

Bloque III. El proceso de implantación estratégica.

Tema 4. Gestión de los Recursos Humanos.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 4. Gestión de Recursos Humanos.

1. Introducción.
2. El papel de los recursos humanos en el proceso estratégico.
3. El origen de las prácticas de recursos humanos.
4. La planificación de recursos humanos.
5. La contratación de personal.
6. La formación en la empresa y la gestión de carreras profesionales.
7. La evaluación del rendimiento.
8. El sistema retributivo.

Bibliografía del tema:

García-Tenorío Ronda., J, García Merino, M.T., Pérez Rodríguez, M.J., Sánchez Quirós, I. y Valle Santos Álvarez, M. (2006). *Organización y dirección de empresas*. Thomson. Navas López, J.E.; Guerras Martínez, L.A. (2002): “La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones”. Editorial Civitas. Grant, R.M. (2010): “Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”. Editorial Civitas. Grant, R.M. (2002): “Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications”. 4º edición. Editorial Blackwell. Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2010): “Fundamentos de Estrategia” Editorial Pearson. Navas López, J.E.; Guerras Martínez, L.A. (2015): “Casos de Dirección Estratégica de la Empresa”. Editorial Cívitas

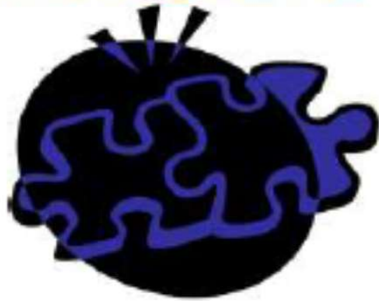
Tema 4. Gestión de los Recursos Humanos

Objetivos del tema:

- Analizar la importancia que tienen los recursos humanos en el éxito.
- Diferenciar el papel de los recursos humanos en la formulación y en la implantación estratégica.
- Identificar el origen de las prácticas de recursos humanos.
- Analizar la problemática correspondiente a cada una de las prácticas de recursos humanos (planificación, contratación, formación y carreras profesionales, evaluación del rendimiento profesional, evaluación del rendimiento y sistema de retribución).

Introducción.

¿Cómo lograr el éxito?



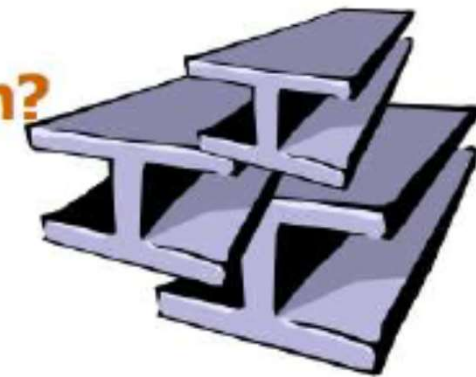
**APORTE DE VALOR
(externalizar el resto)**

¿Cómo se consigue?

**¿Cuántos y qué
elementos se ajustan?**



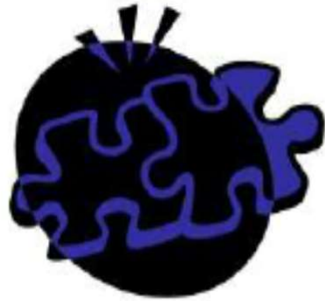
**TRABAJADORES PORTADORES
DE CONOCIMIENTOS,
CAPACIDADES Y HABILIDADES
(los que desarrollan actividades
auxiliares son sustituibles)
PRACTICAS RRHH**



**FACTORES
INTANGIBLES
(VENTAJA
COMPETITIVA
SOSTENIBLE) (dificiles
de imitar)**

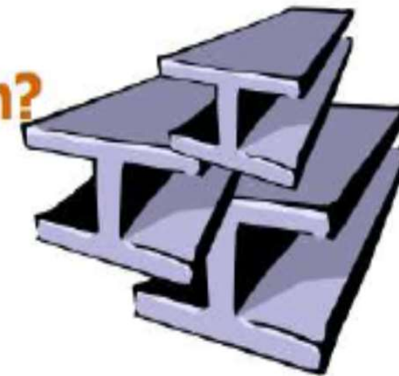
Introducción.

¿Cómo lograr el éxito?



¿Cómo se consigue?

¿Cuántos y qué
elementos se ajustan?



Relevancia de los recursos humanos

OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN → ADECUADA GESTIÓN DE LOS RRHH

Importancia de la vinculación con la estrategia de la
organización

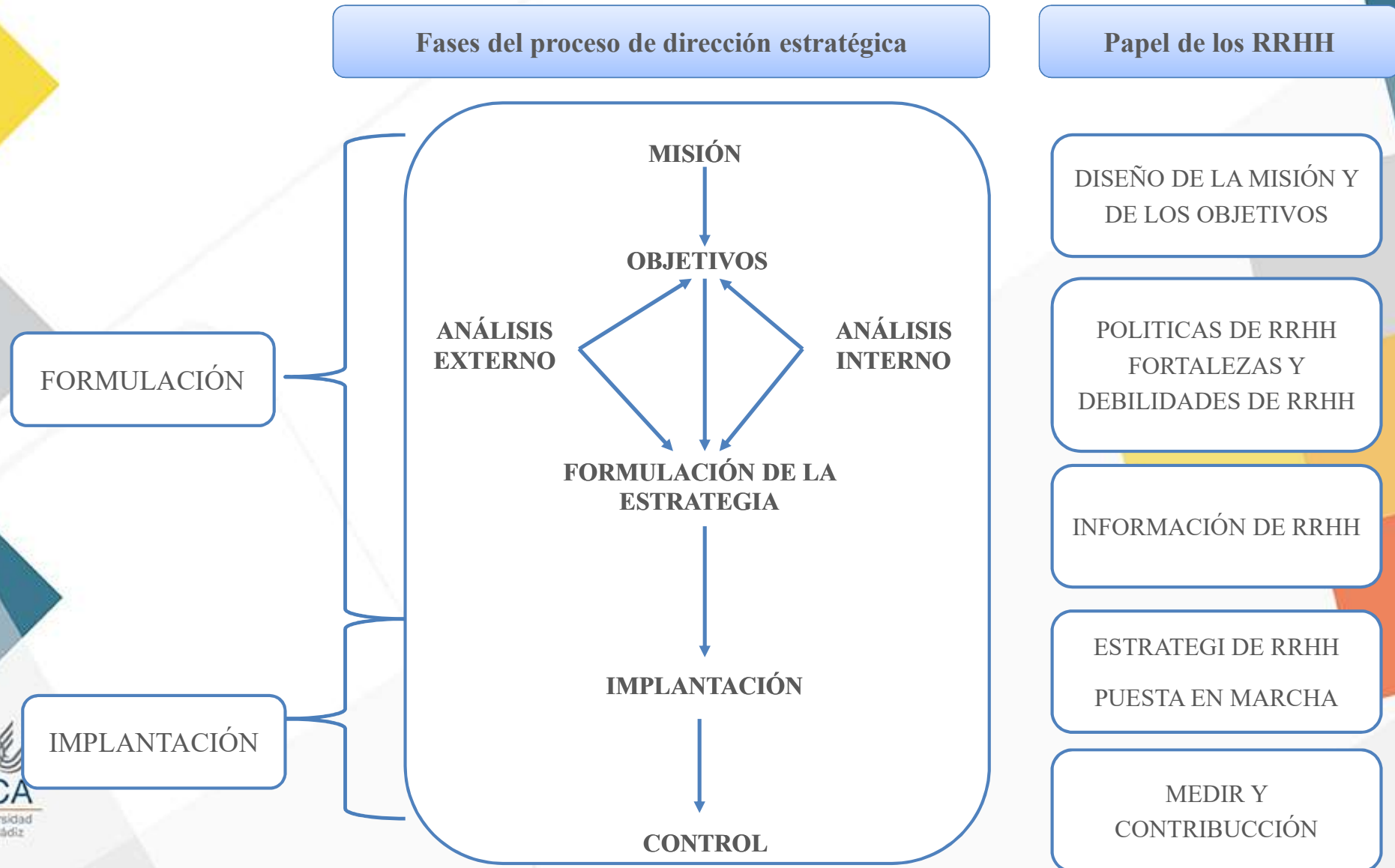
DE LA ESTRATEGIA DE RRHH

2. El papel de los recursos humanos en el proceso estratégico.

DRF	GRH
<ul style="list-style-type: none">*Políticas y medidas organizativas.*Estructura humana → propósito organizativo.*Capacidades, alicientes →	<ul style="list-style-type: none">*Actividades y medidas concretas.*Línea media.*Comportamiento, actitudes, satisfacción → Departamentos.
Objetivos y tareas de la organización	
*Directrices versus Acción	

Directrices versus Acción

2. El papel de los recursos humanos en el proceso estratégico



3. El Origen de las prácticas de recursos humanos: La concepción del flujo de trabajo



Diferenciación de actividades
(definir las unidades básicas que deben de responsabilizarse del trabajo).

Coordinación de actividades
(cómo relacionarse estas unidades para que su actuación independiente no perjudique los intereses generales de la organización)



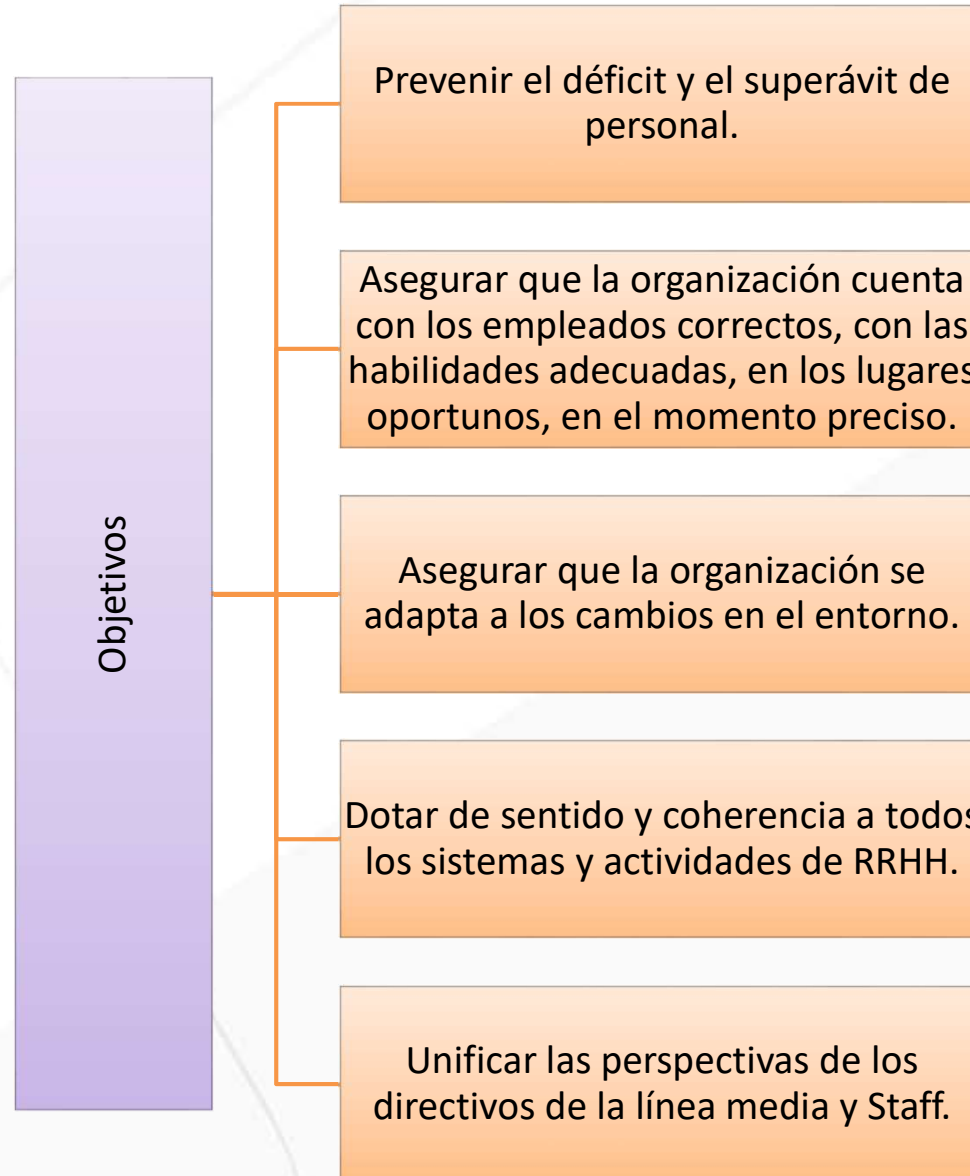
INTERDEPENDENCIAS

3. El Origen de las prácticas de recursos humanos: La concepción del flujo de trabajo

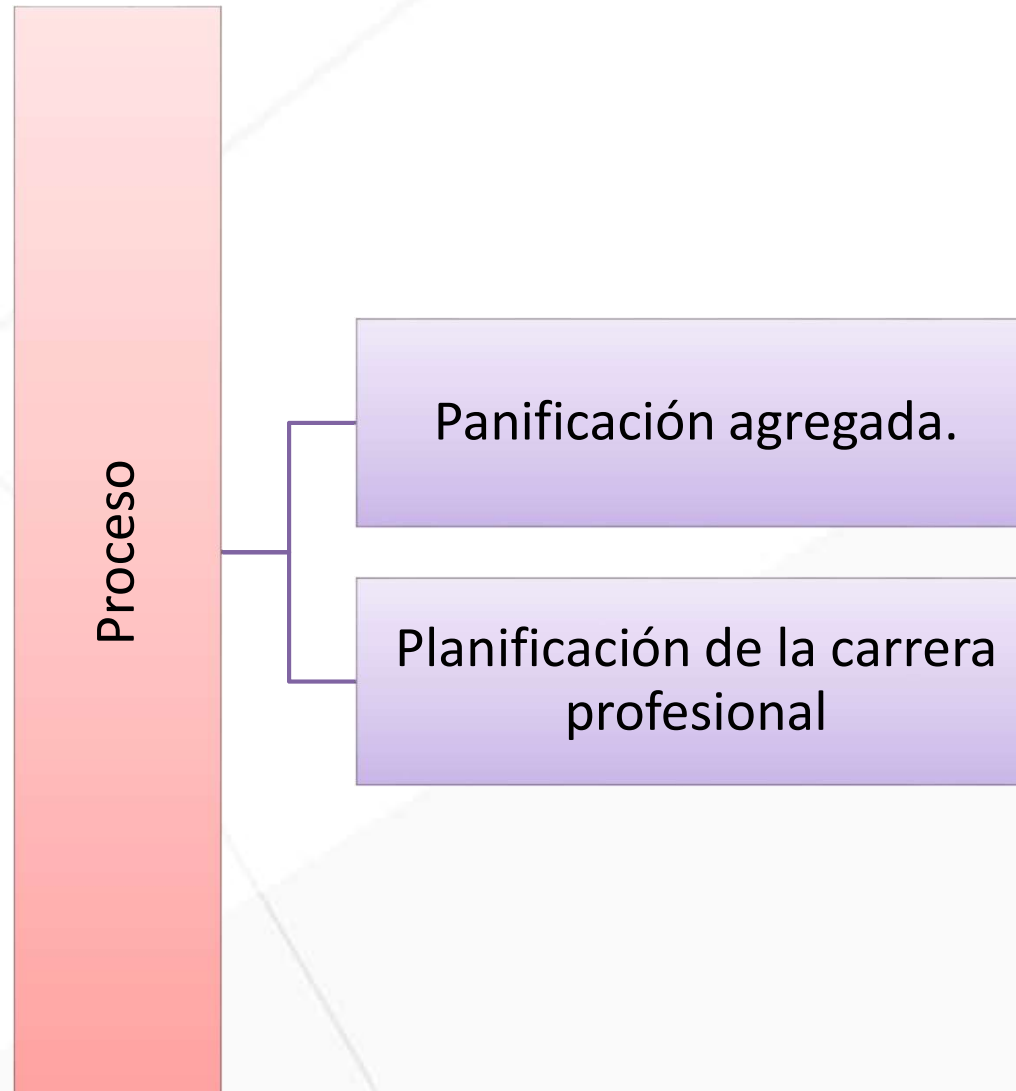
El objetivo es generar oportunidades entre la estrategia, el diseño de la organización y la dirección de los RRHH, convirtiéndose la interdependencia en la dimensión estructural que mayor trascendencia tiene para la definición y el diseño de los niveles y los puestos tanto superiores como inferiores.



4. La planificación de RRHH.



4. La planificación de RRHH.



4. La planificación de RRHH.

Planificación agregada.

Realización de estimaciones de **oferta y demanda** de personal a futuro, **implantando programas** para hacer frente de manera anticipada al **exceso o defecto de personal** en cada una de las categorías de trabajo, tomando las medidas oportunas y necesarias.

4. La planificación de RRHH.

Planificación agregada.

Análisis del Entorno externo e interno.

Planificar la demanda (de abajo a arriba o de arriba abajo).

Disponer de la oferta. Estimar el número actual de empleados y determinar las habilidades que estos empleados han de tener, historial, formación y plan de carrera para ver que encajan con los planes de la organización.

Programas para resolver desajustes, tanto exceso de demanda como de oferta.

3. La planificación de RRHH.

Planificación agregada

(estimaciones de
demanda y oferta de
personal en el futuro)

- **Análisis externo e interno**
- **Demanda de empleados**
- **Oferta de empleados**
- **Identificación de desequilibrios**
- **Implantación de programas para resolver desajustes (incorporación/reducción)**

Análisis externo e interno Diagnóstico:

Externo
(entorno)

Tipo de competencia
Condiciones mercado trabajo
Legislación sociolaboral
Situación del sector
Innovación tecnológica
Sistema educativo...

Interno

Estrategia
Sistema productivo
Contenido del trabajo
Estructura y cultura
organizativa
RRHH actuales
Rotación, absentismo...

Demanda de los empleados

Previsión del nº de empleados

- Por estimaciones de cada unidad
- Presupuestos de personal distribuidos por los directivos hacia el siguiente nivel

3. La planificación de RRHH.

Programas para
anticiparse a desajustes

Exceso de demanda (incorporación) Carácter temporal de la necesidad y los conocimientos.

Exceso de oferta (reducción) despido, congelación...

4. La planificación de RRHH.

Planificación de la carrera profesional

Su objetivo es unir los objetivos y los planes de carrera individual con los objetivos de la organización, a través de procesos y políticas que ayuden a los individuos a identificar y encajar sus aspiraciones individuales con las necesidades corporativas.

Planes de carrera individual / organizativos

Responsabilidades individuales

4. La planificación de RRHH.

Planificación carrera profesional

- Planes de carrera individuales/
organizativos
- Responsabilidad individual

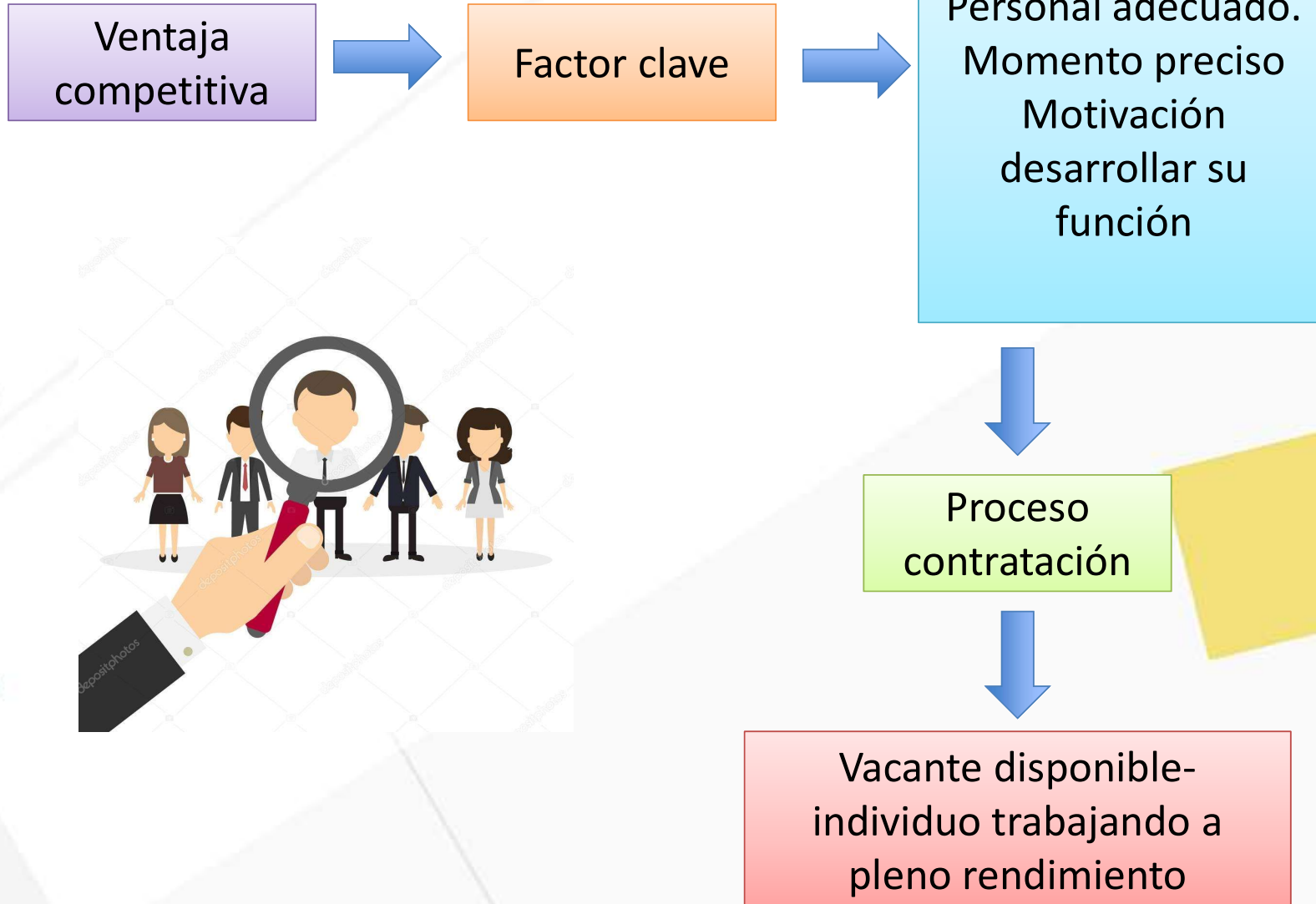
- Planes de carrera individuales/
organizativos

Ayudar a encajar las aspiraciones individuales con las necesidades de la organización. Autoevaluación realista.

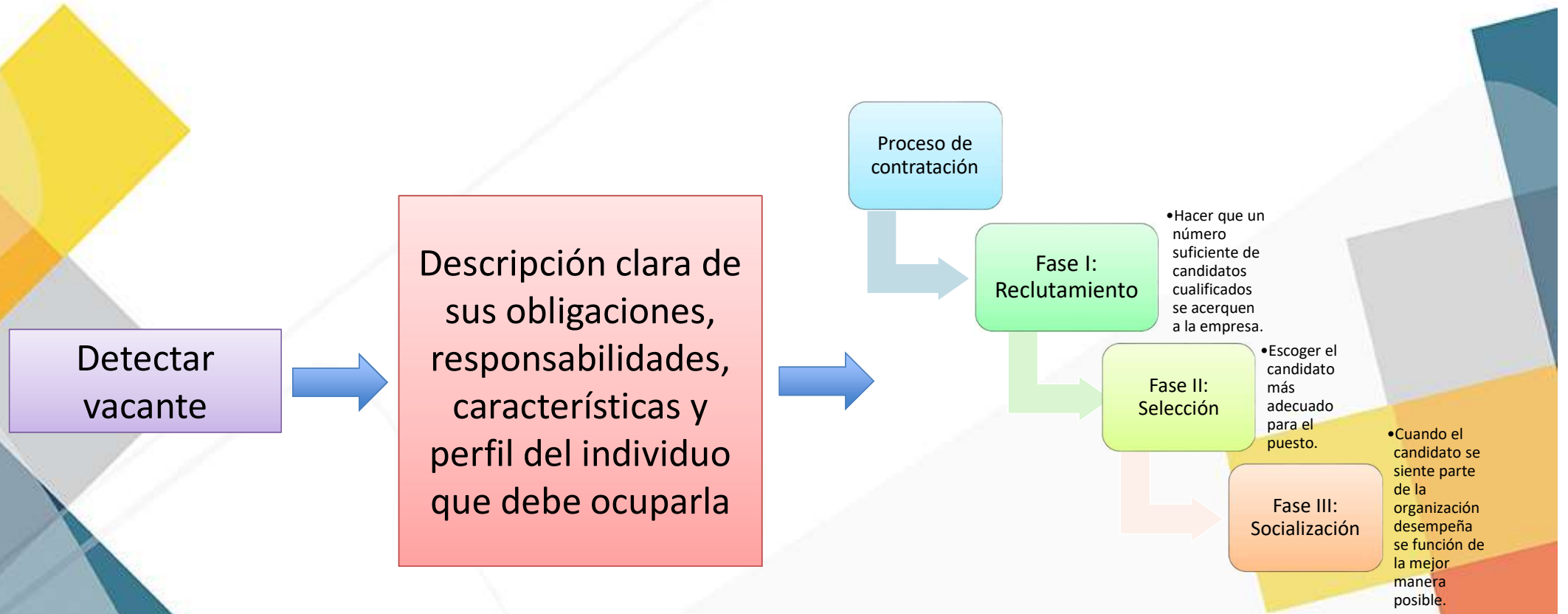
- Responsabilidad individual

Fijar los objetivos profesionales y las líneas de actuación para conseguirlos.

5. Contratación de personal.



5. Contratación de personal.



5. Contratación de personal.



5. Contratación de personal.

Reclutamiento	Interno	externo
Personas objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecen a la empresa • Ascenso o promoción • Rotación o traslado 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajenas a la empresa • No hay dentro • Introducir variedad
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida detección de candidatos • Menor tiempo y esfuerzo • Mayor fiabilidad • Integración más rápida • Motivación del personal • Más económico • Retorno de la inversión en formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Posiciones de apertura al cambio • Nuevos enfoques y métodos de trabajo • Nuevas experiencias en organización • Aprovechar inversiones en formación de otras empresas o de los propios candidatos • Renovar recursos humanos de la empresa
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Generar conflictos de intereses • Puede inducir al status quo 	<ul style="list-style-type: none"> • Más largo • Más costoso • Menos seguro • Se puede percibir como una deslealtad de la empresa hacia su propio personal • Genera falta de motivación • Afecta a la política salarial
Fuentes	<ul style="list-style-type: none"> • SIRH, convocatoria de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios, compañías especializadas en la selección, empresas de empleo temporal, instituciones educativas, asociaciones profesionales, recomendaciones de los empleados...

5. Contratación de personal.

Elegir el más adecuado

Selección

PRESELECCIÓN

Curriculum, carta de presentación,
de recomendación

primera criba según requisitos mínimos

SELECCIÓN

PLANIFICACIÓN

Cuenta con instrumentos para predecir el comportamiento

- Compatibilidad
- Factores claves del puesto

PRUEBAS DE SELECCIÓN

- Psicotécnicas
- De conocimientos profesionales
- Simuladores de gestión
- Resolución de casos
- entrevistas

*SALTO DE VALLAS
(si el número es
reducido, todos a por
todas)*

- ESTRATEGIA CLÍNICA
(toda la información)
- ESTRATEGIA
ESTADÍSTICA
(posiciones en función
de las posiciones de
cada prueba)

DECISIÓN FINAL

- Jefe inmediato
- Departamento de selección
- Responsables del departamento
- Dirección

5. Contratación de personal.

Conversión en nativo

Previa a la
incorporación
(paralela y
simultánea)

*Cuando se
incorpora*

Socialización

Anticipación

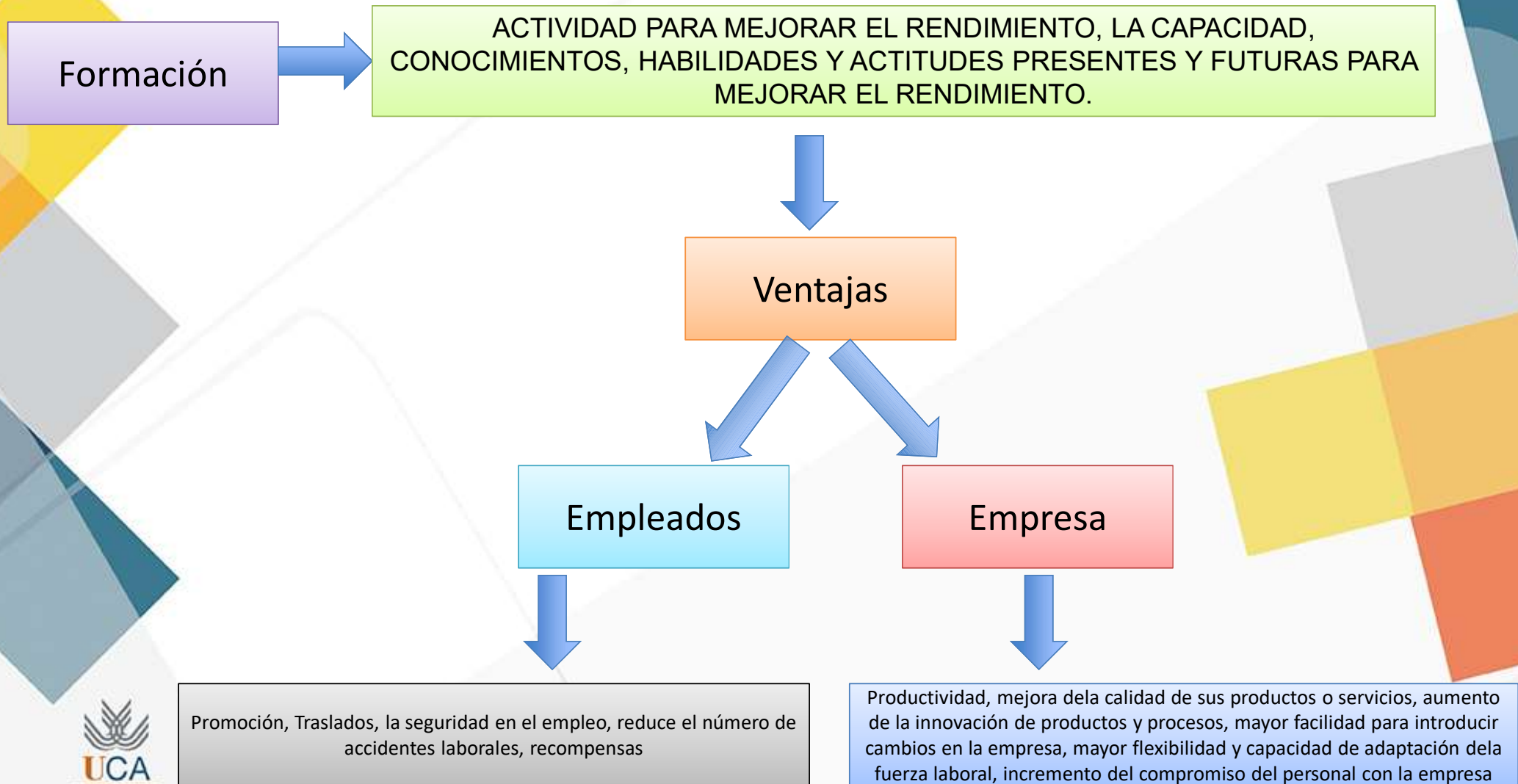
Encuentro

Cambio y
adquisición

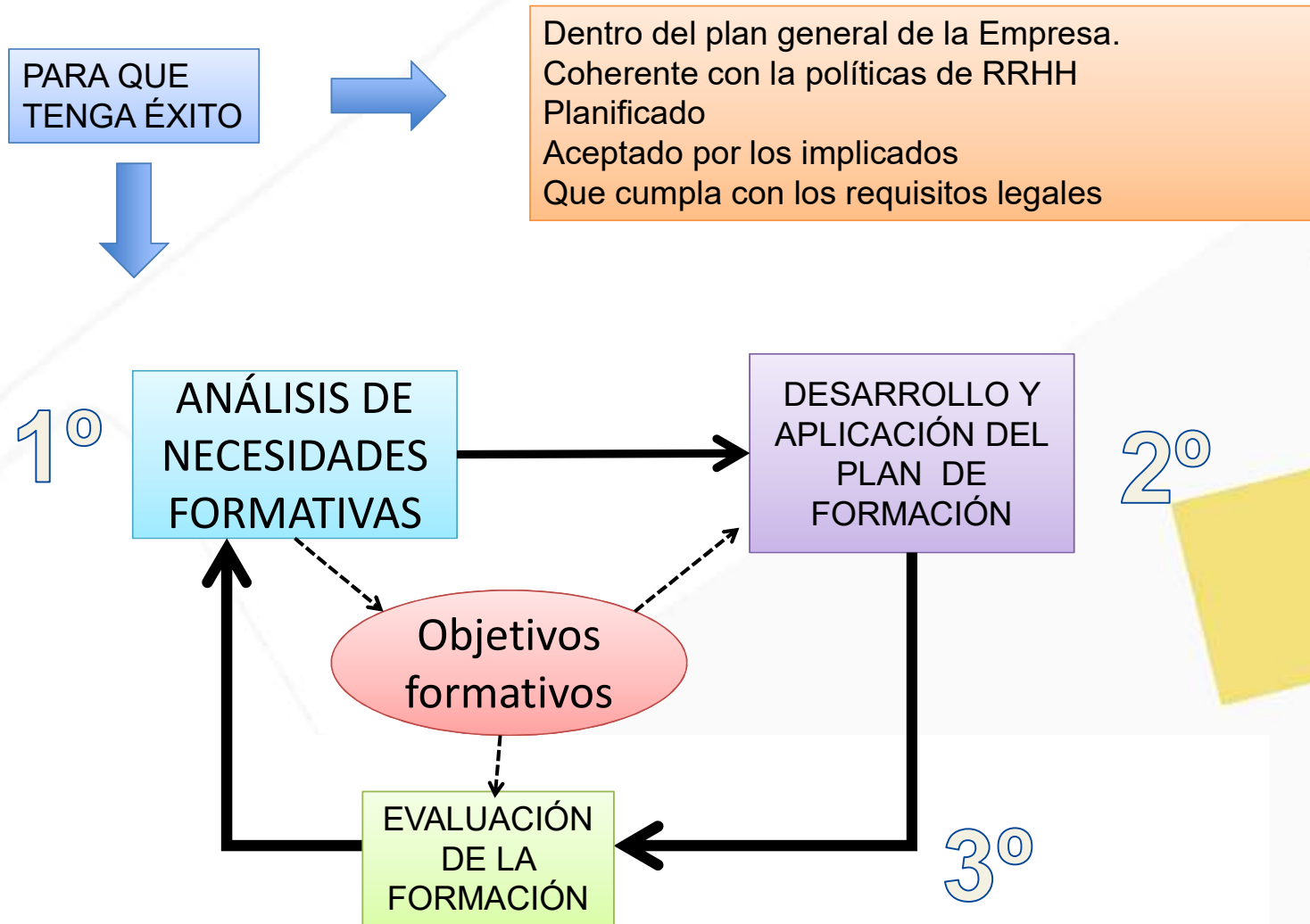
Mecanismos
para asegurar
que se adapta

Internaliza la
cultura, cambia y
adapta sus valores
y comportamientos

6. La formación en la empresa y a gestión de carreras profesionales



6. La formación en la empresa y a gestión de carreras profesionales



6. La formación en la empresa y a gestión de carreras profesionales

Priorizar en función de: Importancia de las tareas, Coste-eficiencia, Requisitos legales, Exigencia de órganos directivos, Recursos disponibles

Desfases
actuales

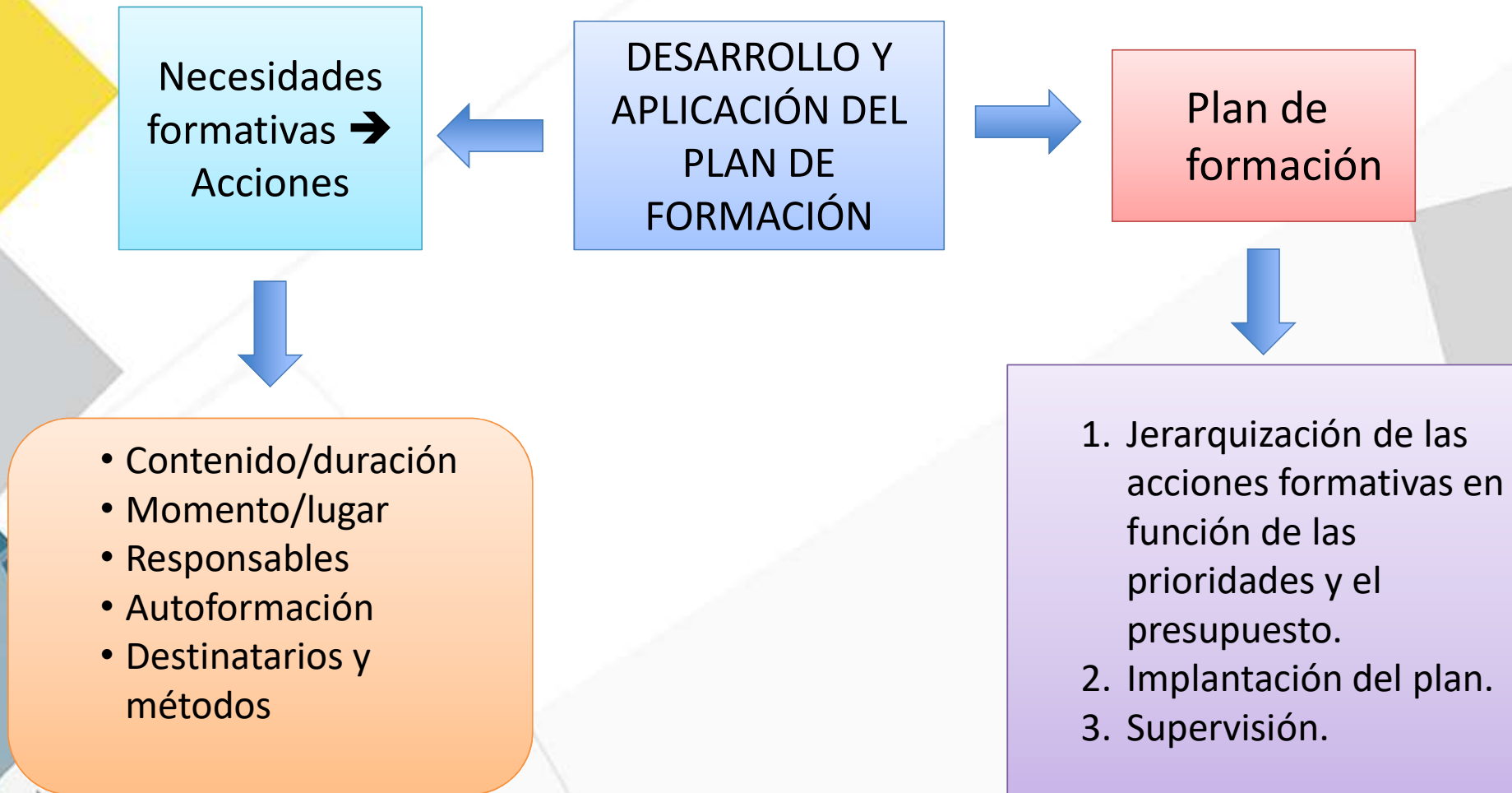
ANÁLISIS DE
NECESIDADES
FORMATIVAS

- Tarea
- Individuo
- Organización

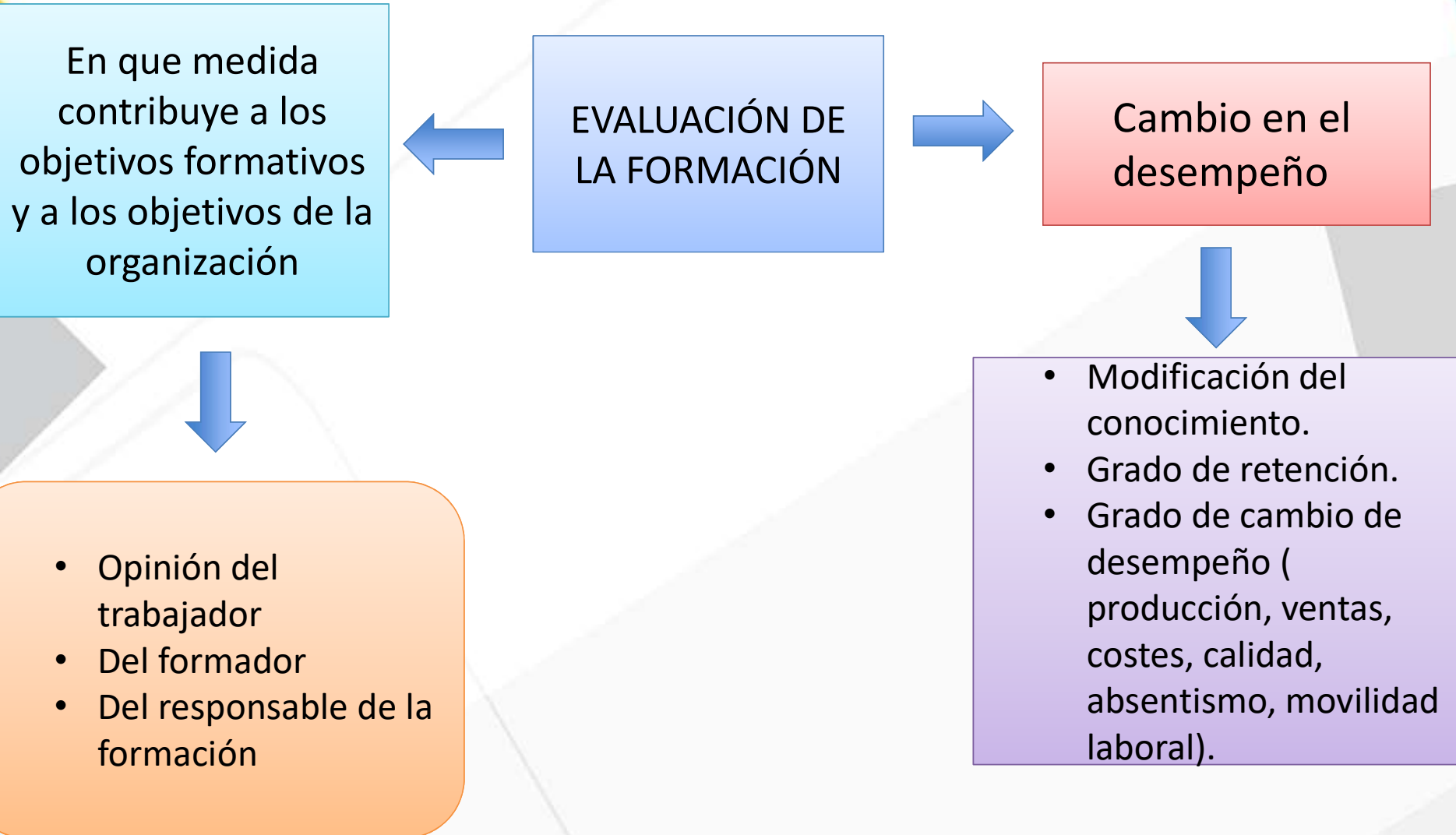
Objetivos
formativos

- Claros
- Precisos
- Medibles
- Comprensibles
- Vinculados a las necesidades a cubrir

6. La formación en la empresa y a gestión de carreras profesionales



6. La formación en la empresa y a gestión de carreras profesionales



6. La formación en la empresa y a gestión de carreras profesionales

ELEGIR EMPLEADOS Y DISEÑAR ACTUACIONES PARA SU DESARROLLO

Gestión de carreras profesionales

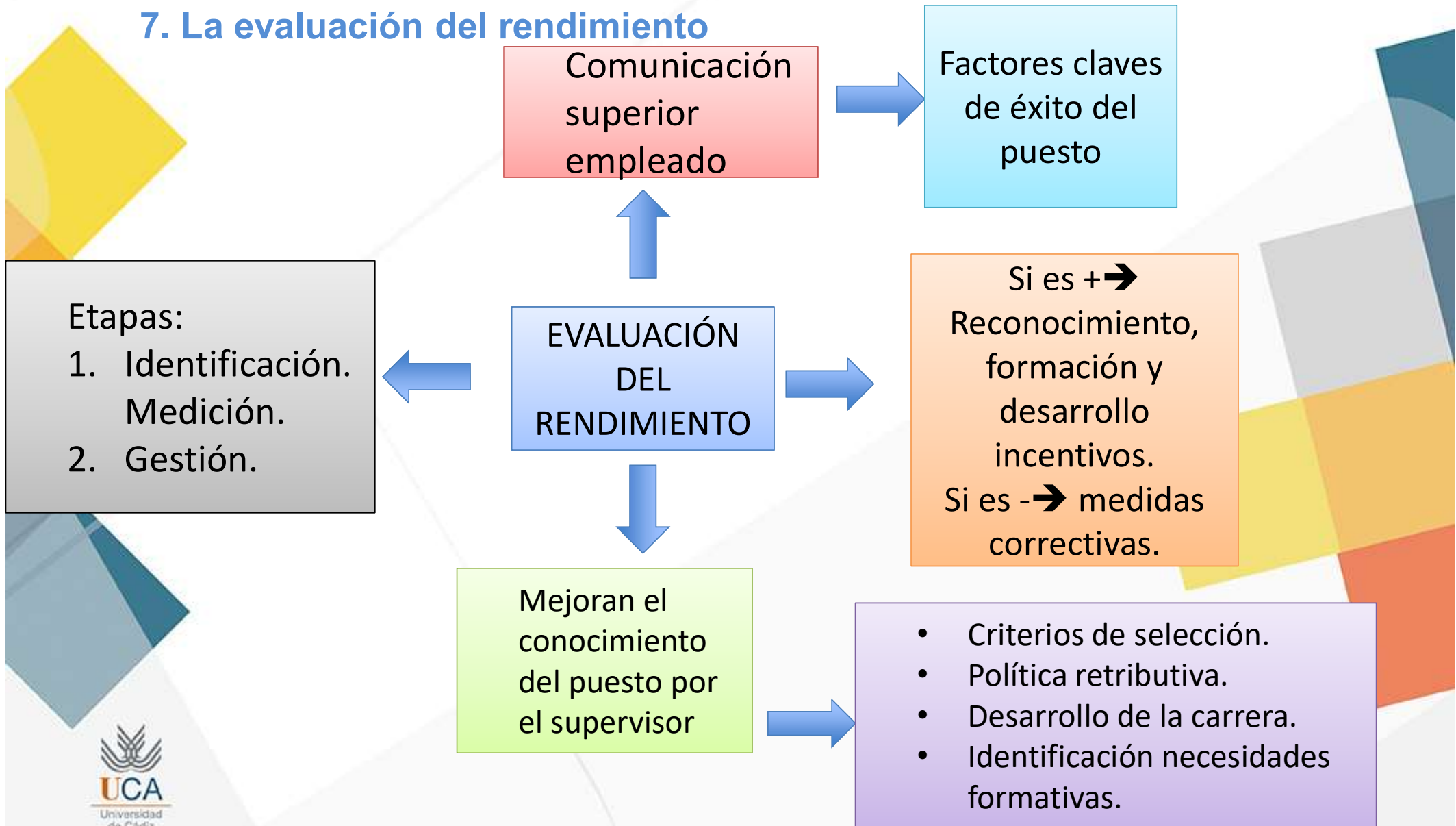
- Sucesión de actividades laborales
- Responsabilidad compartida
- Diseño: autoevaluación y evaluación de la empresa, tipo de carrera, preparación

Lo suficientemente flexible para responder a necesidades diversas

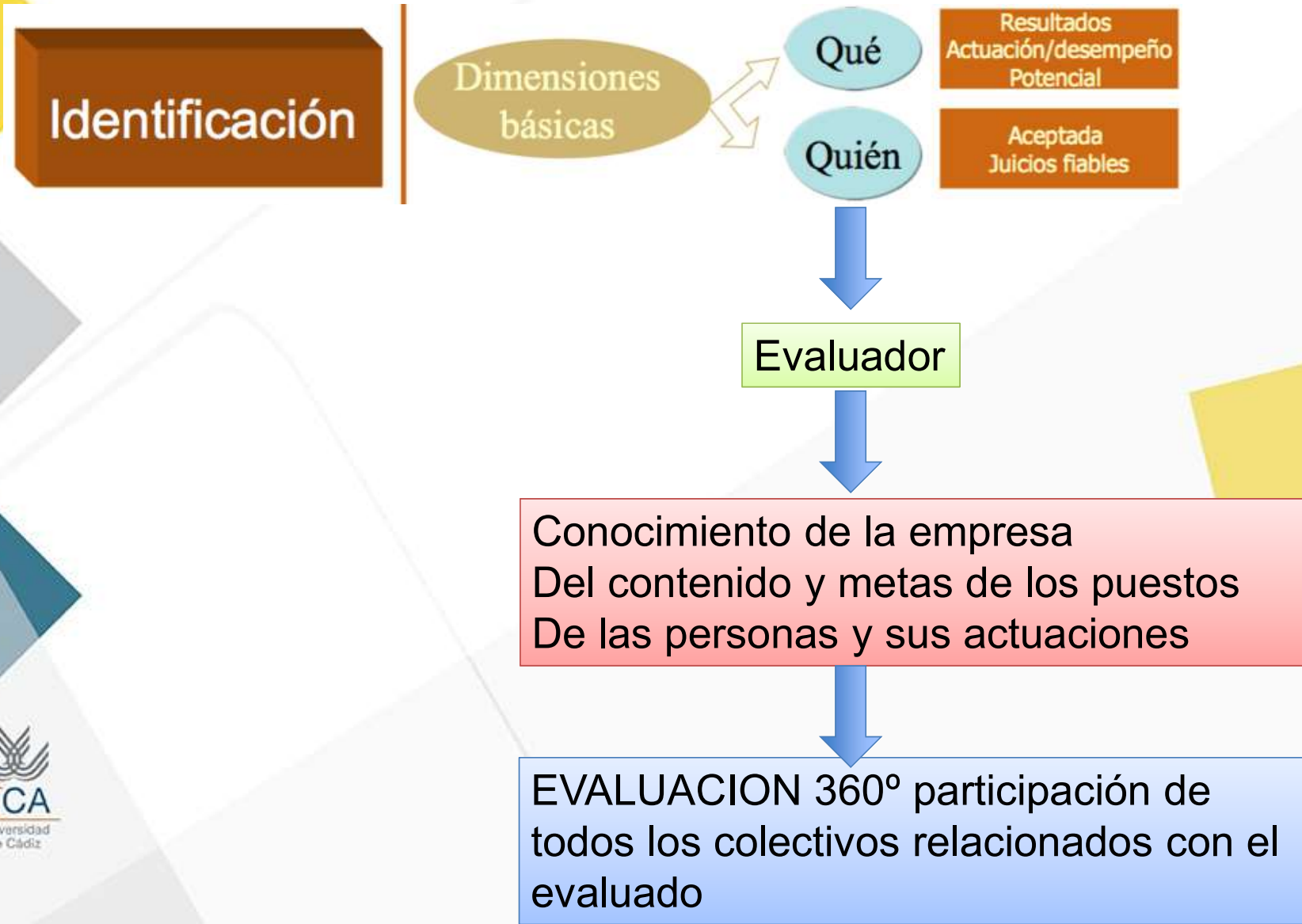
7. La evaluación del rendimiento

Procedimiento estructural y sistemático, para identificar, medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamiento y resultados relacionados con el trabajo, apoyándose en un sistema de medida coherente y estándar de aplicación es productivo y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

7. La evaluación del rendimiento



7. La evaluación del rendimiento



7. La evaluación del rendimiento

Medición

Enfoques
comparativos

Escalas de
apreciación

- ❖ Quién rinde mejor en el grupo
- ❖ Uno o muy pocos criterios
- ❖ No se utilizan índices objetivos
- ❖ Subjetividad del evaluador
- ❖ Datos ordinales, no intervalos

- ❖ Calificación del rendimiento de cada empleado de forma independiente respecto de criterios determinados

¿Sesgos?

7. La evaluación del rendimiento

Gestión

Entrevista de
evaluación

Plan de mejora

Causas

Atención

Plan de acción

1. Investigar las causas del bajo rendimiento

2. Centrar la atención en las causas de conflicto

3. Plan de acción

Para evaluadores → los trabajadores
Para los trabajadores → factores externos

- POTENCIAR DE FORMA POSITIVA EL RENDIMIENTO
- ELIMINAR O REDUCIR LOS FACTORES QUE LO LIMITAN
- FORMACIÓN
- DISEÑO PUESTO
- RECONOCIMIENTO

8. El sistema retributivo

Adecuada gestión de las retribuciones permitirá atraer, motivar y retener a los empleados favoreciendo la adecuación continuada a las necesidades y objetivos de cada organización.

SSISTEMA
RETRIBUTIVO

Intercambio de una equivalencia entre los derechos y responsabilidades recíprocos entre empleado y empresario

Efectos:

- Económico.
- Sociológico.
- Psicológico.

8. El sistema retributivo



8. El sistema retributivo



RECOMPENSAS MONETARIAS en f(Nivel de rendimiento, conocimientos y habilidades)

SALARIO BASE (efectivo)



- EL VALOR DEL PUESTO
- NO LIGADO A RENDIMIENTO
- AJUSTE EN EL COSTE DE LA VIDA

INCREMENTO POR MÉRITOS



- INCREMENTAN EL SALARIO BASE
- CARÁCTER CONSOLIDABLE
- OBJETIVO: reconocer los desempeños pasados
- CRITERIOS: rendimiento o antigüedad

8. El sistema retributivo



LIGADOS A RENDIMIENTO

- Individual
- Grupal
- De empresa

INCENTIVOS

EN FUNCIÓN DE

- Volumen producción
- Ahorro
- Ventas
- Beneficios
- Rentabilidad
- Cotización acciones...

A C/P (< 1 año) y a L/P (>1 año)

8. El sistema retributivo



La empresa asume un gasto por empleado.

TIENE EFECTOS POSITIVOS EN LA MOTIVACIÓN

PROGRAMAS DE PROTECCIÓN EMPLEADO Y FAMILIA

SERVICIOS O EN ESPECIE

TIEMPO NO TRABAJADO

- SALUD
- ACCIDENTES
- DESEMPLEO

- ✓ PÚBLICOS (SS., desempleo e incapacidad)
- ✓ PRIVADOS (Planes de pensiones y seguros complementarios)

- Automóvil
- Vivienda
- Gastos alimentación
- Becas, colegios...

Vacaciones
Bajas por enfermedad
Permisos

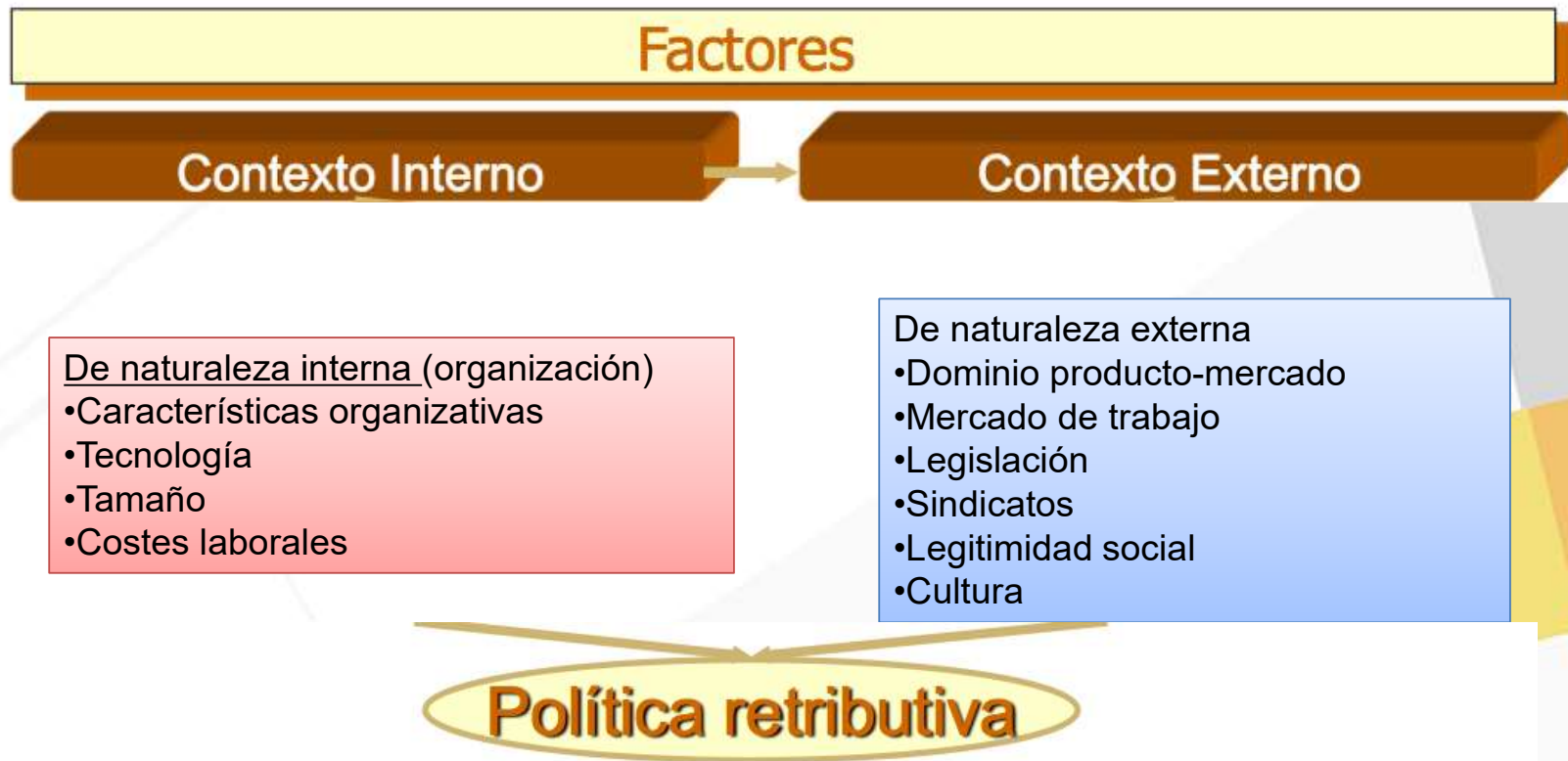
8. El sistema retributivo

Factores que condicionan el diseño y la aplicación de la retribución

Naturaleza interna o relacionados con la organización: tecnología, mercado interno de trabajo, tamaño y costes laborales

Naturaleza externa o relacionados con el entorno, dominio producto-mercado, mercado de trabajo, legislación y políticas, sindicatos, cultura y legitimidad social.

8. El sistema retributivo



8. El sistema retributivo

Criterios retributivos

Consistencia
interna

Competitividad
externa

Contribuciones
del empleado

Administración

Consistencia
interna

Existencia de diferencias retributivas en función del impacto de las tareas sobre la organización

Competitividad
externa

Posicionamiento de las retribuciones en relación a los competidores. Decisión en función de la capacidad de atraer/retener y costes laborales

Contribuciones
del empleado

Políticas de retribuciones distintas en función del rendimiento, considerando el nivel de agregación (individuo, equipo o empresa)

Administración

Gestión adecuada del sistema: planificación, comunicación a empleados. Adaptación a cambios y control

8. El sistema retributivo

Sistemas retributivos

Sistemas basados en el puesto

Los más utilizados.
•Se remunera la tarea.
•Más retribución en las tareas de mayor impacto sobre resultados.

Sistemas basados en el individuo

Por los conocimientos y habilidades que posee o es capaz de adquirir:
•Especializados.
•Generales para realizar varios trabajos
•De autogestión

Según la unidad de análisis

INDIVIDUALES: por méritos, primas y gratificaciones
DE EQUIPO: primas y gratificaciones
ORGANIZATIVOS: participación en Bs y en capital social.

INCENTIVOS COLECTIVOS → esfuerzos de cooperación y coordinación
INCENTIVOS INDIVIDUALES → excelencia en el trabajo

8. El sistema retributivo



Por factores motivacionales

Participación
en la gestión

- Trabajo y funciones estimulantes
- Responsabilidad
- Reconocimiento social
- Participación en decisiones

8. El sistema retributivo

Por intereses organizativos

Monetarios

Excelencia
Rivalidad y competencia
Mayores logros
Sin compromisos
importantes

No monetarios

Si la rentabilidad depende
de la capacidad de los
trabajadores
Se pretenden mantener los
contratos
Cooperación y compromiso