLO | Años 60-70 | Años 80´-90 |
| ENTORNO | Estable-Adaptativo | Inestable-discontinuo |
| PROCESO DIRECTIVO | Estructurado y previsional | No estructurado y flexible |
| HORIZONTE ECONÓMICO | Largo Plazo | Corto, medio y largo plazo |
| FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA | Centralizada | Descentralizada y participativa |
| ENFOQUE ANTE CAMBIOS DEL ENTORNO | ESTÁTICO reactivo | DINÁMICO proactivo |
| VARIABLES DEL ENTORNO A CONSIDERAR | TECNICO-ECONÓMICAS | SOCIALES, ECONOMICAS, TECNOLOGICAS Y POLITICAS |

NUEVOS SISTEMAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

LA EMPRESA ES UN CONJUNTO
HETERÓGENEO DE RECURSOS Y
CAPACIDADES.

LOS ACTIVOS Y HABILIDADES DEL NEGOCIO SON
LA BASE DE LA COMPETENCIA Y PROPORCIONAN
UNA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA
SOSTENIBLE EN EL TIEMPO.

EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEBE CENTRARSE
MAS QUE EN UNA PERSPECTIVA DE MERCADO EN
UNA PERSPECTIVA DE **COMPETENCIAS
ESENCIALES.**

**EL APRENDIZAJE COLECTIVO DE LA EMPRESA
ESPECIALIZADO EN CÓMO COORDINAR
DIVERSAS HABILIDADES**

LA EMPRESA RECURSOS Y CAPACIDADES

EL NUEVO ENFOQUE SE CENTRA EN LA OBTENCION DE RENTAS DERIVADAS DE LA POSESIÓN DE RECURSOS ESCASOS EN VEZ DE AQUELLAS QUE DERIVAN DEL POSICIONAMIENTO DEL MERCADO.

POR TANTO EL LIMITE DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA NO SE ENCUENTRA EN EL MERCADO SINO EN EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN SU POTENCIAL PARA DESARROLLAR RECURSOS Y CAPACIDADES.

LOS RECURSOS SON LOS ELEMENTOS BÁSICOS PARA CREAR CAPACIDADES , Y, A PARTIR DE ELLAS LA VENTAJA COMPETITIVA.

- DE QUE RECURSOS SE DISPONE
- CUALES SON LOS RELEVANTES PARA EL SECTOR
- COMO SE HAN CONSEGUIDO
- DE QUÉ MANERA SE PUEDEN COMBINAR PARA CREAR UNA CAPACIDAD DISTINTIVA.

RECURSOS DE LA EMPRESA

TANGIBLES : Capital , Energía y Materiales

INTANGIBLES : Conocimiento, Talento, Innovación

CAPITAL INTELECTUAL



Capital Humano

Conocimiento explícito y tácito que poseen las personas y los equipos.

Capital Estructural

Conocimiento que la empresa consigue explicitar, sistematizar e internalizar: sistemas de información, patentes, tecnología disponible, procesos, sistemas de gestión...

Capital Relacional

Valor del conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. Calidad sostenibilidad y potencialidad Clientes Y otros agentes del entorno

EXISTE UN AMPLIO ACUERDO ,
TANTO DESDE EL PUNTO DE
VISTA TEÓRICO COMO DESDE LA
PERSPECTIVA DE LA PRÁCTICA EN
CONSIDERAR EL CAPITAL
HUMANO COMO UN RECURSO
FUENTE DE VENTAJA
COMPETITIVA SOSTENIBLE PARA
LAS EMPRESAS.

DE AHÍ QUE LA DIRECCIÓN DE RRHH SEA
UNA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH

LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE
RRHH, AYUDARÁ A DESARROLLAR
VENTAJAS COMPETITIVAS,
ENTENDIENDO EL RH COMO UN
ACTIVO DE CLARA NATURALEZA
ESTRATÉGICA Y NO COMO UN
COSTE QUE HAY QUE MINIMIZAR.

ELEMENTOS QUE CONVIERTEN LA DIRECCION DE RRHH COMO ACTIVIDAD ESTRTEGICA

1. La convicción de que las personas son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas, y por tanto, se considera que la gestión de RH es clave para la consecución de los objetivos estratégicos-
2. La orientación de los planes hacia el largo plazo. Un planteamiento estratégico de la Dirección de RH tiende a definir un estilo y un modelo de actuación .
3. La interrelación entre la gestión de RH y los procesos estratégicos empresariales
4. Los mandos de línea deben jugar un papel importante como elementos de transformación estratégica de la Función de RH.

PARA ELLO, EL/LA RESPONSABLE DE RRHH, DEBERA TENER UNA VISION GLOBAL DE LA EMPRESA Y DEL NEGOCIO-

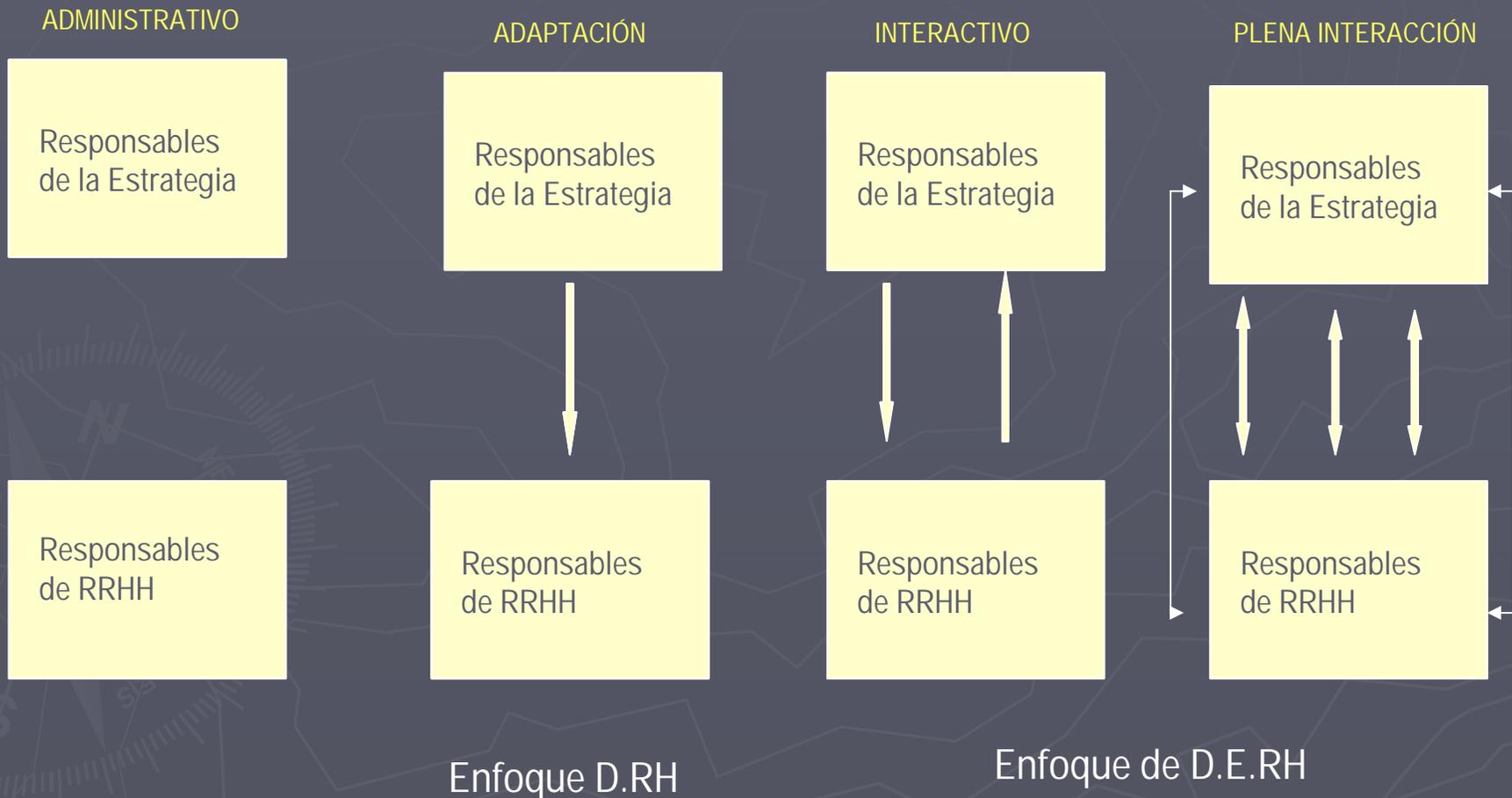
ESTAR INTEGRADO/A EN LAS DECISIONES DIRECTIVAS DE ALTO NIVEL.

COLABORANDO EN EL DISEÑO DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL NEGOCIO, ASÍ COMO, EN EL DISEÑO ORGANIZATIVO.

POR SU PARTE DEBERÁ

- entender el contexto del Negocio
- las estrategias competitivas planteadas
- identificar las funciones de RRHH más apropiadas para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa-
- Facilitar a la organización la implantación de procesos de cambio de forma efectiva.

Relación entre la Estrategia y la Gestión de los RRHH





PAPEL DEL D. DE RRHH EN LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

1. MISION

Filosofía

2. Análisis del Entorno: identificar los factores que puedan constituir amenaza u ofrecer oportunidades a la empresa relacionados con sus RRHH. Cambios que se observan en el entorno social. Demografía, entorno económico, efectos de la globalización y de la terciarización, tecnologías, adaptación, político legales, legislación cambios, Entorno específico: competencias y políticas de la competencia mas directa-
3. Análisis interno: principales debilidades de la empresa con respecto a sus RRHH y sus puntos fuertes analizando su potencial para convertirse en fuente de ventaja competitiva. Análisis de los RRHH de la empresa, cultura organizativa, las políticas de rrhh que desarrolla y en que medida influyen en las competencias de los RRHH,
4. Al traducir la misión de la empresa a objetivos, tratar todos los datos de RRHH como el resto. Utilizar técnicas que ayuden a identificar alternativas estratégicas partiendo de los RRHH de la empresa (matriz de MacMillan y Schuler 1985)
5. Participar en el análisis de las diferentes estrategias para la selección de ellas desde el punto de vista del personal-

**PAPEL DEL D. RRHH
EN LA FASE
DE IMPLANTACIÓN
DE LA ESTRATEGIA**

LA ESTRATEGIA TIENE QUE TRADUCIRSE EN PLANES ESTRATEGICOS .

1. PLAN ESTRATEGICO DE RRHH: objetivos que se plantea el área, estrategias que permiten alcanzarlos en materia de SELECCIÓN, FORMACION, RETRIBUCION, ..ETC.
2. Ayudar a la difusión y comunicación de la orientación estratégica de la empresa y e estimular la puesta en marcha de las distintas operaciones diarias que se requiere.

EVALUACION Y CONTROL

1. Medir la efectividad de las estrategias y planes de RRHH en la implantación de la estrategia de la empresa-
2. Trabajar con el cuadro de mando integral para el control

PRINCIPIOS DE LA DERH

1. LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ES EL CONDICIONANTE DE LA ESTRATEGIA DE RH
2. LA RELACION ESTRE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA Y LOS CONTENIDOS DE LA ESTRATEGIA DE RH ESTÁ MEDIATIZADA EN CADA CASO, POR LAS CONDICIONES INTERNAS Y EXRTERNAS DE LA EMPRESA. POR TANTO NO EXISTE NINGUNA ESTRATEGIA DE RH EFECTIVA EN TODOS LOS CASOS.
3. UNA ESTRATEGIA DE RH ES MAS EFECTIVA CUANDO ESTA ALINEADA CON LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA.- AJUSTE VERTICAL-
4. LAS DIFERENTES POLITICAS O PRACTICAS DE RH DEBEN SER CONGRUENTES ENTRE SI- AJUSTE HORIZONTAL.

AJUSTE O CONGRUENCIA PUEDE DEFINIRSE COMO.

EL GRADO EN QUE LAS NECESIDADES, DEMANDAS, METAS, OBJETIVOS, ESTRUCTURA DE UN COMPONENTE SON CONSISTENTES (congruentes) CON LAS NECESIDADES, DEMANDAS, METAS, OBJETIVOS, ..ETC DE OTRO COMPONENTE. (Nadler y Tusham,1980)

La DERH, debe conseguir el AJUSTE:

- A) Ajuste interno o Consistencia: todas las políticas de RH tienen que ser coherentes entre sí y apoyarse mutuamente.
- B) Ajuste Externo a alineamiento: las políticas de RH tienen que estar alineadas con la estrategia desarrollada por la empresa. La cual puede plantearse a diferentes niveles: global, negocio.

AJUSTE

Global, Estratégico y Organizativo

| | GLOBAL | ESTRATEGIA | DISEÑO ORGANIZATIVO |
|--------------------|--|--|---|
| CONCEPTO DE AJUSTE | Entre los distintos componentes de la Organización como un todo y con el contexto | Entre la Estrategia y el contexto Interno y Externo, así como la coherencia entre los distintos niveles o tipos de estrategias. | Entre las distintas variables de diseño, tanto estructurales como de procesos, así como entre éstas y los factores del contexto. |
| COMPONENTES | <ul style="list-style-type: none"> Estrategia Estructura Sistemas Personas Estilo de Dirección Capacidades Cultura Organizativa | <ul style="list-style-type: none"> Estrategia Global Estrategia de Negocio Estrategia Funcional | <ul style="list-style-type: none"> Tarea Individuo Estructura Procesos Organizativos Y directivos. Sistemas de incentivos Políticas de RRHH |

CONCEPTO DE ENCAJE, AJUSTE O CONGRUENCIA

TODAS LAS DIMENSIONES QUE PARTICIPAN EN LA EMPRESA DEBEN IR EN LA MISMA DIRECCION PARA CONSEGUIR EL ÉXITO DE LA EMPRESA.

EL AJUSTE ENTRE LAS DIMENSIONES SE VINCULA CON EL ÉXITO DE LA ORGANIZACION.

CUANTO MAYOR ES EL GRADO DE AJUSTE ENTRE LOS DISTINTOS COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN MAYOR VA A SER LA EFICACIA.

Para poder diseñar las prácticas de rrhh, hay que tener en cuenta este encaje.
Nivel individual.

Las actitudes y comportamientos de la persona resultan de la relación entre la persona y la organización.

Hay que estudiar esta compatibilidad entre persona y organización para poder
Estudiar el comportamiento organizativo y los rrhh, como son:

1. Satisfacción en el trabajo
2. El diseño de puestos
3. El poder individual
4. El clima organizativo
5. La selección de empleados
6. La elección de carrera
7. La calidad de vida en el trabajo

Compatibilidad entre Personas y Organización



Se utiliza sobre todo para:

1. Compatibilidad de los valores de la persona con los de la empresa, aquí se utiliza las variables del encaje persona-cultura.
2. Compatibilidad entre los individuos y sus líderes, en este caso la empresa seleccionará a aquellas personas cuyos objetivos sean similares a los suyos propios.
3. Cuando se necesita saber si las preferencias y necesidades la persona pueden ser satisfechas por el trabajo y el contexto. Encaje persona-vocación.
4. Si la personalidad del individuo es compatible con el clima organizativo. Encaje persona-clima organizativo.

MEDIANTE LA CONSIDERACION DEL ENCAJE COMPLEMENTARIO , LA EMPRESA, DEFINE LOS DIFERENTES ENCAJES PERSONA-ORGANIZACIÓN HACIENDO UN PREAMANALISIS DE LOS PUESTOS QUE NECESITA CUBRIR Y O DE LAS CAPACIDADES QUE CONSIDERE ESENCIALES PARA LA IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA.

ESTA INFORMACION ES IMPRESCINDIBLE PARA EL DESARROLLO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE RRHH.

La compatibilidad entre persona – organización existe cuando al menos una de las dos partes proporciona lo que la otra necesita-

1. Definición de los intereses y objetivos estratégicos.
2. Crear el encaje persona-organización y mantenerlo.
3. Las dos vías que mas contribuyen al encaje persona-organización son la socialización formación, con diseño de programas para el desarrollo de empleados actuales y la selección/contratación , con diseño de estrategias para la contratación de nuevos empleados

Análisis de la contribución de las personas al éxito de la empresa

Cuando el objetivo de la empresa es lograr una mayor calidad y servicios con sus empleados actuales- está reforzando y desarrollando sus fortalezas, debe mantener el encaje-suplementario. BUSCA LA COHESION ORGANIZATIVA.

Cuando el objetivo de la empresa es desarrollar actividades que no había desarrollado hasta ahora, (buscando nuevos mercados, innovando--) debe buscar el encaje-complementario-DIVERSIDAD ORGANIZATIVA.

EN FUNCION DE LA ESTRATEGIA SELECCIONADA POR LA EMPRESA DETERMINARA QUE TIPO DE ENCAJE PERSONA-ORGANIZACION NECESITA.

ENCAJE SUPLEMENTARIO

ENCAJE COMPLEMENTARIO

¿Sobre qué Atributos se definirá el encaje?

Sobre Valores centrales de la cultura de la organización.
Sobre conocimientos capacidades y habilidades de tipo general.

Sobre conocimientos, habilidades y capacidades específicos necesario para realizar la tarea.
Sobre conocimientos, etc. específicos para resolver distintos problemas-
Sobre conocimientos, etc. específicos necesarios para lograr ventajas ante diferentes oportunidades.

¿Sobre qué tareas y personas?

Para empleados de niveles bajos que no tienen o no esperan tener trabajos de responsabilidad.

Para empleados de niveles bajos que esperan tener responsabilidad
Para empleados de niveles altos con responsabilidades en la toma de decisiones.

¿En qué situaciones será preferible uno a otro?

Cuando la organización está en el ciclo de inicio de su vida.
Cuando la industria está en equilibrio
Cuando la Org o Dpt tiene poco contacto con sus clientes
Cuando la Org o Dep. sirve a clientes similares.

Cuando la Organización está en un momento avanzado de su ciclo de vida.
Cuando la industria está sujeta a cambios revolucionarios y cortos.
Cuando el Dpt. O la Orga- tiene muchos contactos con los clientes.
Cuando sirve a clientes diversos.

TIPO DE ENCAJE Y ESTRATEGIA DE EMPRESA

| EMPRESA | TIPO DE ENCAJE |
|--|---|
| <p>Mercado emprendedor Está el mercado en evolución Cuenta con operaciones de I+D Ventajas competitivas vinculadas con su reputación e imagen Destacan en su esfuerzo innovador</p> | <p>PERSONA-ORGANIZACIÓN El reto de estas empresas es crear una fuerza de trabajo cohesionada. Personas que apoyen los valores y objetivos claves de la organización</p> |
| <p>Mercado de alta velocidad Ventajas competitivas basadas en alianzas entre empresas y en la colaboración funcional dentro de la empresa. Se necesita por tanto, flexibilidad estratégica Descentralización Delegación en la toma de decisiones</p> | <p>ENCAJE PERSONA-GRUPO Muy importante el desarrollo del trabajo en equipo ya sea complementario o suplementario en función del análisis. Se centrarán en el desarrollo de habilidades y comportamientos que favorezcan el desarrollo de las tareas en grupo y mantenimiento de la cohesión (similitud en valores)</p> |
| <p>Mercados maduros y bien definidos En lo que la ventaja competitiva se consigue a a partir de la eficiencia y o en la innovación en los procesos de producción. Fuerza de trabajo con enorme destreza y excelencia individual manifestada por la productividad obtenida en sus específicos trabajos- liderazgo en costes</p> | <p>PERSONA-TRABAJO Destaca el conocimiento, capacidad y habilidad para desarrollar un trabajo concreto El análisis del trabajo proporciona el fundamento para determinar los comportamientos que se necesitan</p> |

PRACTICAS DE RRHH Y TIPO DE ENCAJE

ANÁLISIS DEL TRABAJO

ENCAJE PERSONA-ORGANZ.

Conseguir coherencia en la definición de procesos/flujos de trabajo definidos para toda la Organización.

ENCAJE PERSONA-GRUPO

Centrará la atención en el análisis de los grupos de trabajo para proporcionar las bases que determinen las HABILIDADES Y COMPORTAMIENTOS requeridos a las personas que se incorporen a los mismos.

ENCAJE PERSONA-TRABAJO

Análisis , definición y descripción de trabajo de forma muy minuciosa con el fin de definir claramente las características de las personas que son necesarias para cada uno de los puestos de trabajo.

SELECCIÓN

ENCAJE PERSONA-ORGANIZACIÓN

Basarse en su compatibilidad con la cultura organizativa

ENCAJE PERSONA-GRUPO

Encaje complementario y suplementario importantes.

Encaje suplementario seleccionar sobre interacción de habilidades.

Y complementario, habilidades amplias que no se encuentren dentro.

ENCAJE PERSONA-TRABAJO

Seleccionar por capacidades, habilidades y conocimientos específicos.

FORMACION-DESARROLLO

ENCAJE P-O

Centrarse en los Valores de la Compañía y en los comportamientos asociados a esos valores

ENCAJE P-G

Los nuevos empleados pueden desarrollar sus habilidades y demás a través de mentores.
Interesante formación de formadores para los mentores.

ENCAJE P-T

Específicas de cada puesto y lo indicará la descripción del mismo

RETRIBUCIÓN

ENCAJE P-O

Planes amplios de beneficios, con diferencias importantes entre las diferentes categorías

ENCAJE P-GR

Basarse en los resultados del grupo y las diferencias individuales dentro de los miembros del grupo deben ser pequeñas.

ENCAJE P-T

A los resultados individuales.

¿EXISTEN UNAS POLITICAS DE RRHH QUE
GENERAN BENEFICIOS A LA EMPRESA Y POR
TANTO ESTÁN RELACIONADAS CON LOS
RESULTADOS DE LA MISMA?

Enfoque Generalista: Mejores Prácticas

Enfoque Contingente

MODELO UNIVERSALISTA

1. La Estabilidad en el empleo
2. Los mecanismos de contratación que faciliten la adaptación del trabajador
3. Sistemas de retribución y compensación que sean contingentes con los resultados y metas formulados.
4. Formación y desarrollo de la profesión
5. Disminución de las barreras organizativas y el numero de niveles
6. Estímulo del trabajo en equipo. Coordinación descentralizada
7. Transparencia en los sistemas de información

Pleffer, 1998

ALGUNAS CRITICAS

- El modelo pretendido por algunos investigadores se basan en un único estudio dentro de un sector determinado y por tanto, las conclusiones no pueden ser generalizadas.
- No solo las empresas con dirección de alto rendimiento (mejores practicas) presentan buenos resultados en términos de desempeño. Esto es el sistema de control o minimización de costes (en RRHH) pueden también tener éxito.
- Puede pensarse que la empresa que posee un buen equipo de rrhh también puede tenerlo en el área financiera o de marketing, o comercial o de producción etc.
- las meras correlaciones estadísticas en que se basan los estudios no pueden detectar el problema de la causalidad inversa.
- CAUSALIDAD INVERSA: “tal vez el resultado no sea consecuencia de la aplicación de ciertas prácticas , sino que al contrario, la empresa la ha puesto en marcha porque los resultados obtenidos asi lo permiten”.
- Estudios longitudinales.

Mejores Prácticas

Hay un diseño del conjunto de sistemas de RRHH que es general para todas las empresas.

Que tienen efectos positivos sobre los resultados de la empresa.

Pero a la hora de materializar esos grandes principios (mejores practicas) hay que hacerlo contingente a las políticas y prácticas concretas de la empresa y de su estrategia.

AREAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Contexto Organizativo

ÁMBITO

- Participación en el diseño organizativo de la empresa
- Responsabilidades sobre unidades de recursos humanos en otras entidades
- Comunicación Interna.

HERRAMIENTAS

- Encuestas de clima laboral
- Estudios de cultura empresarial
- Valoración de puestos
- Boletines de comunicación.
- “Portales” internos (*TIC`s*)

Planificación de Recursos Humanos

ÁMBITO

- Integración en el plan estratégico empresarial
- Presupuesto, inventarios y evolución de plantillas

HERRAMIENTAS

- Técnicas para medición de actividades
- Reingeniería de Procesos
- Gestión por Competencias

Sistema retributivo y administración

ÁMBITO

- Diseña estructura y escalas retributivas
- Administración de personal y nóminas
- Beneficios sociales

HERRAMIENTAS

- Sistema de información especializado
- Escalas, Convenios y Acuerdos
- Incentivos variables
- Compensaciones sociales

Sistema retributivo y administración

| | |
|---|--|
| <p>ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseña estructura y escalas retributivas • Administración de personal y nóminas • Beneficios sociales | <p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información especializado • Escalas, Convenios y Acuerdos • Incentivos variables • Compensaciones sociales |
|---|--|

Reclutamiento y Selección

| | |
|--|---|
| <p>ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección propia o subcontratada • Trabajo Temporal • Altos Directivos | <p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modalidades Contractuales • Empresas de Trabajo Temporal • "Assesment Center" |
|--|---|

Contexto Laboral

| | |
|--|--|
| <p>ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación de Convenios Colectivos • Relación con sindicatos • Compromiso vs/Disciplina • Prevención Riesgos Laborales | <p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenio de Empresa • Servicio de Prevención • Servicio médico • Mecanismos de conciliación 'profesional/personal'. |
|--|--|

Formación y Desarrollo Profesional

| | |
|--|---|
| <p>ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica acciones formativas • Diseña y contrata recursos formativos • Planes de desarrollo de personal | <p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de acciones formativas • E-learning • Planes de carrera profesional • Modelos de dirección por objetivos • Evaluación del desempeño profesional |
|--|---|

Gestión de salida de los recursos humanos

ÁMBITO

- Ceses voluntarios y despidos
- Jubilaciones y prejubilaciones

HERRAMIENTAS

- Entrevistas
- Políticas de jubilación anticipada
- Sistemas de recolocación laboral

Sistemas de Información y Control

ÁMBITO

- Seguimiento eficiencia, productividad
- Evolución y estructura de la plantilla:
absentismo

HERRAMIENTAS

- Control de Gestión especializado
- "Cuadro de mando integral" específico

¿CÓMO SE VINCULA
LA ESTRATEGIA
DE LA EMPRESA
CON LAS PRÁCTICAS DE RRHH?

PRACTICAS DE RH

LIDERZGO EN COSTES

Productor/distribuidor de menor coste en su sector de actividad.

Área de rh subordinada al área económico-financiera.

ESTRATEGIAS QUE REFUERCEN_

- El orden
- El cumplimiento de procedimientos
- El trabajo individual
- La orientación al producto
- La reducción de costes de personal etc.

DIFERENCIACION

ofrecer productos/ servicios con valor añadido para los compradores.

Realización de actividades que añadan valor para los compradores y tiendan a fidelizarlos.

- Orientación al cliente
- Vocación por la innovación
- el trabajo en equipo
- el fomento de la creatividad
- el compromiso con la empresa

ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN

Adaptarse a un segmento de clientes dentro del sector en el que operan para satisfacer sus demandas.

Combinación de las anteriores adaptándose a las específicas del segmento al que se dirigen.

APORTACIONES SOBRE EL CAPITAL HUMANO

1. LAS PERSONAS PONEN EN FUNCIONAMIENTO SUS COMPETENCIAS PARA QUE LA ESTRATEGIA TENGA ÉXITO.
COMPETENCIA = Conocimientos, Experiencias, Habilidades, Actitudes, Temperamento. GESTION POR COMPETENCIAS.
2. LAS PERSONAS QUE PONEN SUS COMPETENCIAS AL SERVICIO DE LA ORGANIZACIÓN SON LAS MAS COMPROMETIDAS. Por tanto, hay que implicar a las personas en los objetivos de la organización, el ajuste Persona-organización.
3. LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA NECESITA UNA CULTURA DETERMINADA PARA TENER ÉXITO. Gestión del cambio, cultura organizacional y GESTIÓN DE LOS VALORES.
4. LAS ESTRUCTURAS MAS PLANAS Y EN RED, NECESITAN DEL APRENDIZAJE EN EQUIPO.
5. LOS INDICADORES CLASICOS DE LA PREDICCIÓN DEL DESEMPEÑO YA NO SON VALIDOS. Las inteligencias múltiples – inteligencia emocional-

LA GESTION POR COMPETENCIAS
EL DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO –
ROLES-
CLIMA LABORAL
CULTURA ORGANIZACIONAL Y CAMBIO DE
CULTURA PARA ADECUARSE A LA ESTRATEGIA

CULTURA: la forma característica de hacer las cosas en la organización para conseguir el éxito en un entorno competitivo.

La cultura tiene que adecuarse a la estrategia de la empresa.

Se debe gestionar por tanto el cambio cultural para crear una nueva cultura que ayude a conseguir los objetivos estratégicos.

La relación entre cultura y estrategia se instrumentaliza a través de las prácticas de rrhh.

Crear coherencia entre los sistemas de recompensa y los objetivos estratégicos y esto crea a su vez una estructura motivacional que ejerce una gran influencia sobre el comportamiento individual y de equipo

Es decir los sistemas de recompensa se diseñan para incentivar el cumplimiento de determinadas normas y comportamientos.

El acuerdo entre los valores culturales y los valores implícitos en la estrategia hace posible que se acepten los objetivos estratégicos por los miembros de la organización.

DOCUMENTOS Y BIBLIOGRAFIA

1. RECURSOS HUMANOS. Editorial Tecnos,2008. Valero Matas y otros.
2. BUENAS PRÁCTICAS DE RRHH. Editorial ESIC 2008. Sarries Sanz y otros.
3. FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RRHH. Editorial Thomson. 2004. Jesús García-Tenorio y Ramnón Sabater.