Dirección de Recursos Humanos como función estratégica de la dirección

Ana I. Gil Lacruz (anagil@unizar.es)

Universidad de Zaragoza

Dirección de Recursos Humanos como función estratégica de la dirección

Introducción

Concepto y objetivos de la DRH

Las principales funciones de la DRH

Los modelos organizativos

Caracterización de RRHH como función como función estratégica

Elementos de la Dirección Estratégica de RRHH (DERH)

Modelos y enfoques sobre la DERH

INTRODUCCIÓN

Las personas hacen la empresa
(factor de producción crucial e insustituible)

Contexto Actual: Economía globalizada

Mercados abiertos (productos y factores producción)
Fuerte competencia entre empresas
Rápida evolución tecnológica
Escenarios económicos cambiantes

Empresas

Trabajadores:

- ✓ Cualificados
- ✓ En constante formación
- ✓ Remuneración variable
- ✓ Reducción plantillas al núcleo esencial

INTRODUCCIÓN

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Taylor: *Principios de la Administración Científica*, 1911

Aplicación de métodos científicos de orientación positivista y mecanicista de las tareas de los trabajadores

Supervisión

Transformación:

- Aumento destreza obrero por la especialización
- Mayor control de tiempo en planta
- Individualismo técnico y mecanización del rol
- Estudio científico de movimientos y tiempo productivo
- División de trabajo reduce costes pero genera rechazo proletariado

Taylorismo y Fordismo

INTRODUCCIÓN

Teoría de las Relaciones Humanas

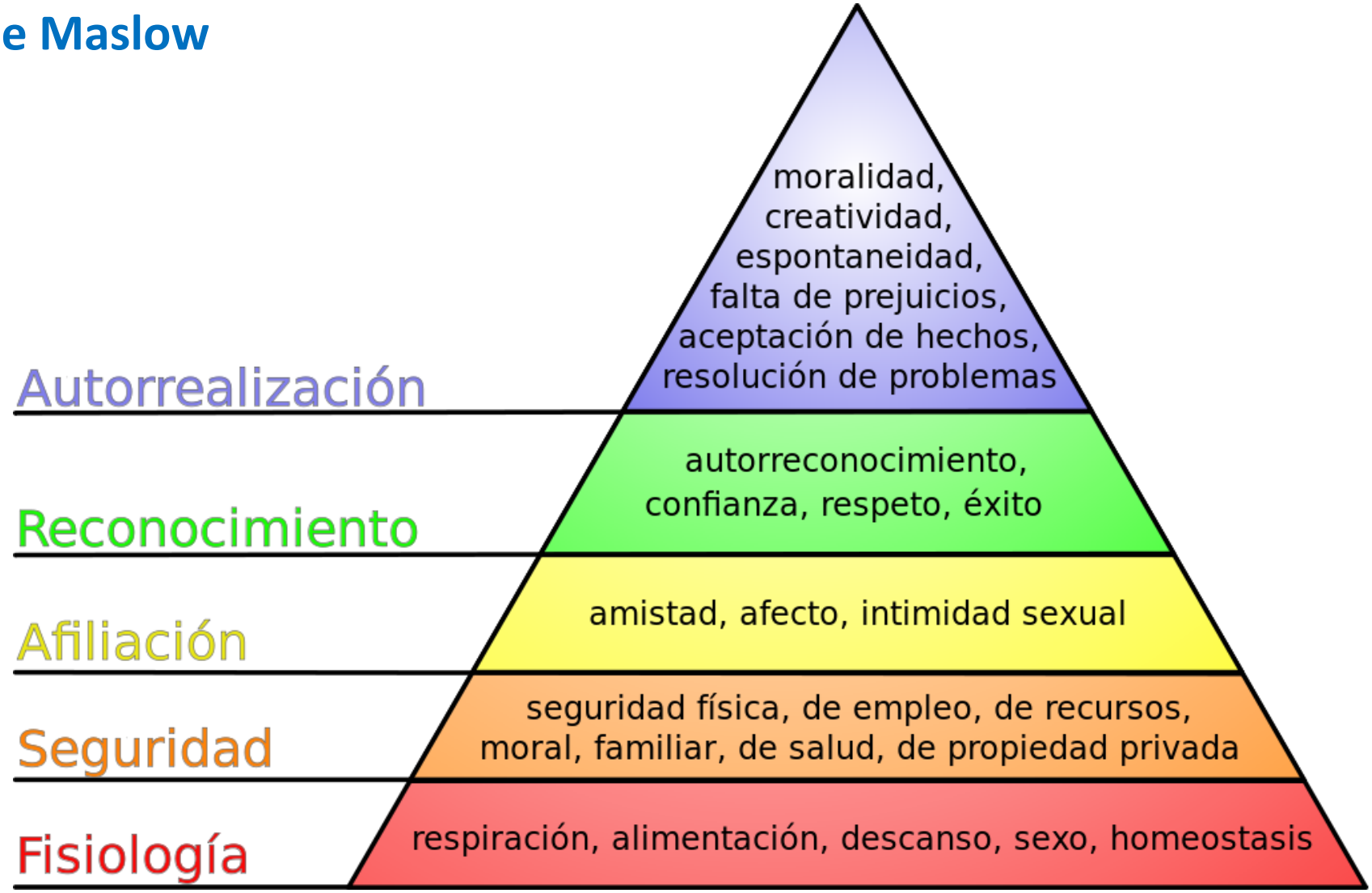
Relación gerentes con subalternos: entender el comportamiento de los empleados, qué factores sociales y psíquicos los motivan.

Experimentos:

- El nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados
- Separación de trabajadores cambiando variables: sueldos, descanso, jornada laboral…
  - ✓ Resultados deben tomarse con cautela: Cadena de Actitudes
    - ➢ Grupos informales de trabajo
    - ➢ Hombre social vs Hombre racional

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las relaciones humanas: Modelo de motivación de Maslow



INTRODUCCIÓN

Cometido dirección Recursos Humanos: conocimiento y desarrollo de actitudes, aptitudes y habilidades de las personas.

Modelos de conducta (Schein):

- **RACIONAL-ECONÓMICO:** incentivos económicos

- **SOCIAL:** necesidades sociales

- **JERARQUÍA DE MOTIVACIONES** de supervivencia a autorrealización: aptitudes y habilidades

- **PERSONA COMPLEJA Y VARIABLE:** autorrealización trascendente

1.1. INTRODUCCIÓN

Desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos (años 50)

Mc Gregor:

Teoría X (visión -)

El ser humano no le gusta trabajar por lo que debe ser controlado y dirigido….

Teoría Y (visión +)

Las personas buscan conseguir sus objetivos laborales. El grado de compromiso depende remuneración, pero además las personas aprender aceptar responsabilidades…

Herzberg:

Factores motivacionales de **mantenimiento o higiénicos** y de **satisfacción o motivadores**.

Ouchi: Teoría Z

La importancia del equipo en la toma de decisiones

Toyotismo

INTRODUCCIÓN

Otras teorías sobre la motivación laboral

Teoría de la expectativa

Fuerza = valor x expectativa

Técnicas de motivación utilizada en la empresa

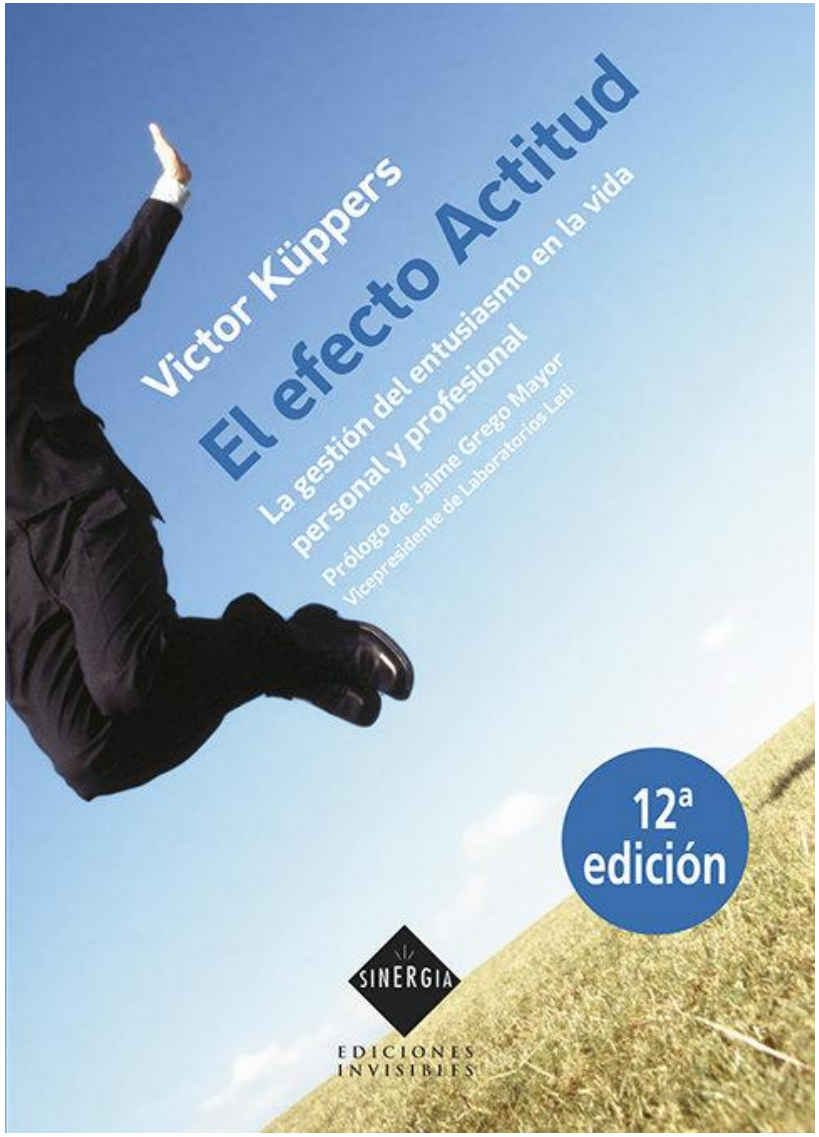
- ✓ Dinero
- ✓ Participación
- ✓ Enriquecimiento intelectual en el trabajo
- ✓ Calidad de vida

INTRODUCCIÓN

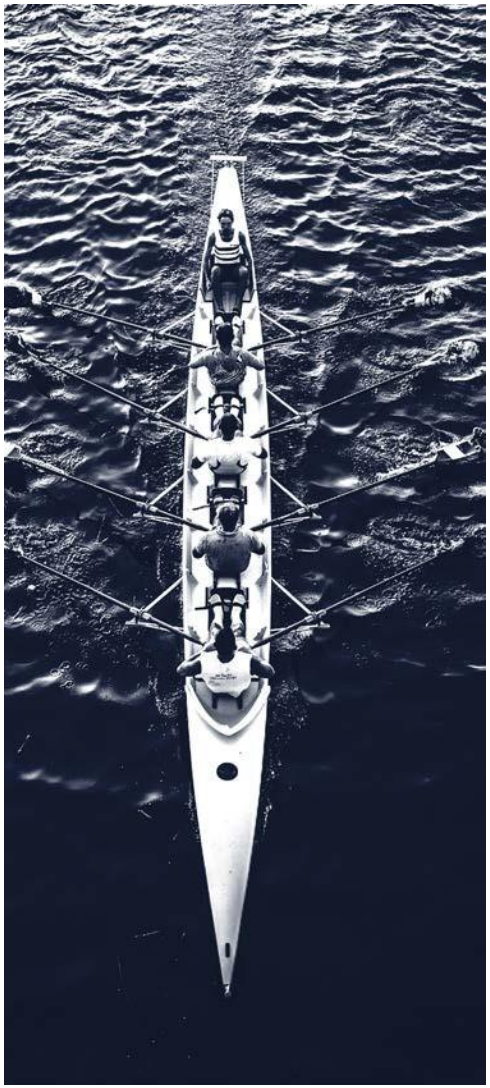
$$V = (C + H) \times A$$

"El valor de las personas es el resultado de la suma de sus conocimientos y habilidades multiplicado por su actitud"

VICTOR KÜPPERS



INTRODUCCIÓN



FUNDAMENTOS DEL COACHING

- Conciencia: *Conocerse a uno mismo*
  - “Darse cuenta de”
  - A dónde quieres dirigirte
- Auto – creencia: *Creer en uno mismo*
  - Valor para creer que puede conseguirlo y emprender el camino
- Responsabilidad: *optar desde uno mismo*
  - Voluntad, perseverancia y coherencia para logarlo enfrentándose a los cambios

INTRODUCCIÓN

La gestión del equipo de trabajo

INTRODUCCIÓN

La gestión del equipo de trabajo

El fracaso puede deberse a una sola persona

El éxito sólo puede conseguirse en equipo

Rendimiento adecuado y rentabilidad máxima se alcanzan mejor en equipo

Evita trabajar en solitario

INTRODUCCIÓN

Formación del equipo:

variado, diverso, que cada cual sea experto en cosas diferentes, que el conjunto sea complementario, que haya un experto al menos de un tema (mejor 2 para que nadie sea indispensable)

INTRODUCCIÓN

El equipo es el mejor, más caro y más potente instrumento. Por lo tanto, hay que:

- ✓ Potenciarlo
- ✓ Darle formación
- ✓ Delegar en él
- ✓ Apóyarlo

INTRODUCCIÓN

El jefe se identifica con el equipo y viceversa

El jefe cumple papel de ejemplo

INTRODUCCIÓN

Dirección estratégica de la empresa: Trabajador=recurso valioso

ENTORNO

Transformación rápida al entorno: cambios económicos, sociales….
Diversidad fuerza laboral
Legislación

ORGANIZACIÓN

Posición competitiva: costes, calidad, clientela…
Flexibilidad plantilla, tamaño empresarial…
Estructura organizativa
Tamaño empresarial
Cultura organizativa

INDIVIDUO

Ajuste entre persona y organización
Productividad
Delegación responsabilidades
Oportunidades externas…

CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA DRH

Administración de Personal → **Dirección Recursos Humanos**

Dirección de Recursos Humanos (DRH): actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humano de una organización.

Función de Recursos Humanos (RH): conjunto de actividades orientadas a canalizar las relaciones entre la organización y los trabajadores.

- ✓Proporciona a la empresa la capacidad laboral que necesita cuantitativa y cualitativamente, en el momento oportuno y bajo el principio de economicidad

CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA DRH

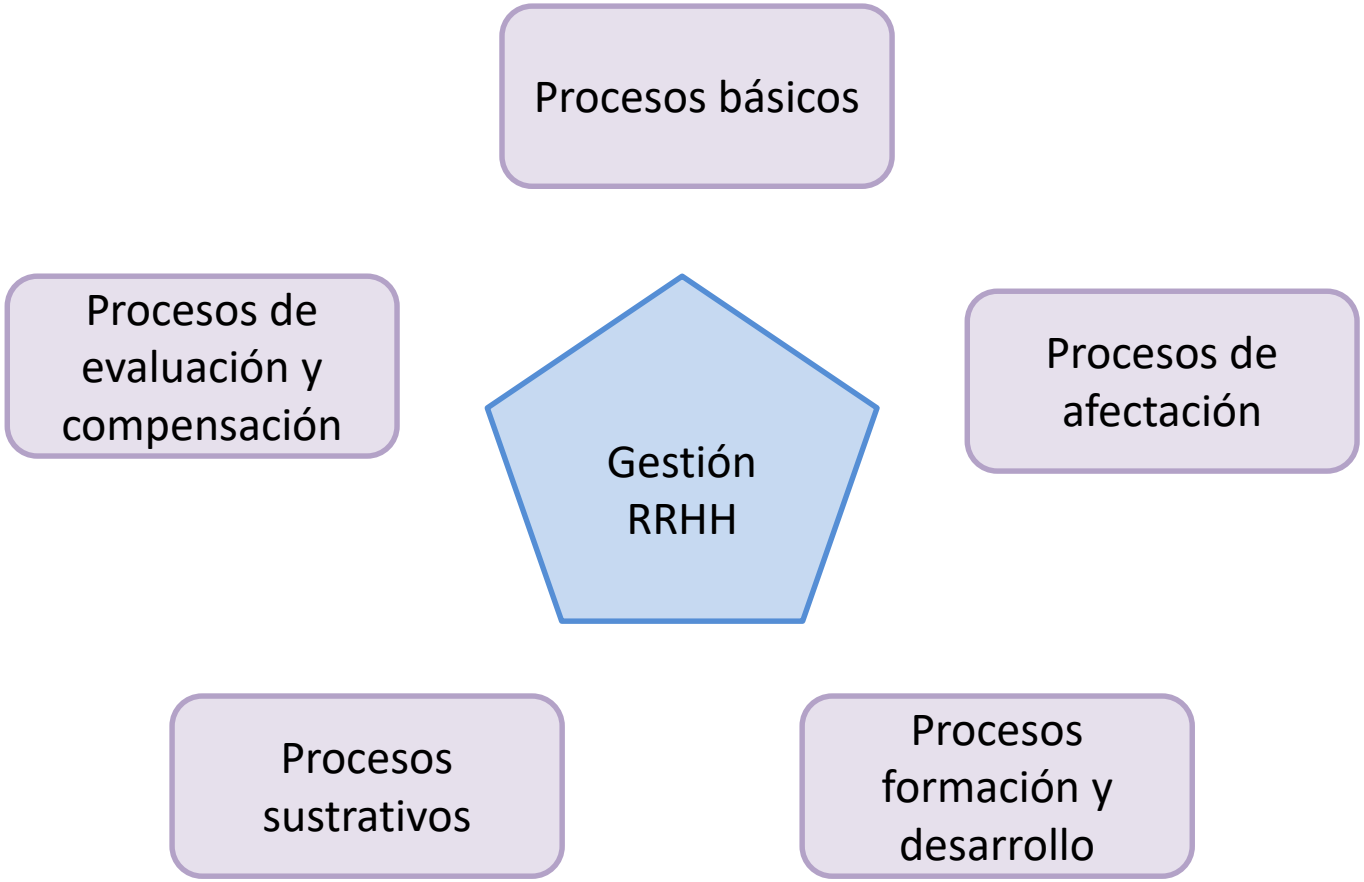
Objetivos explícitos DRH:

- ✓ Atraer candidatos cualificados al puesto
- ✓ Retener empleados deseables
- ✓Motivar empleados
- ✓ Ayudar empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa

Objetivos implícitos DRH:

- ✓ Mejorar la productividad
- ✓ Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- ✓Cumplimiento de la legislación

LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LA DRH



LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

Estructura Formal

- Subdivisión de la empresa para poder supervisar trabajo
- Jerarquía:
  - Toma decisiones: Autoridad
  - Responsabilidad

Herramienta: **Organigrama** (representación de la de la entidad)

LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

ESTRUCTURA FUNCIONAL

Elementos:

- Basada en especialistas
- Se somete a la unidad de mando
- Centralización en la toma de decisiones

Problemas:

- Coordinación y comunicación
- Carrera dentro de una función

LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

ESTRUCTURA DIVISIONAL

Elementos:

- Divisiones semiautónomas
- Administración central de control

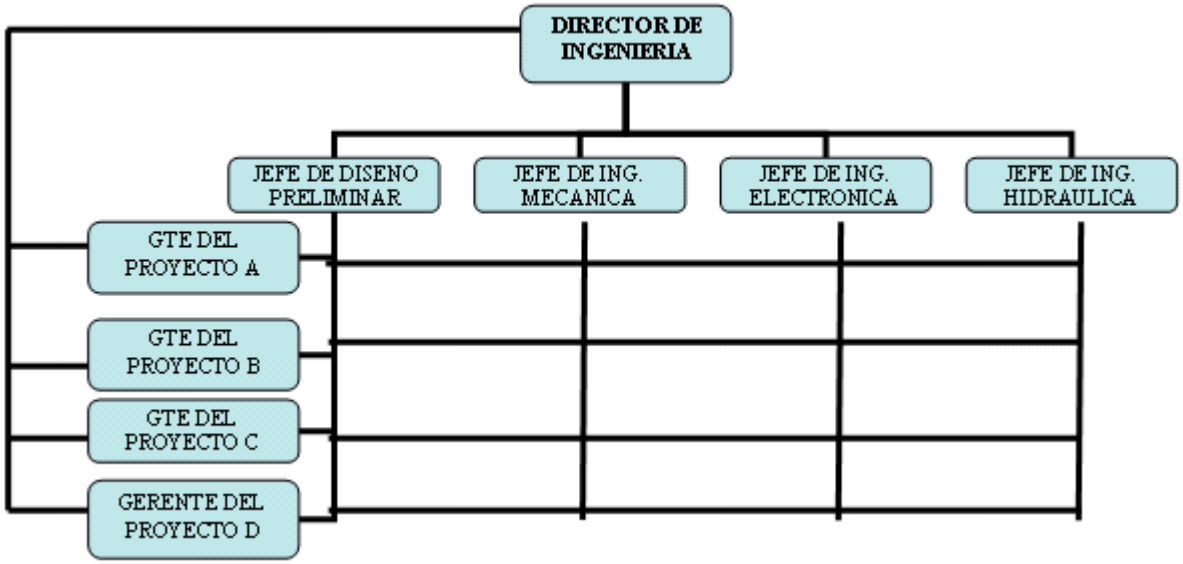
¿Divisiones?

Problemas:

- En empresas grandes y/o internacionales las unidades funcionales pueden ser limitadas

LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

ESTRUCTURA MATRICIAL



Elementos:

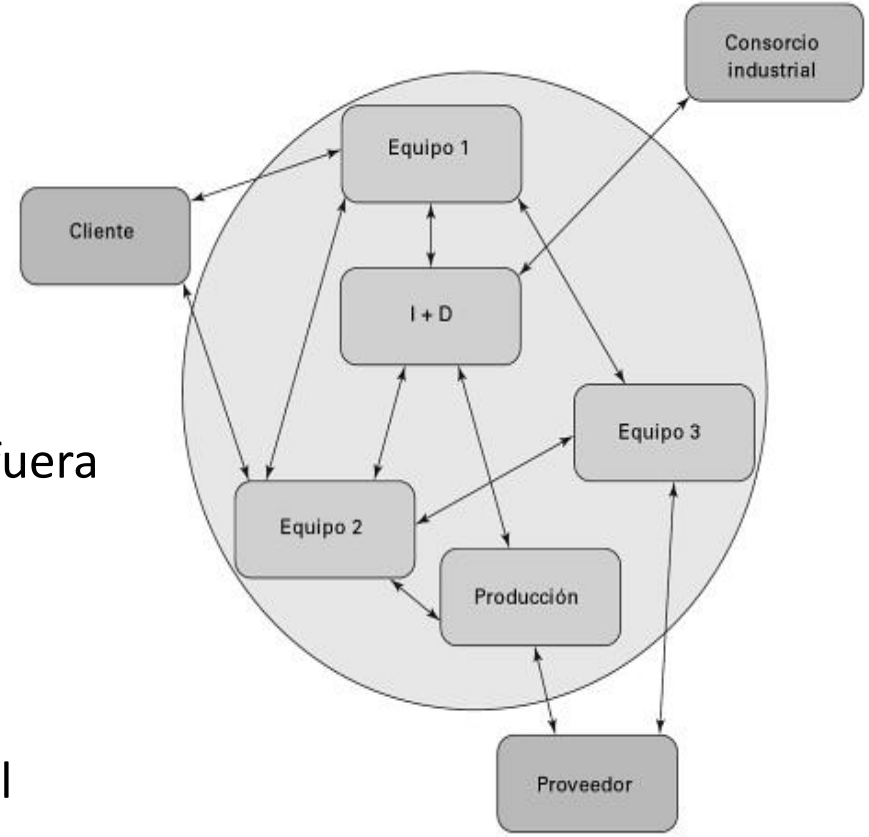
- Aporta estructura divisional
- Administración central de control

Problemas:

- No cumple el principio de un único responsable
- Conflictos entre trabajadores
- Lentitud decisiones

LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

ESTRUCTURA RETICULAR



Elementos:

- Red de relaciones: dentro y fuera
- Toma de decisiones rápidas

Problemas:

- Difícil de definir capital social
- Negociaciones complejas

LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

¿Estructura de las empresas?

- Principio de único responsable
- Valor de la especialización

Valoraciones sobre diseño organigrama:

- Centralización vs descentralización
- Diferentes niveles jerárquicos
  - Ejecución
  - Asesoramiento (sin autoridad)
  - Decisión
- Relevancia para la empresa
  - Tareas generales o específicas

LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

Estructura Informal: surge al margen de la organización formal y por la confluencia de diversas circunstancias naturales

Organización formal ≈ Organización informal

↓

Clima laboral favorable

LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

La comunicación oral:

✓Inmediata

✓Doble sentido

- Falta de pruebas

La comunicación escrita:

✓Permanente

✓Compromiso

- De un solo sentido

- Más lenta que la verbal

LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

La comunicación perfecta es pesada, cara y aburrida

Lo que no ayuda, estorba

Problemas comunicación: fallos humanos

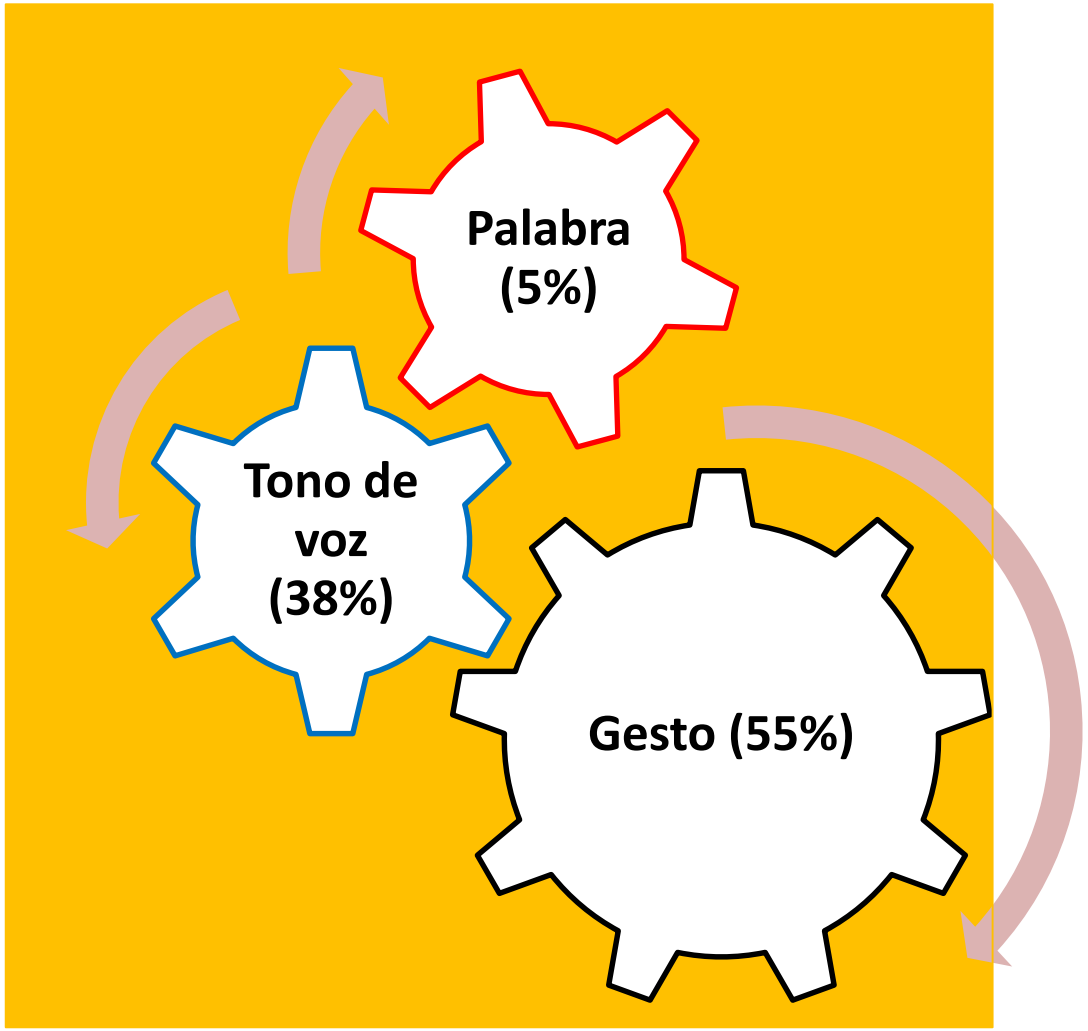
LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

Barreras y fallos de comunicación:

- Escucha defectuosa
- Recelos de comunicación
- Exceso de información
- Percepción selectiva
- Actitud predeterminada
- Mal selección del momento

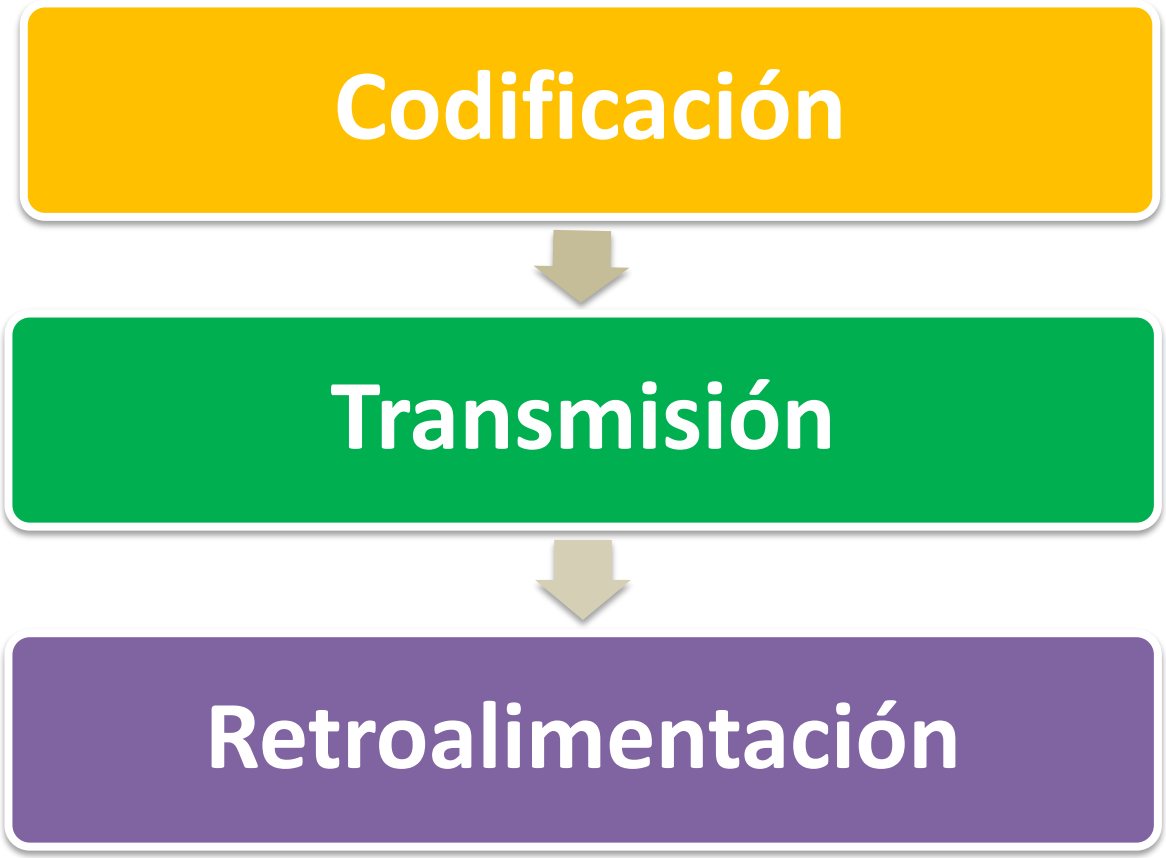
LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

Las señales no verbales influyen cinco veces más que las orales



LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

Comunicación eficaz:



Caracterización de RRHH como función como función estratégica

Dirección de Empresas → Dirección Estratégica
✓Competencia (ENTORNO)

RRHH se suma tendencia:
Persona = Coste (min.) → Persona = Recurso
✓ Conocimientos, capacidades y actitudes

Dirección RRHH dentro empresa

Dirección RRHH dentro empresa y entorno

Relaciona RRHH con objetivos estratégicos de empresa

Caracterización de RRHH como función como función estratégica

OBJETIVO
SMART

- **S**pecific
- **M**easurable
- **R**ealist
- Alcanzable / **A**tainnable
- **T**imely

¡En positivo!

Objetivo de proceso vs. Objetivo de sesión

Caracterización de RRHH como función como función estratégica

Trabajar el objetivo

Preguntas poderosas: *¿Qué es lo que quieres conseguir ?¿Cómo te darás cuenta de que lo has conseguido?*

Entorno: *¿Hay algún entorno preferente para trabajar tu objetivo? ¿Alguno en el que no?*

Tiempo: *¿Cuál es el plazo en el que deseas alcanzarlo?*

Dirección: *¿Para qué servirá alcanzarlo? ¿Qué conseguirás?*

Limitaciones: *¿Qué te impide lograrlo?* **Necesidades:** *¿Qué necesitarías para lograrlo?* **Recursos: ¿***Qué recursos tienes para lograrlo?*

Caracterización de RRHH como función como función estratégica

Grow: Goal – Reality – Options - What

1º Objetivo

3º Explorar la realidad

- Puntos fuertes
- Obstáculos

2º ¿Qué tendré cuando lo haya conseguido?

4º Plan de acción

Caracterización de RRHH como función como función estratégica

La **Estrategia de RRHH**: utilización deliberada por parte de la empresa de los recursos humanos para lograr o mantener una ventaja frente a los competidores en el mercado.

Una **táctica de RRHH**: política o programa concreto de RRHH que ayuda avanzar hacia un objetivo estratégico de la empresa.

Caracterización de RRHH como función como función estratégica

Elementos Dirección Estratégica de RRHH (DERH):

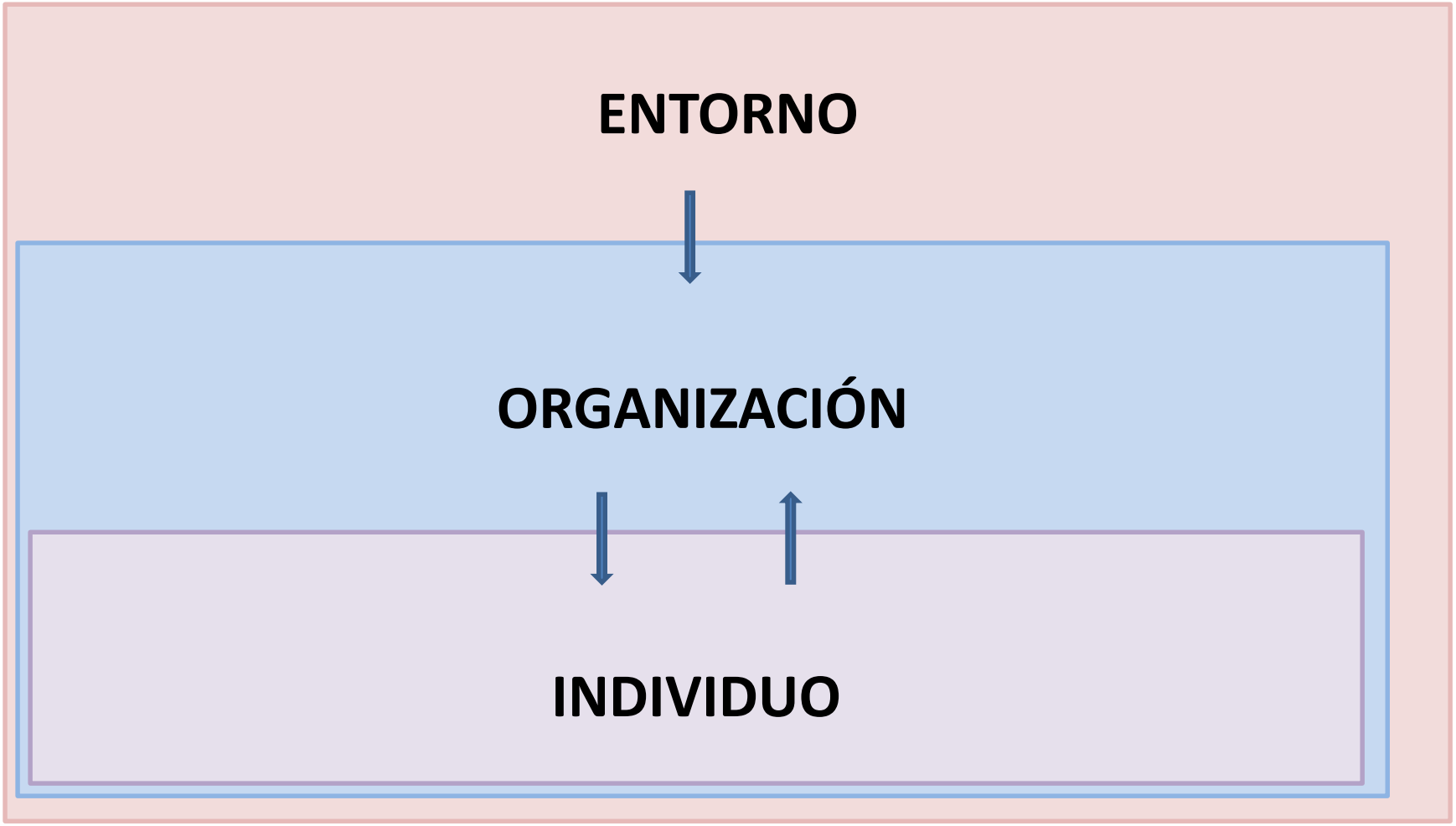
1. Existe planificación en cuanto objetivos e individuos
2. Diseño y gestión RRHH basada en política de empleo a partir de una filosofía empresarial
3. Coordinar actividades RRHH con estrategia empresarial
4. Persona = Recurso para la consecución de ventajas competitivas: reducción de costes, mejora de procesos…

Prioridad directivos RRHH: identificar, desarrollar, promocionar

TEORÍA ≠ PRÁCTICA

Caracterización de RRHH como función como función estratégica

Exigencias de RRHH a las que se enfrentan los directivos



Caracterización de RRHH como función como función estratégica

Ventajas de la planificación estratégica de los RRHH

- ✓ Fomento del comportamiento proactivo frente al reactivo
- ✓ Comunicación explícita de los objetivos de los recursos humano
- ✓ Estimulación del pensamiento crítico y de la evolución de los supuestos
- ✓ Identificación de diferencias entre la situación actual y la visión futura
- ✓ Fomento de la participación de los directivos en línea
- ✓ Identificación de las oportunidades y limitaciones de los RRHH
- ✓ Creación de vínculos comunes

Caracterización de RRHH como función como función estratégica

Exigencias de la planificación estratégica de los RRHH

- ✓ Conservación de la ventaja competitiva
- ✓ Refuerzo de la estrategia de la empresa en su conjunto
- ✓ Evitar la concentración excesiva de problemas cotidianos
- ✓ Desarrollo de estrategias de RRHH adecuadas a las características exclusivas de la organización
- ✓ Moverse en el entorno
- ✓ Asegurar el compromiso de los directivos
- ✓ Pasar del plan estratégico a la acción
- ✓ Combinación estrategias deliberadas y emergentes
- ✓ Acomodarse al cambio

Elementos de Dirección Estratégica RRHH (DERH)

1. Exploración y análisis del entorno
2. Integración estratégica
3. Congruencia de la estrategia de Gestión de los Recursos Humanos

Elementos de Dirección Estratégica RRHH (DERH)

1. EXPLORACIÓN Y ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno se puede analizar en función de 4 dimensión:

- Grado de incertidumbre sobre información del entorno
- Dinamismo
- Magnitud del cambio
- Complejidad

Elementos de Dirección Estratégica RRHH (DERH)

DIMENSIÓN ENTORNO	BAJA	ALTA
INCERTIDUMBRE	Planificación detallada L Formación específica Retribución fija Dependencia supervisores	Planificación laxa L Formación general Retribución variable Uso distintas fuentes evaluación
DINAMISMO	Control Producción eficiente Formación específica Retribución fija	Flexibilidad Innovación Formación genérica Retribución variable
MAGNITUD C^{IO}	Descripción explicita L Contratación y socialización formal Creación capacidades Procesos uniformes	Definición genérica L Contratación y socialización informal Compra capacidades Evaluación a medida
COMPLEJIJDAD	Énfasis control Contratación interna Centralización decisiones Dependencia superiores	Flexibilidad Contratación externa Descentralización decisiones Uso distintas fuentes de evaluación

Elementos de Dirección Estratégica RRHH (DERH)

2. INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA

Para que las estrategias RRHH sean eficaces deben adaptarse empresa

Aspectos característicos empresa:

- El proceso de producción para convertir factores en productos
- La postura de la empresa en el mercado
- La filosofía de la dirección general de la empresa
- La estructura organizativa de la empresa
- La cultura organizativa de la empresa

Elementos de Dirección Estratégica RRHH (DERH)

Estrategias de RRHH que encajan estrategias de negocio PORTER

ESTRATEGIA EMPRESARIAL	CARACTERÍSTICAS COMUNES ORGANIZACIÓN	ESTRATEGIAS DE RRHH
LIDERAZGO EN COSTES	Inversión y acceso K Supervisión intensa L Control costes Diseño producción fácil	Producción eficiente Descripción explícita puesto L Planificación detallada puesto L Cualificación técnica y específica Evaluación desempeño como control
DIFERENCIACIÓN EN PRODUCTOS	Sofisticado marketing Ingeniería de producto Investigación Reputación Atractivo trabajadores	Innovación y flexibilidad Definición general tareas Planificación laxa Contratación exterior Retribución por individuo Evaluación desempeño como desarrollo
SEGMENTACIÓN	Combinación liderazgo en costes con diferenciación producto	Combinación estrategias de RRHH

Elementos de Dirección Estratégica RRHH (DERH)

3. CONGRUENCIA DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RRHH

Competencias distintivas: Las capacidades organizativas de una empresa que le otorgan una posición competitiva.

Estrategias RRHH tienen un mayor efecto resultados empresa cuanto mayor sea el grado en que ayudan a la empresa a:

- Explotar sus ventajas o fortalezas, y evitar sus debilidades
- Utilizar mejor su propia combinación de activos y cualidades RRHH

Modelos y enfoques sobre DERH

La empresa define su estrategia para adaptarse a su entorno y conseguir sus objetivos:

1. **Estrategia corporativa**: en qué negocios desea competir
2. **Estrategia competitiva o de negocio**: cómo desea competir
3. **Estrategia funcional**: plan de actuación en una determinada área funcional (producción, finanzas, marketing, **RRHH**,…)

PROCESO CASCADA

Modelos y enfoques sobre DERH

OPCIONES EN LAS POLÍTICAS DE EMPLEO	Reclutamiento interno vs externo Socialización alta vs socialización baja Responsable decisiones contratación Jubilación vs reducción plantilla Congelación vs contratación según necesidad Seguridad empleo alta vs baja
OPCIONES EN LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO	Evaluación por desempeño vs control Responsable evaluación Evaluación individual vs colectiva Evaluación global vs por objetivo individual Formación individual vs colectiva Formación interna vs externa Plan de carrera vs promoción por oportunidad Promoción por rendimiento vs antigüedad
OPCIONES EN LAS POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN	Retribución fija vs variable Retribución por puesto vs individuo Retribución según mcdo (alta, baja o en media) Retribución por antigüedad vs rendimiento

EMPRESAS CONSCIENTES, ÉXITO CRECIENTE