

Indice General

Páginas

Presentación

Primera parte

1.- Conceptos fundamentales del Management estratégico, en general y del capital humano, en particular	1
1.1.- Management estratégico, la globalización y la sostenibilidad	1
1.2.- Estrategia empresarial y planificación estratégica	2
1.3.- El management estratégico	4
1.3.1.- Evolución del management estratégico	6
1.3.2.- Fases del management estratégico	8
1.4.- Niveles de estrategia	12
1.5.- Definición e identificación de las unidades estratégicas	15
1.6.- Los grupos estratégicos	19
1.7.- La importancia del capital humano en el management estratégico	22
1.8.- Origen y evolución del management del capital humano	23
1.9.- El management estratégico del capital humano con base en el conocimiento	26

Segunda parte

2.- El análisis estratégico	29
2.1.- Definición de los objetivos de la empresa	29
2.2.- Análisis externo	31
2.2.1.- Análisis del entorno competitivo	31
2.2.1.1.- Competidores potenciales	32
2.2.1.2.- Rivalidad entre competidores	38
2.2.1.3.- Poder de negociación de los compradores	40
2.2.1.4.- Poder de negociación de los proveedores	42
2.2.1.5.- Productos sustitutivos	43
2.2.2.- Métodos prospectivos en el análisis del entorno	44
2.2.2.1.- El método de los escenarios	46
2.2.2.2.- El método DELPHI	48

2.2.2.3.- El método de los impactos cruzados	50
2.3.- Análisis interno	51
2.3.1.- Análisis funcional	51
2.3.2.- El perfil estratégico de la empresa	51
2.3.2.1.- Benchmarking	53
2.3.2.2.- Outsourcing	61
2.3.3.- La cadena de valor	66
2.3.4.- El ciclo de vida de los productos	68
2.3.5.- Análisis de los recursos y capacidades	70
2.3.5.1. Capacidades organizativas versus capacidades del capital humano	72
2.4.- Análisis de la cartera de negocios	74
2.4.1.- Modelo del Boston Consulting Group (BCG)	76
2.4.2.- Modelo de McKinsey Consulting y General Electric	81
2.4.3.- Modelo de Arthur D. Little (ADL)	84
2.4.4.- Modelo del Strategic Planning Institute (PIMS)	87
2.5.- Análisis estratégico del capital humano	89
2.5.1.- Características del nuevo entorno del capital humano	89
2.5.2.- Planificación del capital humano	92
2.6.- La gestión del conocimiento y el management estratégico de la empresa	94
2.6.1.- Gestión del conocimiento: propiedades y clasificación del conocimiento	97
2.6.2.- La generación del conocimiento: La aplicación de la mejora continua a la gestión del conocimiento	103
2.6.3.- El aprendizaje como proceso de adquisición de conocimiento	105
2.6.4.- Los ciclos interno y externo del conocimiento	107
2.6.4.1.- Variables de control de ciclo	111
2.7.- Importancia del capital humano en la gestión del conocimiento	118

Tercera parte

3.- Formulación de la estrategia	121
3.1.- Introducción	121
3.2.- Estrategias competitivas	121
3.2.1.- Estrategia de liderazgo en costes	121
3.2.1.1.- Implicación del capital humano en la estrategia de liderazgo en costes	124
3.2.2.- Estrategia de diferenciación	124
3.2.2.1.- Implicación del CH en la estrategia de diferenciación	125
3.2.3.- Estrategia de enfoque o “nicho”	126
3.2.3.1.- Implicación del CH en la estrategia de “nicho”	126
3.2.4.- Otras estrategias	126
3.2.4.1.- El reloj estratégico	126
3.2.4.2.- Estrategias de respuesta rápida	130
3.2.4.3.- Estrategias defensivas y ofensivas	130
3.3.- Estrategias con base en la industria	133
3.3.1.- Estrategias para industrias nuevas o emergentes	133
3.3.1.1.- Implicación del CH en las estrategias para Industrias nuevas o emergentes	137
3.3.2.- Estrategias para industrias maduras	137
3.3.2.1.- Implicación del CH en las estrategias para Industrias maduras	142
3.3.3.- Estrategias para industrias en declive	143
3.3.3.1.- Implicación del CH en las estrategias para Industrias en declive	148
3.3.4.- Estrategias para sectores industriales fragmentados	148
3.3.4.1.- Implicación del CH en las estrategias para Los sectores fragmentados	153
3.4.- Estrategias de desarrollo	153
3.4.1.- Estrategias de diversificación	153
3.4.2.- Estrategias de internacionalización	161
3.4.3.- Implicación del CH en las estrategias de crecimiento o Desarrollo	166

3.5.- Estrategias basadas en el capital humano	166
3.6.- Evaluación y selección de la estrategia	174

Cuarta parte

4.- Implementación de la estrategia	185
4.1.- Planificación y asignación de recursos	185
4.1.1.- La planificación de recursos en el nivel societario	185
4.1.2.- La planificación de recursos operacionales (en el nivel de negocio)	188
4.1.3.- La planificación de recursos propiamente dicha	189
4.2.- Estructura organizativa	193
4.2.1.- Introducción	193
4.2.2.- Las partes básicas de la organización	195
4.2.3.- Tipos de organización	205
4.3.- La cultura empresarial	215
4.3.1.- Introducción	215
4.3.2.- El proceso de creación de la cultura	217
4.3.3.- Conocimiento y estructura de la cultura	218
4.3.4.- Modelos teóricos de análisis	219
4.4.- El capital intangible	222
4.4.1.- Las emociones como base del conocimiento	224
4.4.1.1.- Incorporación del capital emocional como capital intangible	226
4.4.1.2.- Tipos de emociones	228
4.5.- Capital humano	230
4.5.1.- Los componentes del capital humano	231
4.5.2.- Rendimiento de la inversión	233
4.5.3.- Nuevos trastornos laborales que limitan el desarrollo del conocimiento en las personas y en las empresas	235
4.5.3.1.- Formas de resolución de las emociones negativas y de los nuevos trastornos laborales	238
4.6.- El liderazgo	243
4.6.1.- Introducción	243
4.6.2.- Concepto de liderazgo y funciones del líder	244

4.6.3.- Estilos de liderazgo	245
4.6.4.- Teorías sobre el liderazgo	247
4.6.5.- Las cuatro competencias del liderazgo	250
4.7.- El poder y la ética	252
4.7.1.- El juego del poder y sus jugadores	252
4.7.1.1.- Grupos externos de influencia: Tipos básicos de coalición	255
4.7.1.2.- Agentes internos con influencia: Tipos de sistemas de influencia	266
4.7.1.3.- Configuraciones del poder a partir de los tipos de coalición	272
4.7.2.- Principios esenciales de la toma de decisiones éticas	277
4.8.- Análisis de las causas de abandono o despido de personal y las posibles soluciones	281
Quinta parte	
5.- Control estratégico	287
5.1.- Fundamentos de control	287
5.1.1.- Introducción	287
5.1.2.- Origen del control y su concepto	287
5.1.3.- Requisitos de control	290
5.1.4.- Tipos de control	292
5.1.5.- Sistemas de información para el control	297
5.1.5.1.- Feed back control	297
5.1.5.2.- Feed forward control	298
5.2.- Sistemas de control	299
5.2.1.- La vinculación del sistema de control con la estrategia y con la estructura organizativa	302
5.2.2.- El proceso de control	305
5.2.2.1.- El proceso de planificación	306
5.2.2.2.- El proceso de evaluación	308
5.3.- Estrategias de control	310
5.3.1.- Control por centros de responsabilidad	312
5.3.2.- Control por actividades	316

5.4.- Características del control estratégico	318
5.4.1.- Modelos formales e informales en los sistemas de control Estratégico	319
5.5.- Importancia de los sistemas de control en la cultura organizativa	321
5.6.- Importancia de los sistemas de control en el capital humano	322
Índice de figuras	325
Bibliografía	327

Prefacio

Después de la publicación del manual editado, conjuntamente, con los Doctores Rafael Redondo Durán y Xavier Llopart Pérez titulado: “La dirección y el control estratégico. Su aplicación en los Recursos Humanos” en Mayo de 1999 y, asimismo, la publicación, de mi tesis doctoral titulada: “La dirección estratégica del capital humano con base en el conocimiento. Análisis de conocimientos en empresas textiles y de la confección en España” en Enero de 2005, he creído conveniente, plasmar los aspectos más relevantes, con la finalidad de aportar, a las personas interesadas, unos conocimientos más sólidos sobre el Management Estratégico, en general y su aplicación en el capital humano, en particular.

He desarrollado mi actividad desde el año 1990 en el Departamento de Economía y Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona, impartiendo docencia de varias asignaturas en distintas facultades de dicha Universidad en Barcelona y he pretendido seleccionar el contenido suficiente para aportar un conocimiento más exhaustivo del Management Estratégico orientado al capital humano.

He utilizado, en mi obra, el término “management estratégico” para dar, a la dirección estratégica, un significado más internacional e innovador.

Tal como se indica, pues, en “Management estratégico. Su aplicación en la gestión del conocimiento y el capital humano”, he tratado de destacar la cada día mayor vinculación existente entre las personas y el logro de la misión u objetivo supremo de la empresa. En la actualidad y en los próximos años, es imposible pensar que la empresa pueda alcanzar su misión sin una adecuada coordinación entre las personas y la estructura organizativa, teniendo en cuenta que el conocimiento es la base de todo ello lográndose a través de una determinada estrategia. De este razonamiento se desprende la necesidad de aplicar un buen “management” sin olvidar su correspondiente control. Creo de interés analizar, los aspectos más relevantes de la gestión del conocimiento, teniendo en cuenta las fases de la dirección estratégica, ofreciendo unos procedimientos para la solución de problemas, de índole emocional, que puedan afectar al personal de la empresa y que pueden ser aplicables a empresas que realizan su actividad dentro de cualquier sector, todo ello vinculado a la estrategia empresarial con base en el conocimiento.

En esta obra, he tratado en su primera parte de explicar el “management” estratégico; la segunda la dedico al análisis estratégico con especial énfasis en el entorno y los diferentes métodos y modelos empleados, así como las consideraciones más importantes de la gestión del conocimiento del capital humano en el ámbito interno; en la tercera trato la formulación de la estrategia,

analizando su implementación, realizando especial énfasis al capital humano; en la cuarta parte, trato los temas que se han de tener en cuenta en la implantación de una estrategia, como son: la cultura empresarial, capital humano, liderazgo, poder y ética. Finalmente, la quinta parte la dedico a una parte que nunca debe olvidarse que es el control estratégico.

Para poder sintetizar al máximo la obra, resultado de una investigación de muchos años, he acudido a una selección de textos que, entiendo, son fundamentales para dar una visión bastante completa del tema, además de haber aportado mis propios conocimientos al mismo. En las notas a pie de página indico la fuente en que me he basado para que, el lector que desee ampliar algún contenido, tenga la máxima facilidad de acudir a la fuente original.

Confío en que el contenido de esta obra sea de utilidad como visión global de la estrategia de empresa, la gestión del conocimiento, el capital humano y su control.

Dunia Durán Juvé

Barcelona, 2015