

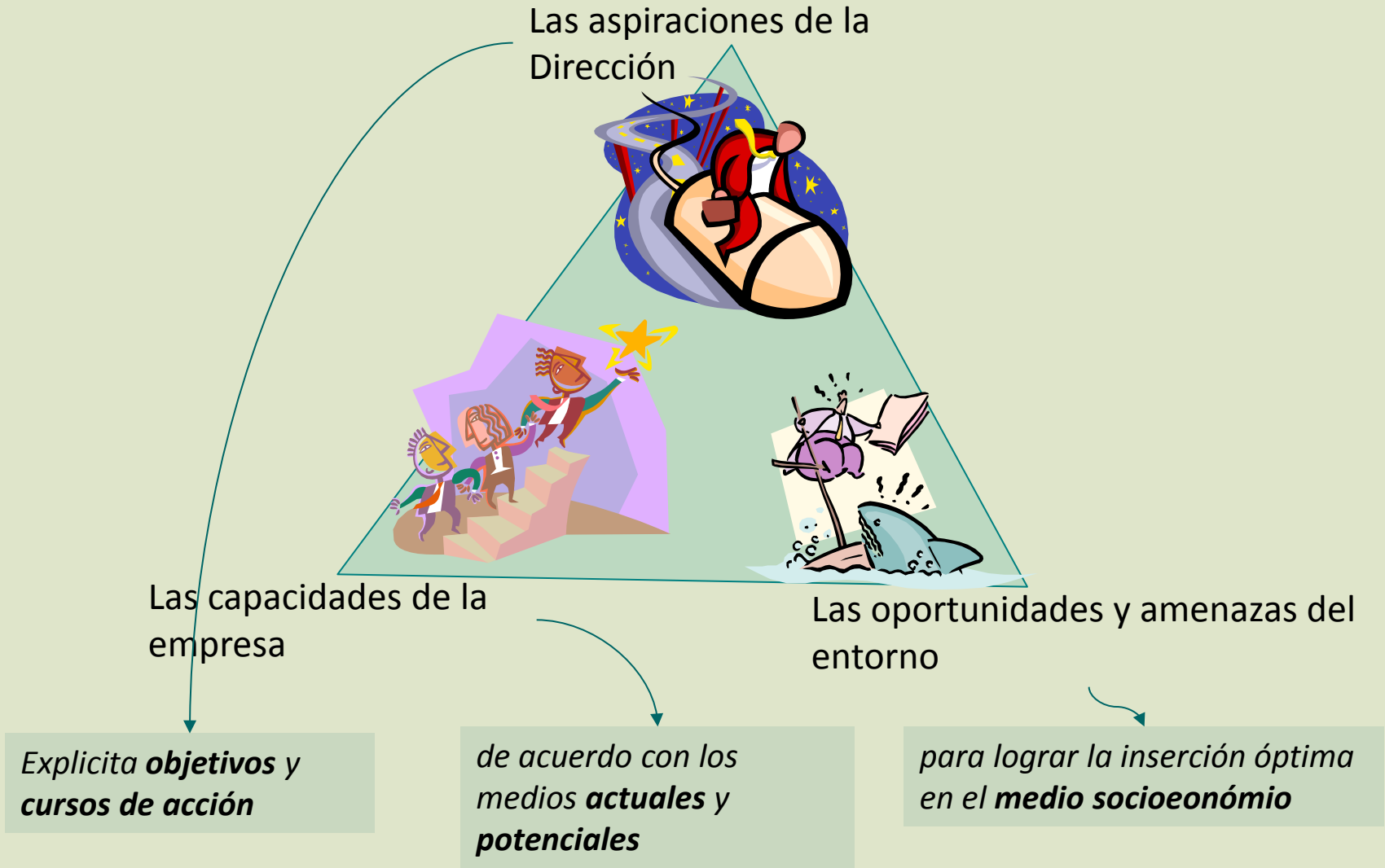
BLOQUE 1. Contexto en el que se toman decisiones que afectan a las personas en las organizaciones

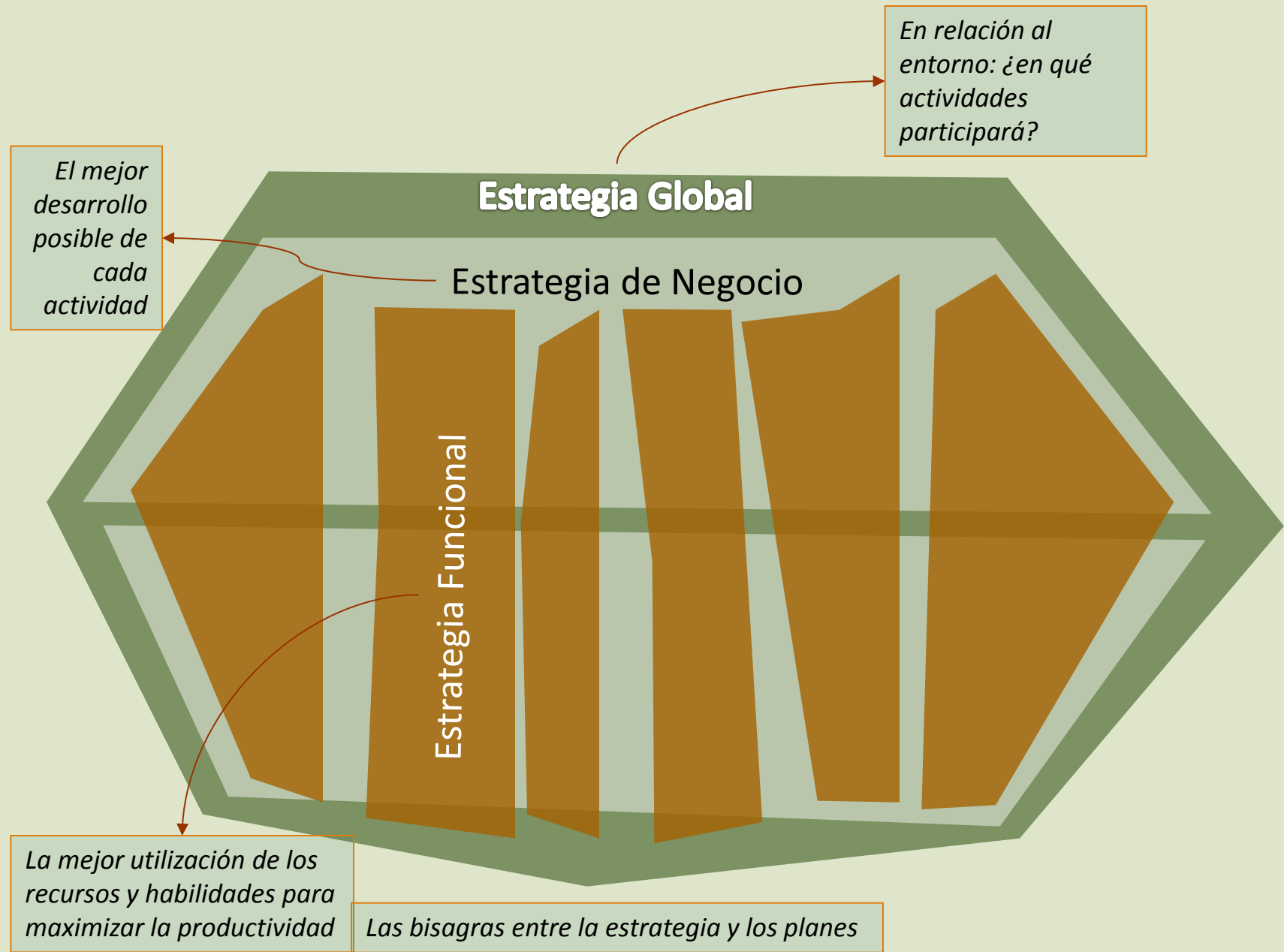
Tema 1

Estrategia, Estructura, Cultura y Recursos Humanos



Estrategia es el resultado de la combinación de:





Estrategia de Marketing

Estrategia de Producción

Estrategia de Financiación

Estrategia de Investigación y Desarrollo

Estrategia de Recursos Humanos

Determinar el papel de las personas en la organización.

Abarca todo lo que afecta a las personas dentro de ésta.

objetivos

Movilizar a las personas en torno a los objetivos de la empresa y la estrategia que permitirá alcanzarlos

Atraer y retener a las personas adecuadas

Conseguir los resultados de la organización

Visión

A dónde va la empresa, qué será en el futuro

Misión

Exposición general de la naturaleza y propósitos: **qué quiere ser**
Determinada por la filosofía y **valores**
Proporciona **unificación**, sentido, **guía**
Es estable, pero puede cambiar

Valores

Objetivos generales

Metas globales a largo
Dependen de la misión y del análisis estratégico

Objetivos operacionales

Fijados a todos los niveles de decisión.
Concretan los generales

Objetivos personales

Objetivos personales

Objetivos personales

Objetivos personales

Se derivan de los operacionales. Posibilitan la consecución de la misión.

Nos presenta puntos fuertes y débiles que se atribuyen al **interior** de la organización.

Son todos los factores que pueden ser modificados directamente o que son específicos de la organización.

Los **factores clásicos**: *productos o servicios, recursos, organización (estructura, relaciones), comunicaciones, personas (formación, actitudes), sistemas de información y cultura organizativa.*

Las actividades y el análisis de la cadena de valor



Son fuente de ventajas competitivas y de puntos débiles

Nos presenta oportunidades y amenazas actuales del **entorno** de la organización.

Son todos los factores sobre los que la organización no puede actuar o sólo puede hacerlo indirectamente.

Los **factores clásicos**: competencia, económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y legislativos.

El análisis del entorno competitivo



MATRIZ D.A.F.O.

1. Establecer el período a analizar.
2. Determinar los factores del entorno que pueden afectar.
3. Definir, para cada factor, las **oportunidades** y **amenazas** que comporta.
4. Determinar los factores internos que pueden afectar.
5. Definir, para cada factor, qué **puntos fuertes** y **débiles** comporta.

		ASPECTOS DEL ENTORNO									
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
ASPECTOS INTERNOS FORTALEZAS	F1										
	F2										
	F3										
	F4										
	F5										
ASPECTOS INTERNOS DEBILIDADES	D1										
	D2										
	D3										
	D4										
	D5										



Visión

A dónde va la empresa, qué será en el futuro

Misión

Exposición general de la naturaleza y propósitos: **qué quiere ser**
Determinada por la filosofía y **valores**
Proporciona **unificación**, sentido, **guía**
Es estable, pero puede cambiar

Valores

Puntos fuertes y débiles que se atribuyen al **interior** de la organización.

Son todos los factores que pueden ser modificados directamente o que son específicos de la organización.

Los **factores clásicos**: *productos o servicios, recursos, organización (estructura, relaciones), comunicaciones, personas (formación, actitudes), sistemas de información y cultura organizativa.*

Oportunidades y amenazas actuales del **entorno** de la organización.

Son todos los factores sobre los que la organización no puede actuar o sólo puede hacerlo indirectamente.

Los **factores clásicos**: competencia, económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y legislativos.

MATRIZ D.A.F.O.

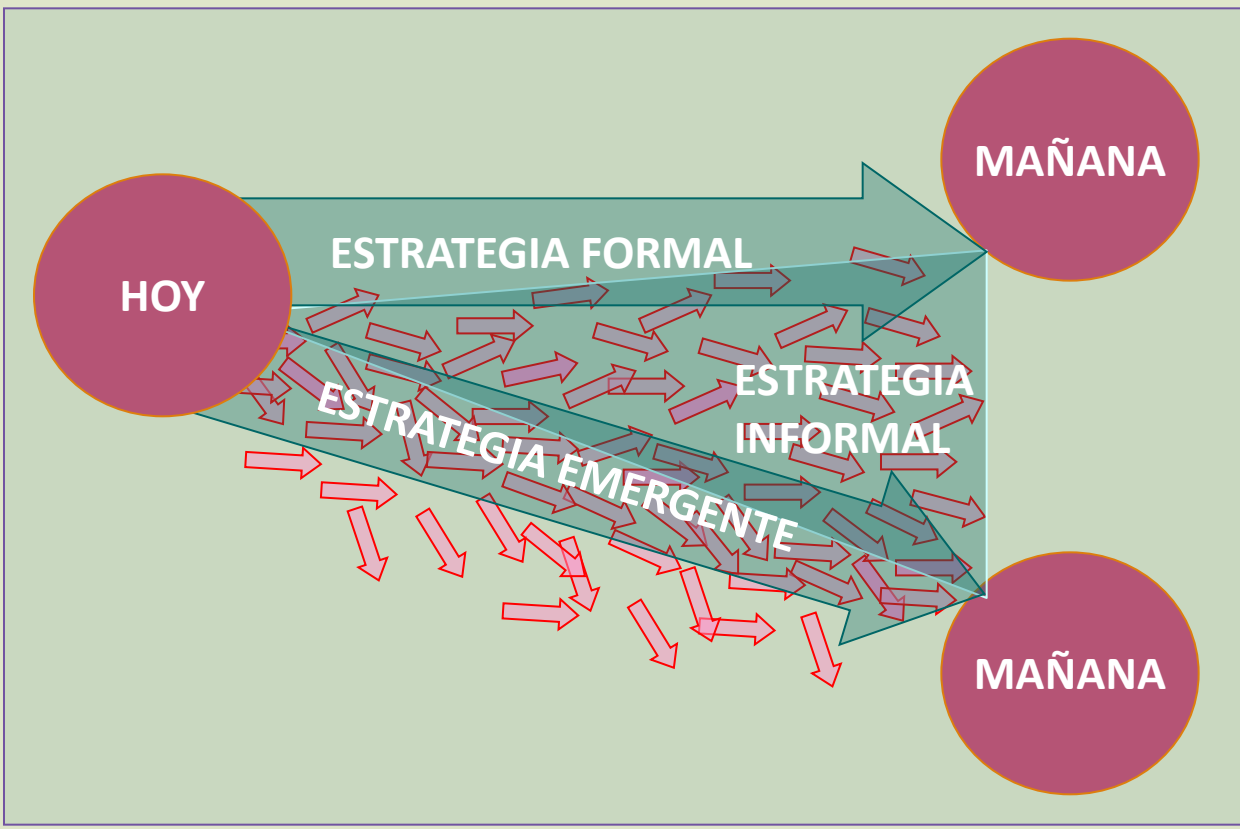
		ASPECTOS DEL ENTORNO									
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
ASPECTOS INTERNOS	FORTALEZAS	F1					F1				
	F2					F2					
	F3					F3					
	F4					F4					
	F5					F5					
DEBILIDADES	D1					D1					
D2					D2						
D3					D3						
D4					D4						
D5					D5						

Ofensivo

Defensivo

Adaptativo

Supervivencia

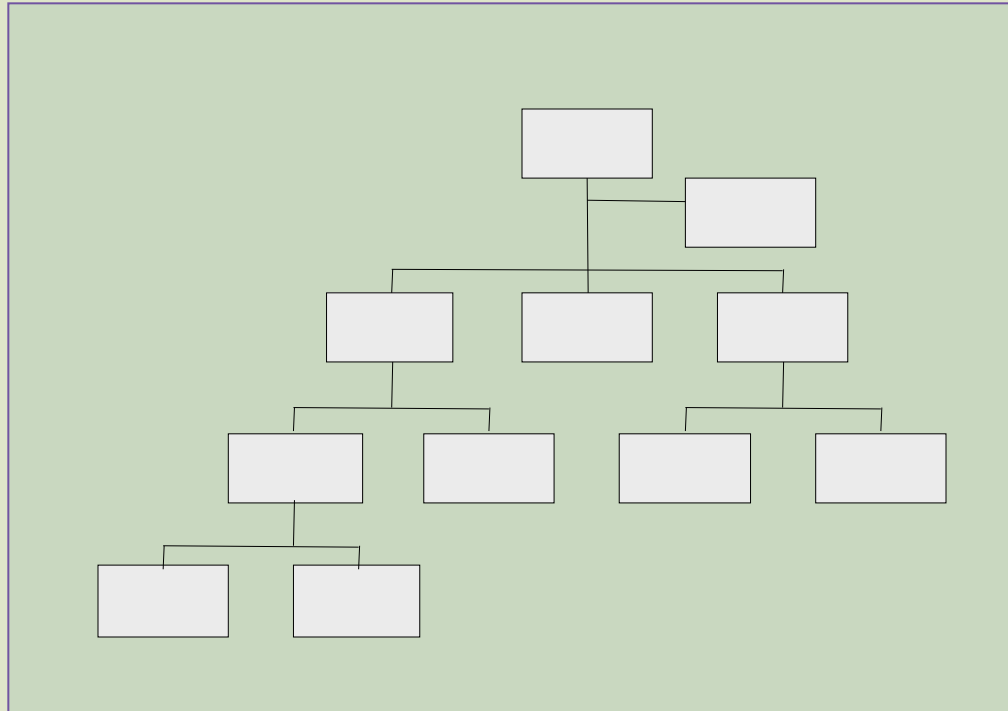


La estrategia **formal** se formula

La estrategia **emergente** se forma



El conjunto de formas en que se **divide** el trabajo en **tareas** para establecer la necesaria **coordinación** de las mismas.



Estructura **formal**.

Estructura **informal**.

Estructura **jerárquica**.

Estructura **funcional**.

Estructura **piramidal**.

Estructura **en red**.

La estructura **facilita** (o hace imposible) la consecución de la **estrategia**.

departamental

Divide el trabajo en tareas
Asigna tareas a grupos
Eficiencia
Favorece guerras por los recursos
Buenas para entornos estables

matricial

Busca la eficiencia y la capacidad de respuesta
Compleja
Objetivo: la innovación

en red

Basada en la subcontratación
Se adaptan bien al entorno
Genera poco compromiso

divisional

Basadas en el producto o geográficas
Enfocadas al exterior
Clave: coordinación
Buenas para entornos complejos

basada en procesos horizontales (plana)

TQM, ISO, reingeniería: rediseño radical de los procesos

global

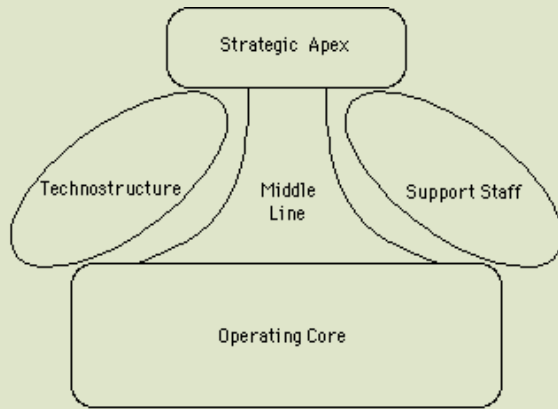
Internacional: una parte de la empresa gestiona la actividad internacional

Global de producto: gana economías de escala centralizando la toma de decisiones

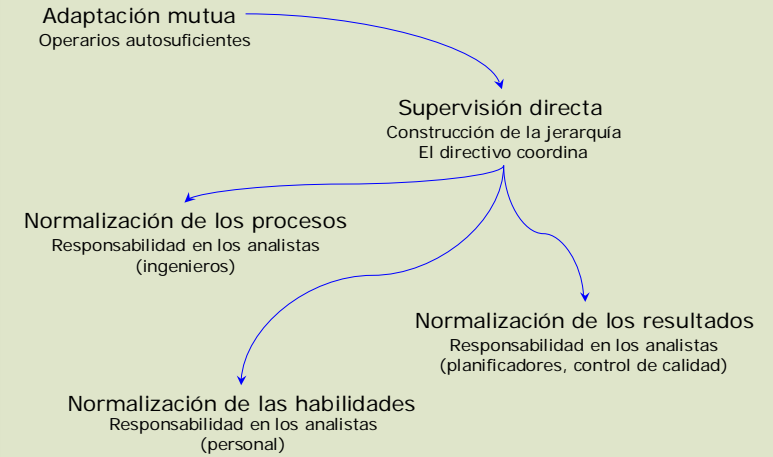
Global por regiones: coordinación basada en agrupación de regiones similares

Transnacional: matricial en entorno global

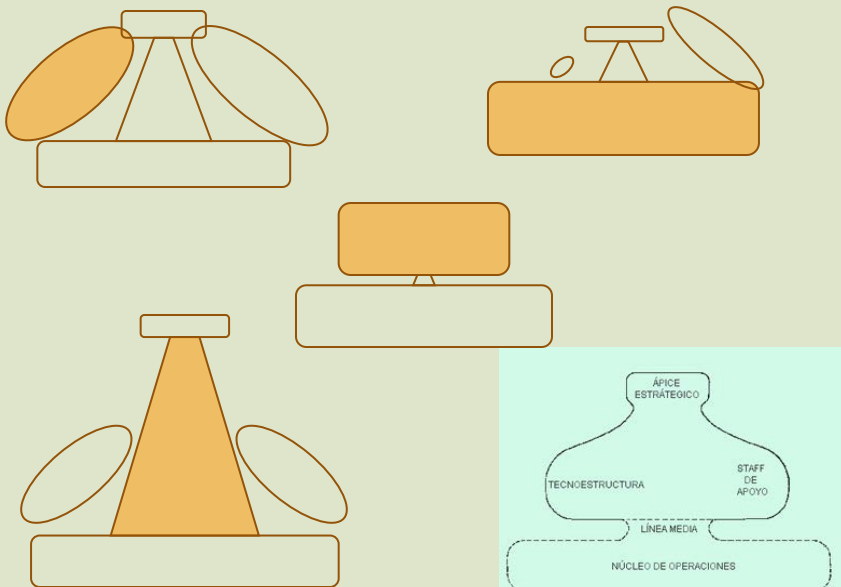
Partes básicas de la organización



Mecanismos de coordinación



Configuraciones estructurales



Factores de contingencia:

- Edad
- Tamaño
- Tecnología
- Entorno

El cumplimiento de los objetivos globales

FUNCIONES:

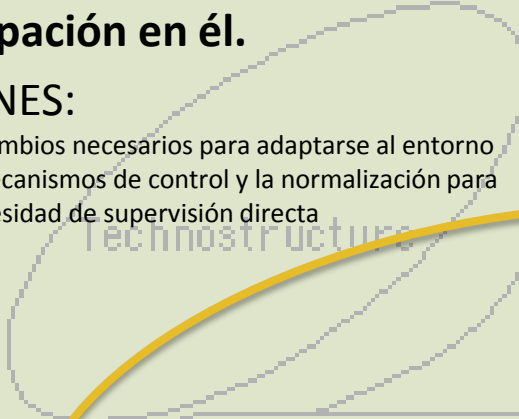
- Gestionar las condiciones en el entorno
- Desarrollar la estrategia
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos



Diseño, planificación, cambio del flujo de trabajo de operaciones. Nunca la participación en él.

FUNCIONES:

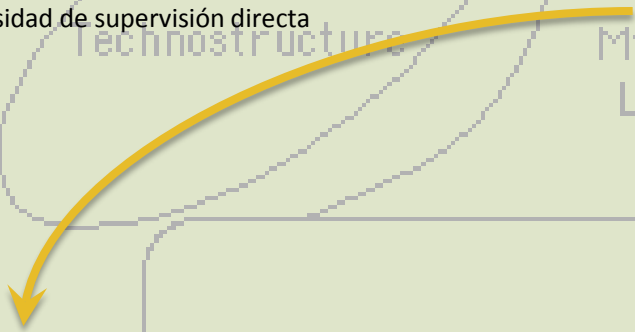
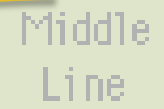
- Estudiar los cambios necesarios para adaptarse al entorno
- Diseñar los mecanismos de control y la normalización para reducir la necesidad de supervisión directa



(Fuera del flujo de trabajo)

FUNCIONES:

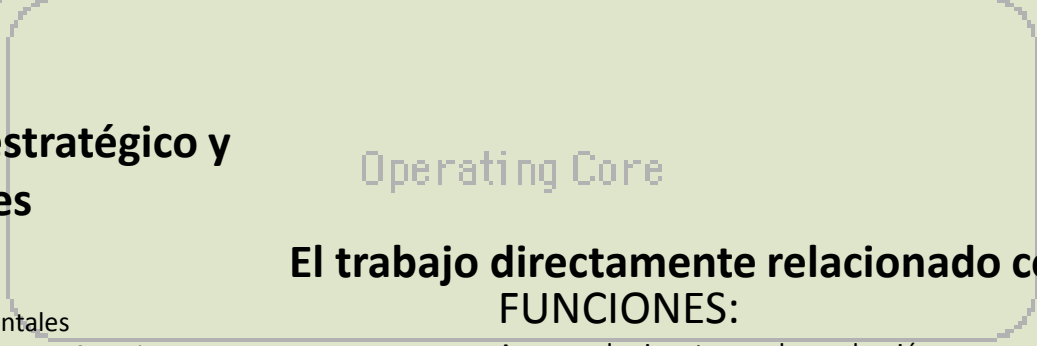
- Proporcionar apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones



Vínculo entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones

FUNCIONES:

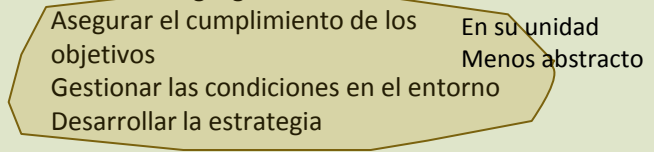
- Tareas verticales y horizontales
- Formular estrategias locales en función de la estrategia global

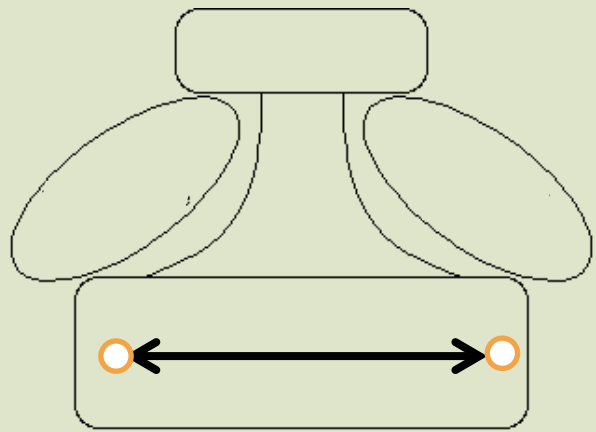


El trabajo directamente relacionado con la producción.

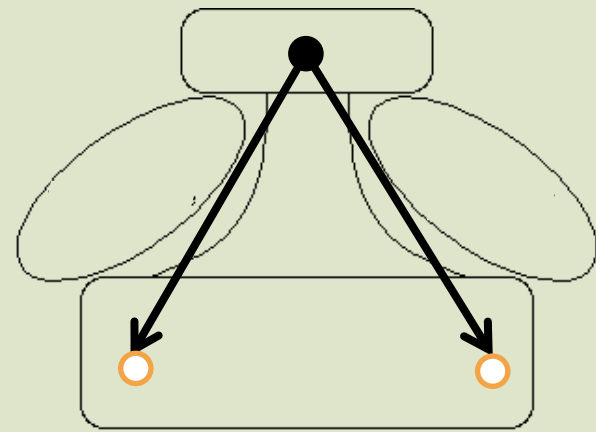
FUNCIONES:

- Asegurar los inputs para la producción
- Transformar inputs en outputs
- Distribuir los outputs
- Apoyar las funciones de input, transformación y output

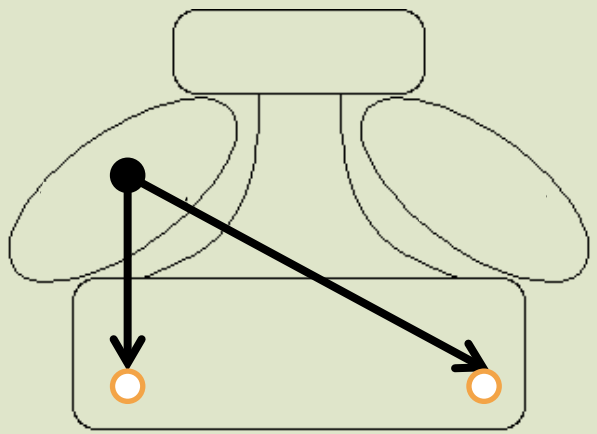




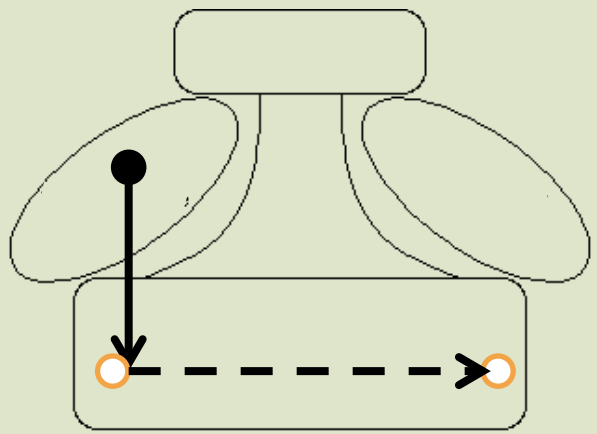
Adaptación mutua



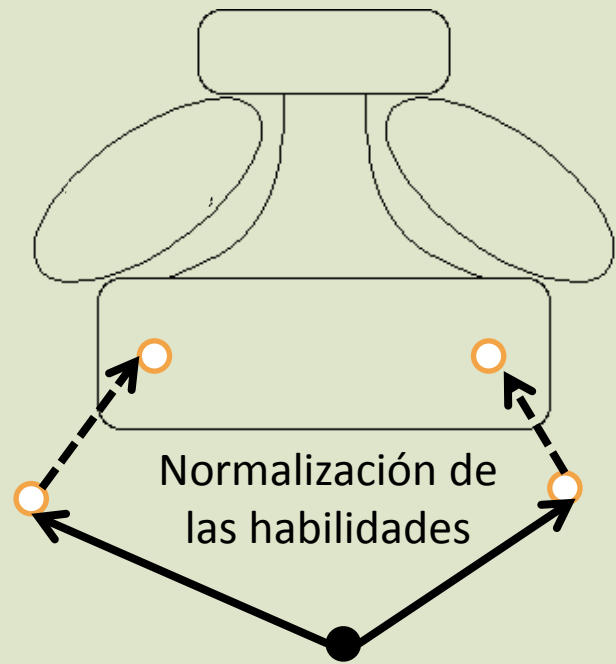
Supervisión directa



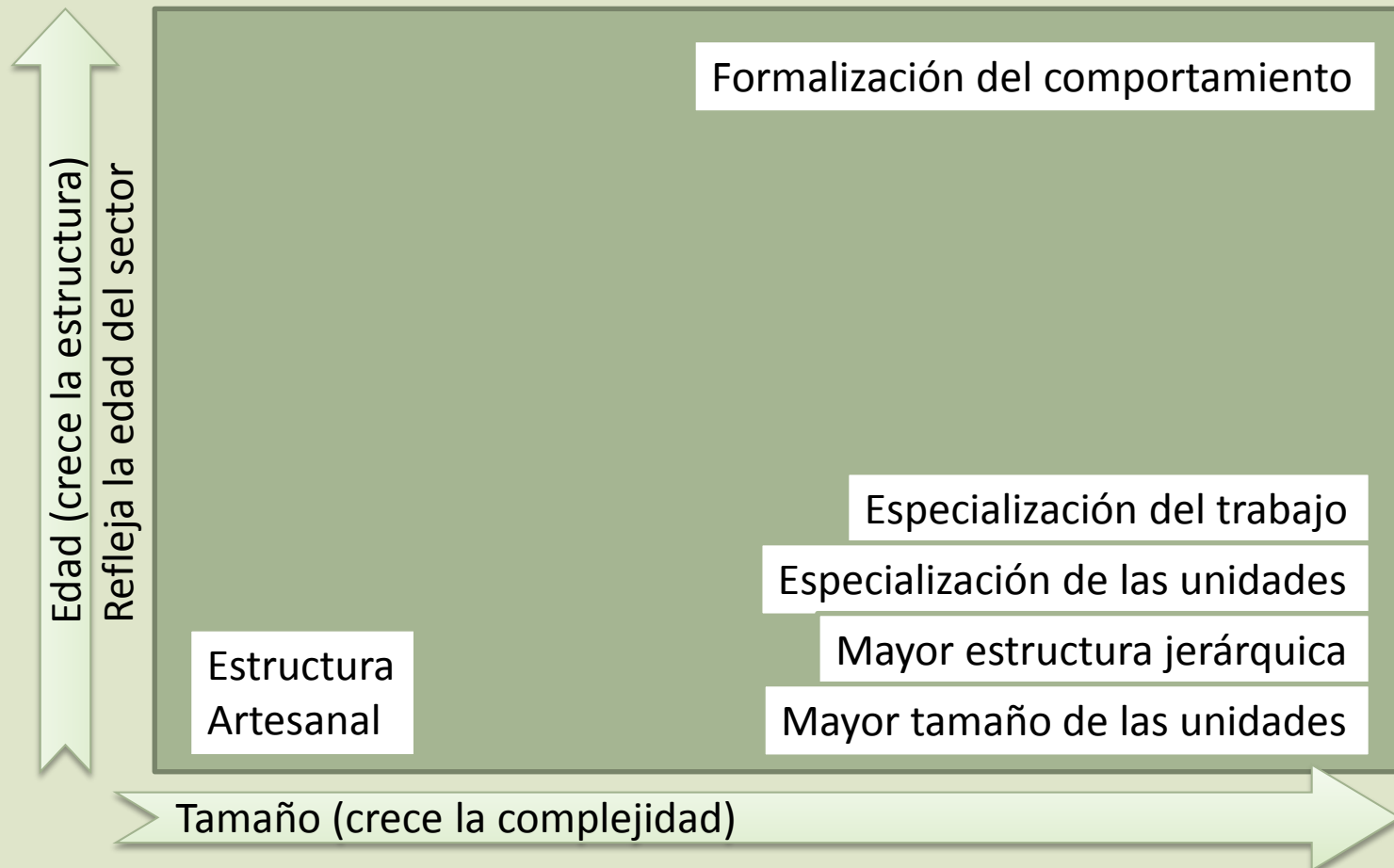
Normalización de los procesos

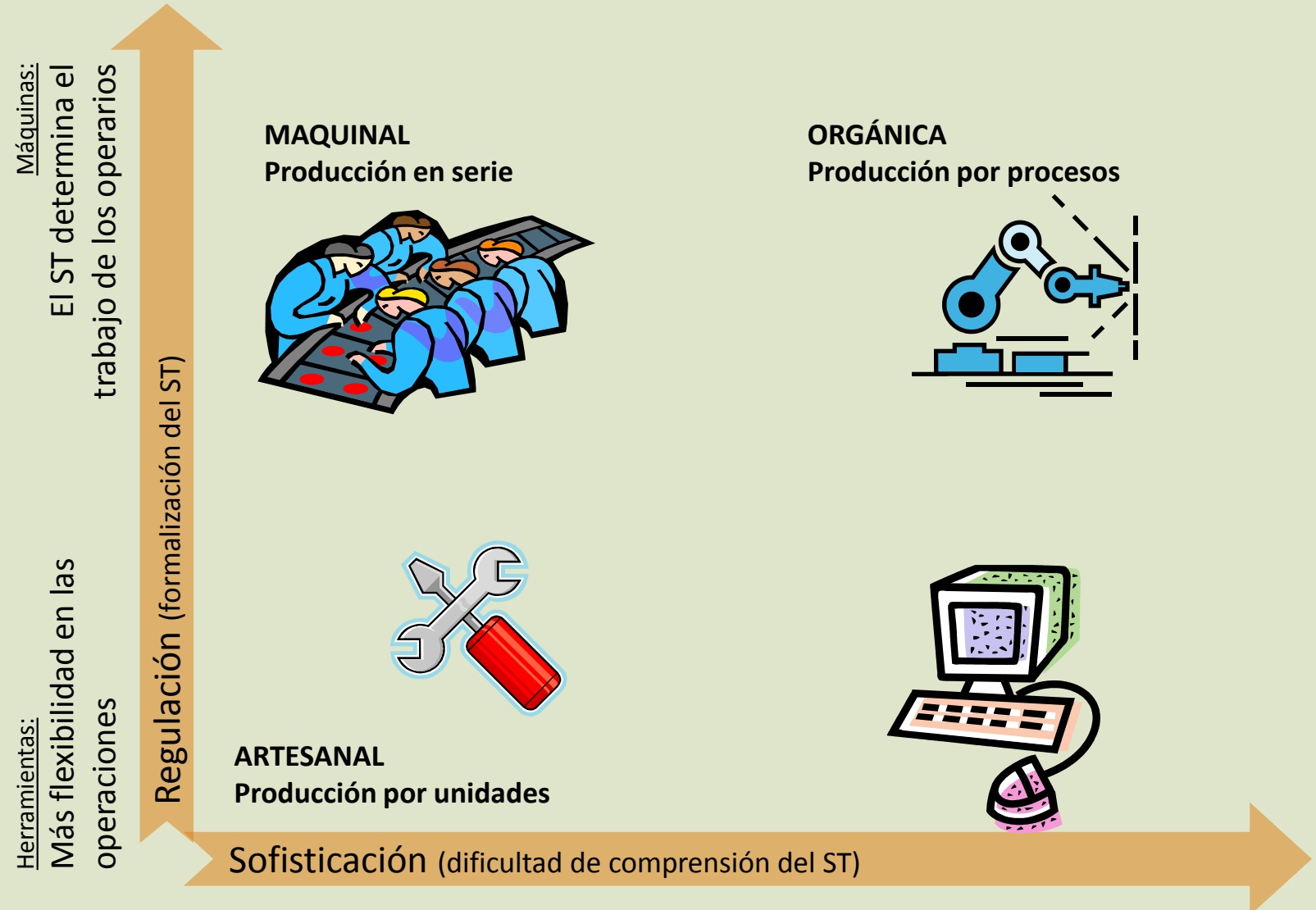


Normalización de los resultados

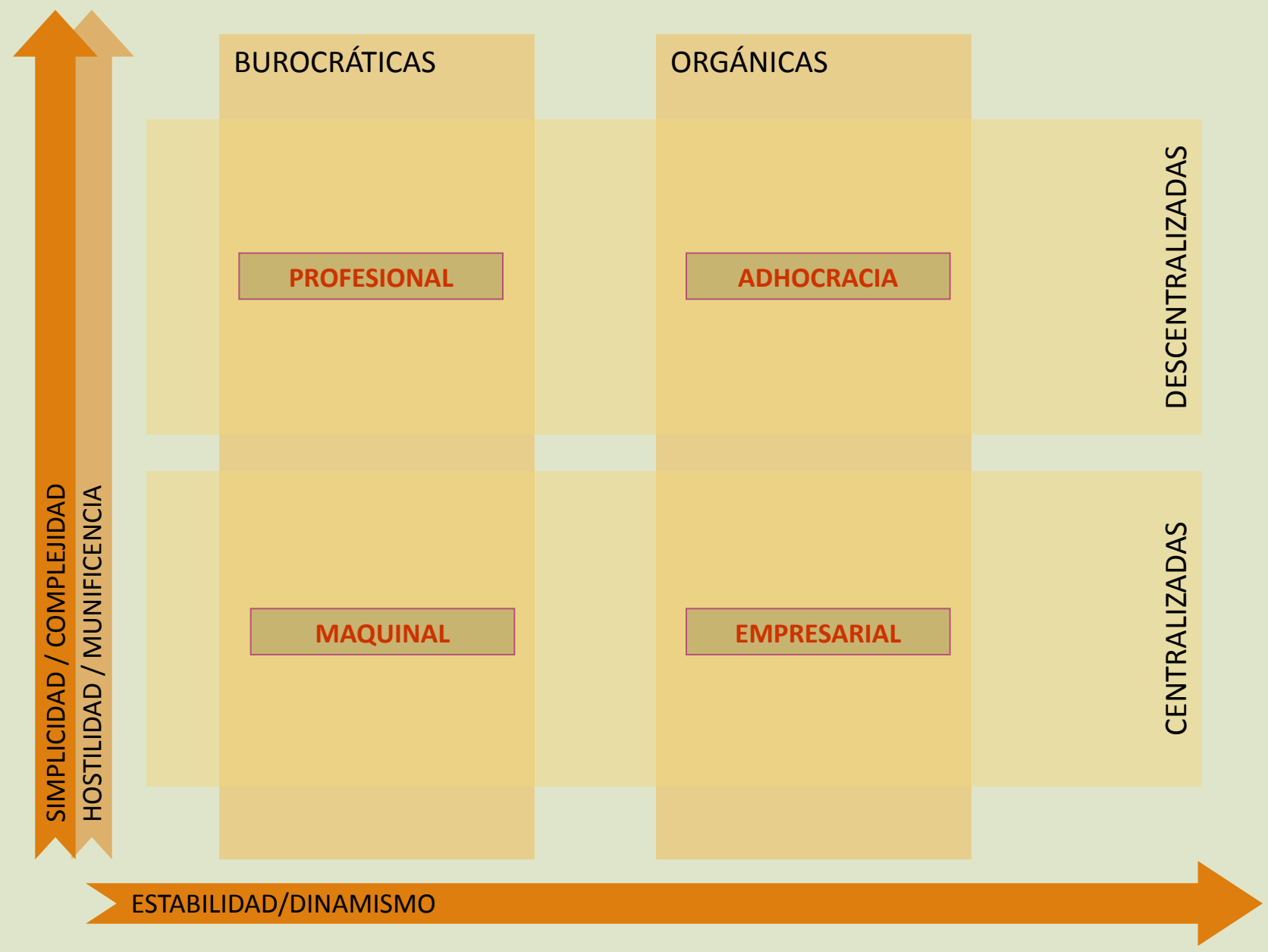


Normalización de las habilidades

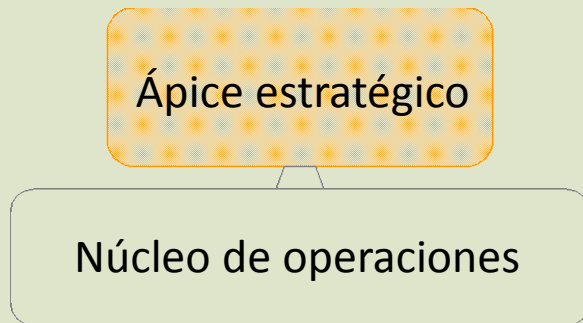




La estructura para administrar el ST es más compleja y elaborada.
(El staff de apoyo es más grande y profesional)



La estructura simple

*Organización empresarial*

Centralización vertical y horizontal:
todo el poder en el ápex

Supervisión directa

Entorno dinámico y sencillo

Pequeña y frecuentemente joven

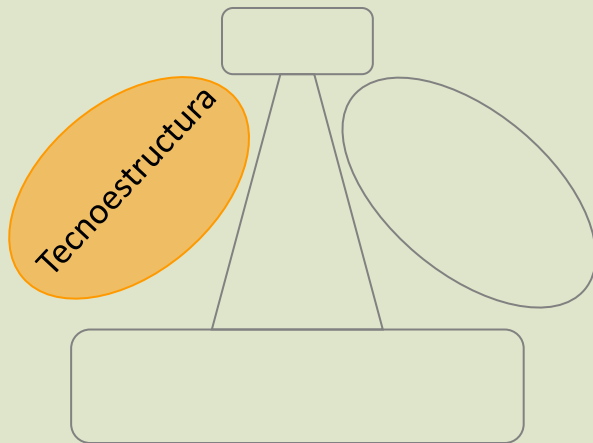
Fuerte liderazgo

Sentido de la misión

Vulnerable

Estrategia visionaria

La estructura maquina

*Burocracia maquina*

Descentralización horizontal limitada: el ápex comparte poder con la tecnoestructura que estandariza el trabajo de todos los demás.

Normalización de los procesos

Planificación

Entorno sencillo y estable

Grande y madura

Burocracia centralizada

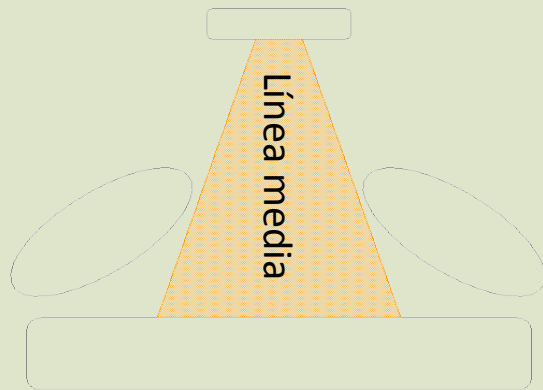
Amplia jerarquía

Racionalización

Eficiencia

Obsesión por el control

La estructura divisional

*Organización diversificada*

Descentralización vertical limitada: el ápex delega poder a la línea media.

Autonomía de las divisiones

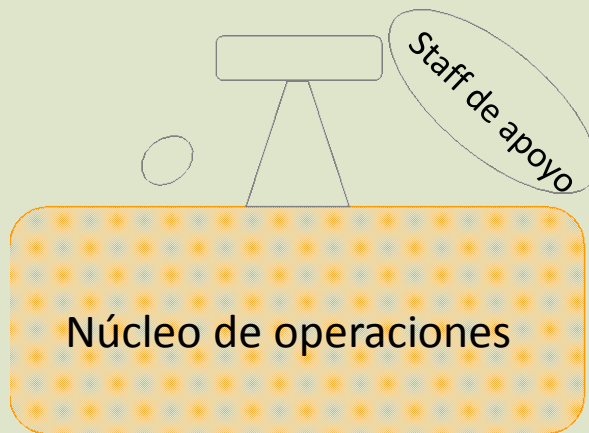
Diversidad de mercados

Grande y madura. Pública

Estructura de las divisiones: configuración maquinial

Estrategia “corporativa”

La estructura profesional

*Organización profesional*

Descentralización vertical y horizontal: el poder reside en la base de operaciones.

Normalización de las habilidades

Entorno complejo y estable

Burocracia descentralizada

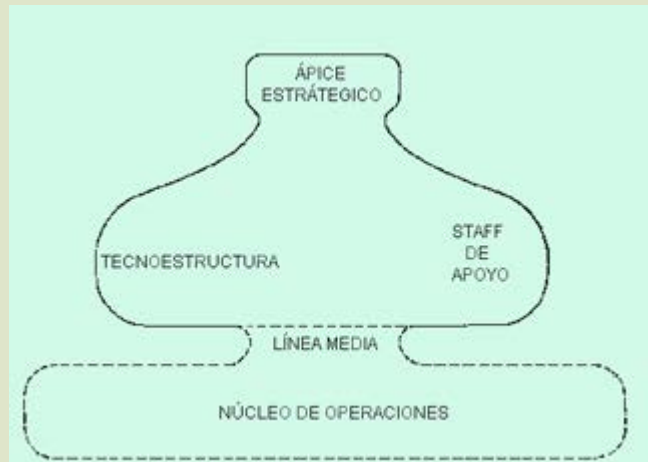
Staff de apoyo de tipo maquinal

Sector servicios

Autonomía de las personas

Muchas estrategias. La global muy estable

La estructura innovadora

*La adhocracia*

Descentralización selectiva vertical y horizontal: el poder se dispersa por la organización

Adaptación mutua

Entorno complejo y dinámico

Joven, pequeña

Fluida, orgánica

Eficacia a precio de ineficiencia

Ambigüedad

Estrategia de aprendizaje

La cultura

Conjunto de **CREENCIAS** inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de **ADAPTACIÓN AL ENTORNO** y de **INTEGRACIÓN INTERNA**, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada **VÁLIDA** y, por tanto, para ser **ENSEÑADA** a los nuevos miembros como el modo más correcto de percibir, pensar y sentir sobre esos problemas

Schein (1985)

La cultura se conceptualiza a través de

- Las creencias y valores predominantes
- Los mitos e historias
- Los ritos colectivos
- Los tabúes

La ideología

- Sistema de valores distintivo
- Liderazgo carismático
- Misión inspiradora

Niveles observables en el análisis de la cultura

Artefactos visibles: el ambiente físico

Los **valores** que dirigen el comportamiento

Los **supuestos inconscientes:** las formas de percibir, pensar y sentir

*La relación de la organización con su **entorno***

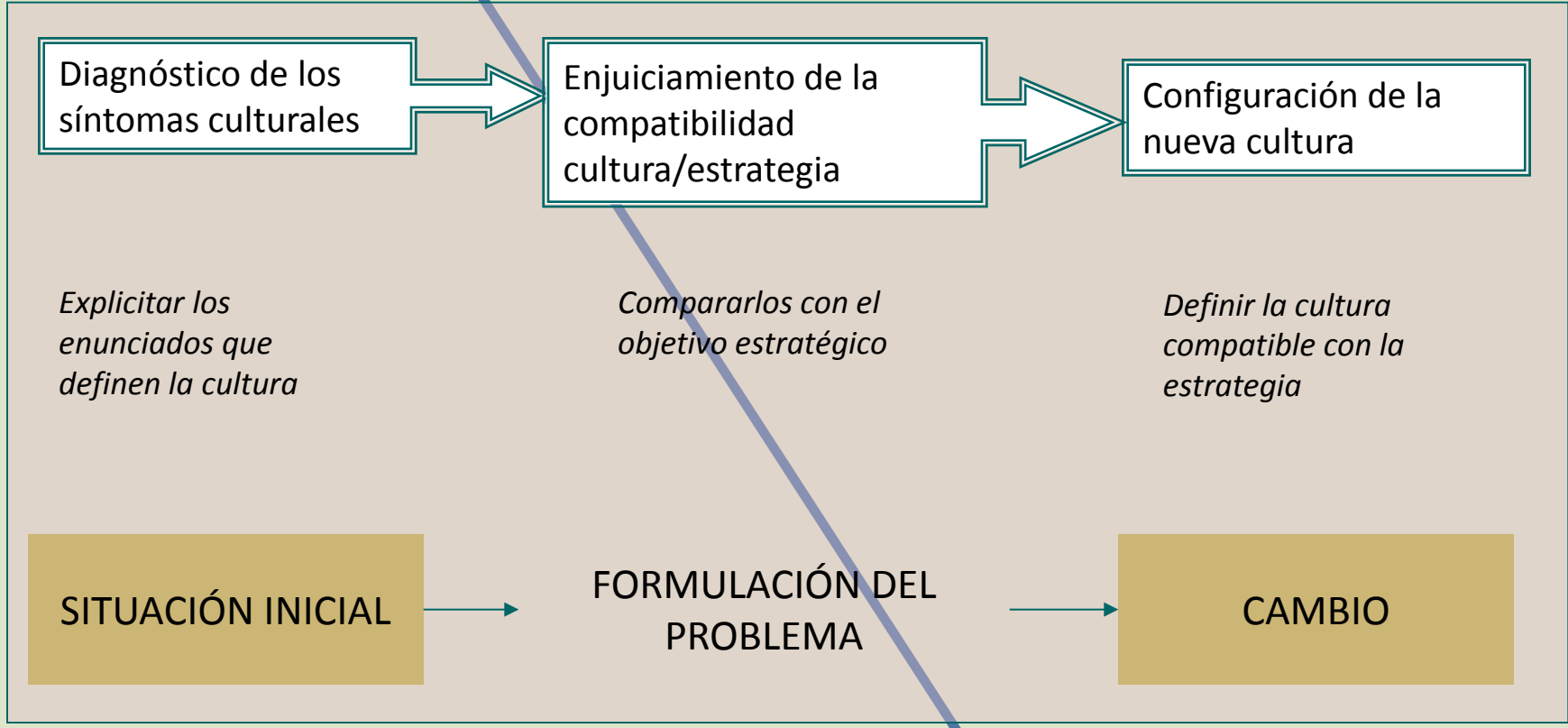
*La naturaleza de **la verdad y la realidad***

*La naturaleza de **la naturaleza humana***

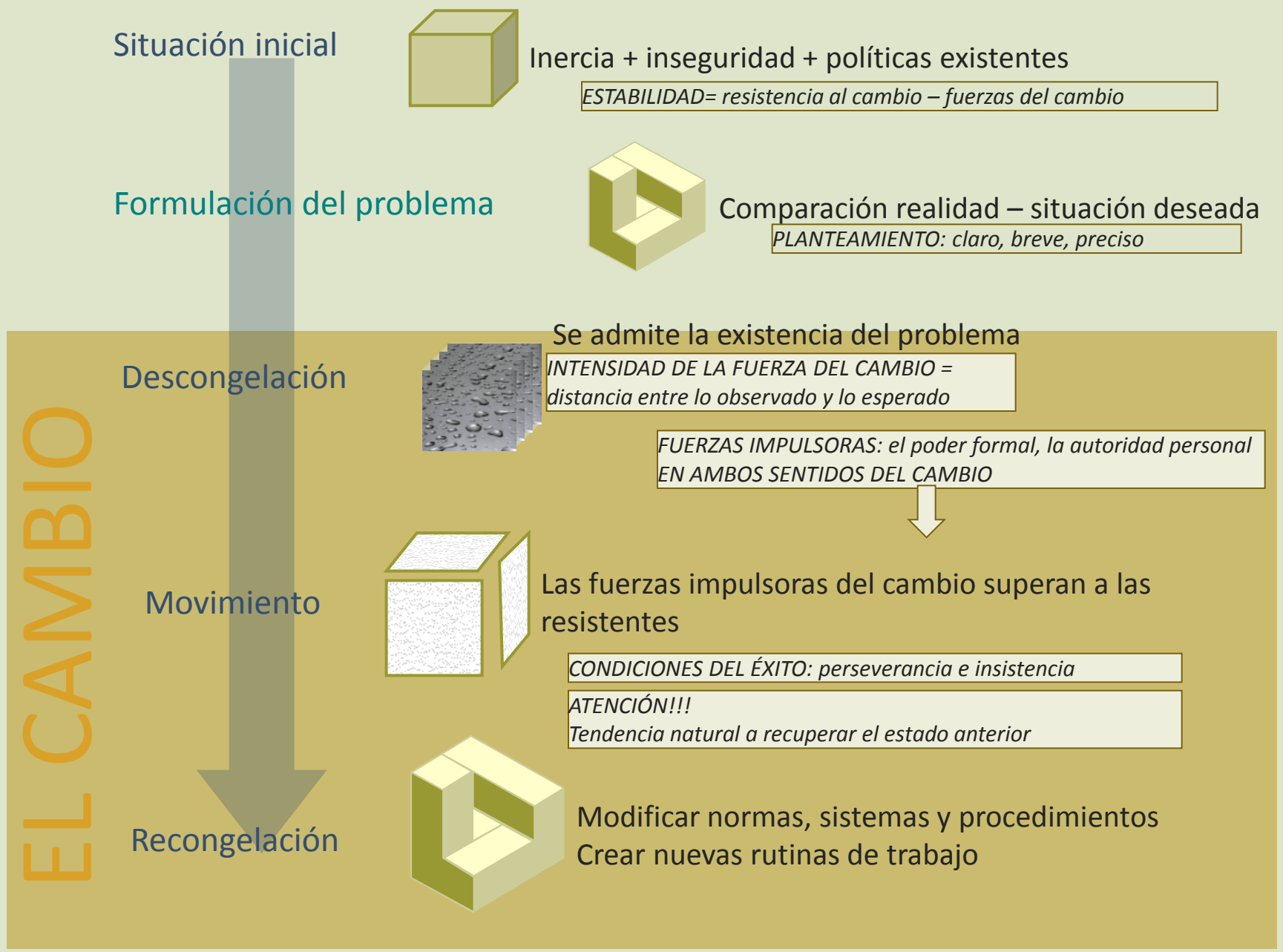
*La naturaleza de **la actividad humana***

*La naturaleza de **las relaciones humanas***

¿Cuál es la cultura que debe tener la empresa?



La cultura adecuada es la compatible con la estrategia



BLOQUE 1. Contexto en el que se toman decisiones que afectan a las personas en las organizaciones

Tema 2

Integración de la Gestión de Recursos Humanos en la empresa

¿Quién es el responsable de los recursos humanos?

Dotar a los DRH de competencias

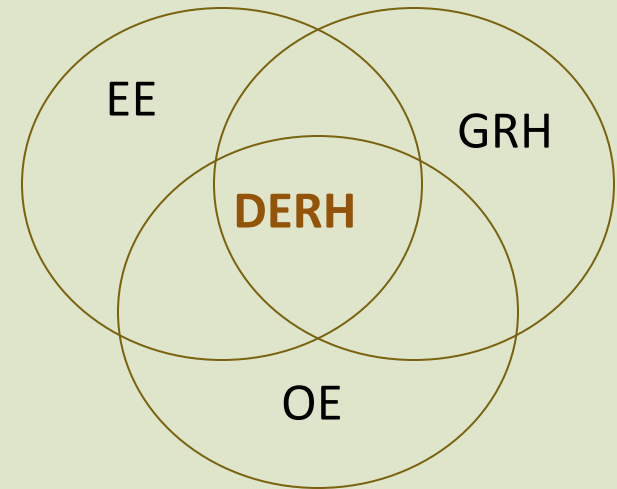
Hacer que participen en la toma de decisiones
Desarrollar políticas globales de gestión
Otorgarles el poder para aplicarlas

Ayudar a mejorar la competitividad y crear valor

Proveedor interno
Líder de la función de recursos humanos
Consultor estratégico
Gestor del cambio

Definiendo las competencias necesarias
Decidiendo la orientación más adecuada para cada proceso de gestión
Describiendo cómo obtener ventajas competitivas mediante esas prácticas
Adaptando las prácticas de recursos humanos a estrategias concretas

Fuente: Dolan (2007)



Elementos que convierten la *Dirección* de Recursos Humanos en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

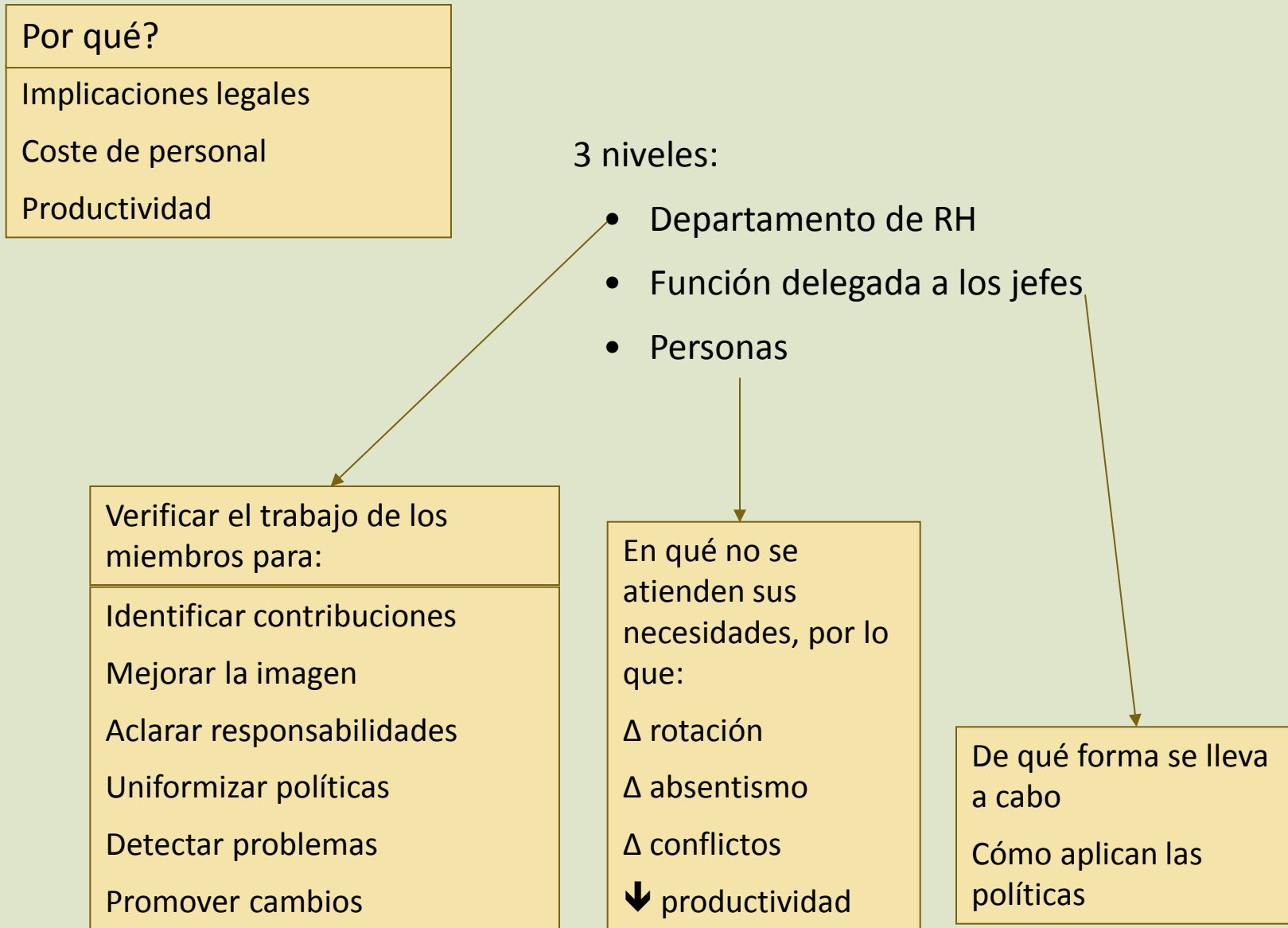
La convicción de que las personas son recurso estratégico

La orientación de los planes a largo

La interrelación GRH - procesos estratégicos empresariales

La responsabilidad de los mandos

La función de control sobre la gestión de las personas



Identificar responsables de actividades
 Determinar objetivos
 Verificar prácticas y procedimientos
 Corregir desviaciones
 Hacer seguimiento

Áreas que deben cubrirse

- ✗ Planes de recursos humanos
- ✗ Compensación
 - ✗ equidad interna
 - ✗ competitividad externa
 - ✗ asignación de variable
 - ✗ beneficios extrasalariales
 - ✗ ...
- ✗ Análisis de Puestos
- ✗ Igualdad de oportunidades
- ✗ Evaluación del desempeño
- ✗ Control del personal
 - ✗ fuentes de reclutamiento
 - ✗ procedimientos de selección
 - ✗ tipo de pruebas aplicadas
 - ✗ proceso de acogida
 - ✗ tasa de rotación
 - ✗ ...
- ✗ Administración de personal
- ✗ Condiciones de trabajo
- ✗ Reclutamiento y selección
 - ✗ planes de formación
 - ✗ ajuste persona/puesto
 - ✗ horas dedicadas a formación
 - ✗ aplicabilidad de la formación
 - ✗ ...
- ✗ Formación y orientación
- ✗ Desarrollo profesional
- ✗ Conciliación vida laboral y familiar

DEFINICIÓN

Se entiende por NEGOCIACIÓN COLECTIVA, aquella actividad desarrollada por los trabajadores y empresarios o sus respectivos representantes en función de su autonomía colectiva encaminada a la determinación de las condiciones de trabajo para un ámbito territorial, funcional y temporal determinado.

OBJETIVOS

La negociación colectiva regula las relaciones interpersonales, como fruto de la autonomía de voluntades.

Solo es posible la negociación colectiva cuando existen intereses diversos en juego.

Las personas que negocian, deben ser libres pero vinculadas a una relación laboral.

BLOQUE 1. Contexto en el que se toman decisiones que afectan a las personas en las organizaciones

Tema 3

Estrategia de Recursos Humanos

¿Cuándo crean los recursos una ventaja competitiva sostenible?

Cuando es escaso y no todos los competidores lo poseen

Cuando es valioso e influye en el rendimiento básico

Cuando es inimitable o difícil de sustituir para los competidores.

¿Somos las personas recursos estratégicos?

Funcionamos en el tiempo

El pasado influye en nuestra conducta actual

Las creencias sobre lo que sucederá en el futuro influyen en nuestra conducta actual

Necesitamos tiempo para adquirir conocimientos y capacidades

El desarrollo humano sigue una secuencia común

Las actitudes y valores se resisten ante un cambio rápido



Buscamos significados

Interpretamos las señales del entorno, queremos comprender quiénes somos y qué podemos ofrecer

Los símbolos son importantes para crear significados

Los grupos humanos crean puntos de vista colectivos y significados compartidos



Tenemos alma

Sentido de la identidad personal

Podemos ser inspirados por nuestro trabajo

Podemos soñar

Podemos ofrecer o retener nuestros conocimientos.



Fuente, Gratton, 2001

Tendencia *soft*

Cultura empresarial

Dirección participativa

Flexibilidad

Innovación

Individualización de relaciones

Inversión inmateral

Liderazgo

Actitudes

Movilización del elemento humano

Optimización del recurso humano

Gestión estratégica

Tendencia *hard*

Corto plazo

Encuadre de los trabajadores

Inversión material

Minimizar los costes

Planificación de plantillas

Óptica jurídica

Organización científica

Racionalidad económica

Gestión operacional

Modelo de Evans

Objetivos estratégicos en la GRH

