

# Tema 1: Retos presentes y futuros de la DRH

## I. INTRODUCCIÓN

# Objetivos

- Saber cómo los RH influyen en los resultados de la empresa
- Saber cómo las empresas pueden utilizar las prácticas de RH para hacer frente a los cambios
- Conocer cuál es el papel del departamento de RH y el del resto de directivos en la gestión eficaz de los RH
- Formular e implantar prácticas de RH que permitan a las empresas obtener VCS
- Identificar estrategias de RH coherentes entre sí y que encajen con las estrategias empresariales

# Índice

1. Gestión de RH: Retos
2. Planificación e implantación de las políticas de RH
3. Selección de las estrategias de RH
4. El departamento de RH y los directivos: una importante asociación

# Gestión de RH: retos

- Pueden clasificarse en:
  - Retos del entorno
  - Retos organizativos
  - Retos individuales

# *Retos del entorno*

- Rapidez de los cambios
- Revolución de Internet
- Diversidad de las plantillas
- Globalización
- Legislación
- Conciliación trabajo-familia
- Crecimiento sector servicios y bajas cualificaciones



# *Retos organizativos*

- Posición competitiva
- Descentralización
- Reducción de plantillas (*downsizing*)
- Reestructuración organizativa
- Equipos de trabajo autogestionados
- Crecimiento de las pymes
- Cultura organizativa
- Tecnología
- Seguridad interna
- Seguridad de los datos
- Contratación externa (*outsourcing*)

# *Retos individuales*

- Ajuste individuo-organización
- Ética y responsabilidad social
- Productividad
- Delegación de poder (*empowerment*)
- Fuga de cerebros
- Inseguridad laboral



# Planificación e implantación de las políticas de RH

- Ventajas de la planificación estratégica de RH
- Retos de la planificación estratégica de los RH
- Opciones estratégicas de RH

# *Ventajas de la planificación estratégica de RH*

- Fomento del comportamiento proactivo
- Comunicación explícita de los objetivos de la empresa
- Estimulación del pensamiento crítico y de la evolución continua
- Identificación de diferencias entre la situación actual y la futura
- Fomento de la participación de los directivos de línea
- Identificación de oportunidades y limitaciones
- Creación de vínculos comunes



# *Retos de la planificación estratégica de los RH*

- Mantenimiento de la ventaja competitiva
- Refuerzo de las estrategias de la empresa
- Evitar concentrarse demasiado en los problemas cotidianos
- Desarrollo de estrategias de RH adecuadas a la organización
- Moverse en el entorno
- Asegurar el compromiso de los directivos
- Pasar del plan estratégico a la acción
- Combinación de estrategias deliberadas y emergentes
- Acomodarse al cambio

# *Opciones estratégicas de RH (I)*

- Alternativas de la empresa al diseñar el sistema de RH
- Se pueden agrupar en:

- Flujos de trabajo
- Contratación
- Ruptura laboral
- Evaluación del desempeño
- Formación y carrera profesional

- Remuneración
- Derechos de los empleados
- Relaciones con los empleados y relaciones laborales
- Gestión internacional

# Opciones estratégicas de RH (II)

## *Elecciones estratégicas de RH Flujos de trabajo*

- Eficiencia
- Control
- Descripciones explícitas del PT
- Planificación detallada de las tareas
- Innovación
- Flexibilidad
- Tipos de PT genéricos
- Planificación amplia de las tareas

# *Opciones estratégicas de RH (III)*

## *Elecciones estratégicas de RH Contratación*

- Contratación interna
- Decide el supervisor
- Énfasis “ajuste” candidato-cultura
- Contratación informal de los nuevos trabajadores
- Contratación externa
- Decide RR.HH.
- Énfasis cualificaciones y capacidades técnicas
- Contratación formal de los nuevos trabajadores

# Opciones estratégicas de RH (IV)

## *Elecciones estratégicas de RH Ruptura laboral*

- Fomento de la jubilación voluntaria
- Congelación de la contratación
- Apoyo a trabajadores despedidos
- Recontratación preferente
- Reducciones de plantilla
- Contratación según las necesidades
- Despedidos resuelven sus problemas
- No hay preferencias

# [ Opciones estratégicas de RH (V) ]

## *Elecciones estratégicas de RH Evaluación del desempeño*

- Evaluaciones personalizadas
- Orientada a desarrollo
- Varios objetivos
- Múltiples evaluadores (supervisores, homólogos, subordinados)
- Procedimientos uniformes
- Orientada a control
- Único objetivo
- Sólo los supervisores

# Opciones estratégicas de RH (VI)

## *Elecciones estratégicas de RH Formación*

- Individual
- En el trabajo
- Específica
- “Compra” de competencias
- En equipo
- Externa
- Genérica (flexibilidad)
- “Creación” de competencias

# *Opciones estratégicas de RH (VII)*

## *Elecciones estratégicas de RH Carrera profesional*

- “Compra” de competencias
- Empleabilidad
- Techo ... despido
- “Creación” de competencias
- Carrera profesional
- Reciclaje

# *Opciones estratégicas de RH (VIII)*

## *Elecciones estratégicas de RH Remuneración*

- Fija
- Por tipo de trabajo
- Por antigüedad
- Decisiones centralizadas
- Variable
- Aportación individual
- Por desempeño
- Decisiones descentralizadas

# *Opciones estratégicas de RH (IX)*

## *Elecciones estratégicas de RH Derechos de los empleados*

- Énfasis en la disciplina
- Énfasis en la acción preventiva
- Énfasis en la protección del empresario
- Énfasis en la protección de los empleados
- Estándares éticos informales
- Códigos deontológicos explícitos

# [Opciones estratégicas de RH (X)]

## *Elecciones estratégicas de RH Relaciones con los empleados y sus representantes*

- Comunicación de arriba a abajo
- Comunicación bidireccional
- Eliminación de sindicatos
- Aceptación de sindicatos
- Confrontación
- Diálogo y negociación

# Opciones estratégicas de RH (XI)

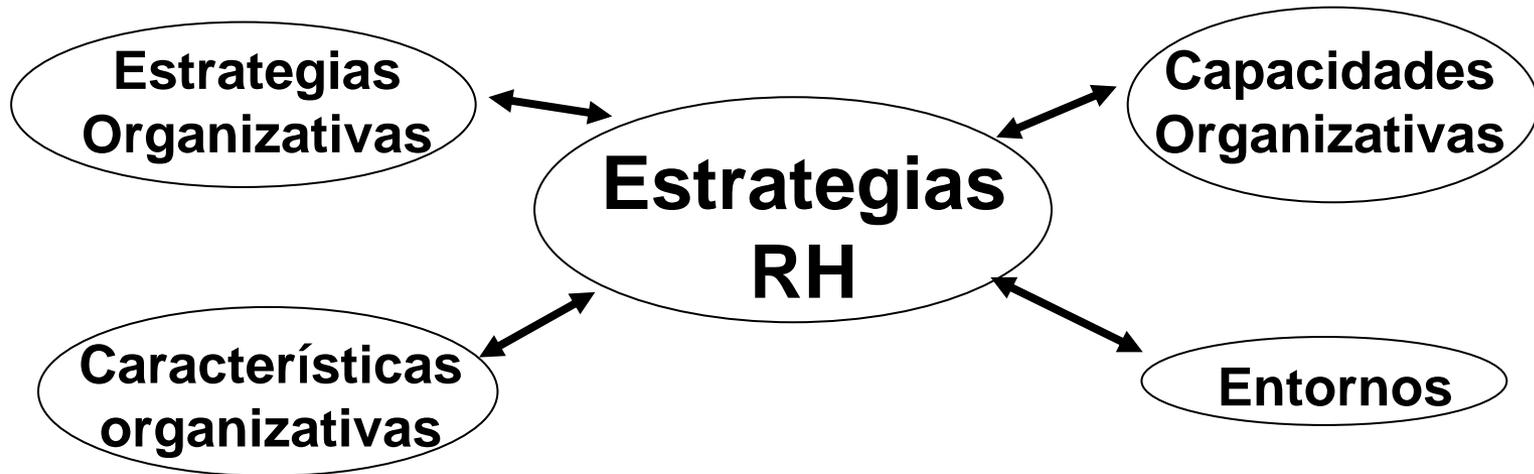
## *Elecciones estratégicas de RH Gestión internacional*

- Crear una cultura empresarial global
- Confiar en expatriados
- Acuerdo de repatriación
- Políticas universales de empresa
- Adaptarse a la cultura local
- Confiar en trabajadores nacionales
- No existen acuerdos de repatriación formales
- Políticas adaptadas a cada país

# *Opciones estratégicas de RH (XII)*

- Tres cuestiones:
  - Lista no exhaustiva
  - Para implantar cada opción, se pueden utilizar muchas prácticas de RH
  - Se han representado los dos extremos de un continuo

# Selección de las estrategias de RH



- Elección de tácticas de RH coherentes y adecuadas para la implantación de estrategias de RH
- Las mejores prácticas de RH

# [ *Ajuste con la estrategia (I)* ]

Nivel de corporación/firma diversificada

Dirección General

(aprobado/revisado por Cadmón)

Nivel de UEN/División/Empresa

Director de la UEN/División

(aprobado/revisado por Dirección General)

Nivel de Área funcional

Director funcional

(aprobado/revisado por director de UEN)



# *Ajuste con la estrategia (II)*

## ■ ¿Qué es la estrategia corporativa?

-Define el campo de actividad o cartera de negocios de la empresa

-Determina:

- Los sectores en los que va a estar
- El área geográfica de su/s actividad/es
- Forma de desarrollo: crecimiento interno vs. crecimiento externo (cooperación, integración o adquisiciones)

## ■ Estrategias de diversificación

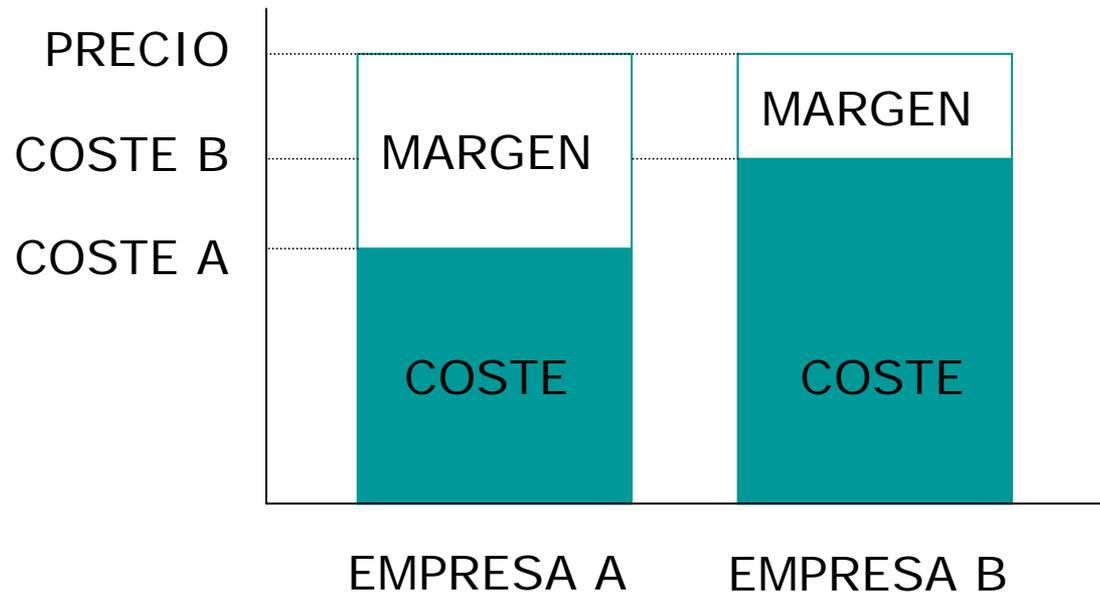
## ■ Estrategias de internacionalización

## ■ Modalidades de integración de empresas

# Ajuste con la estrategia (III)

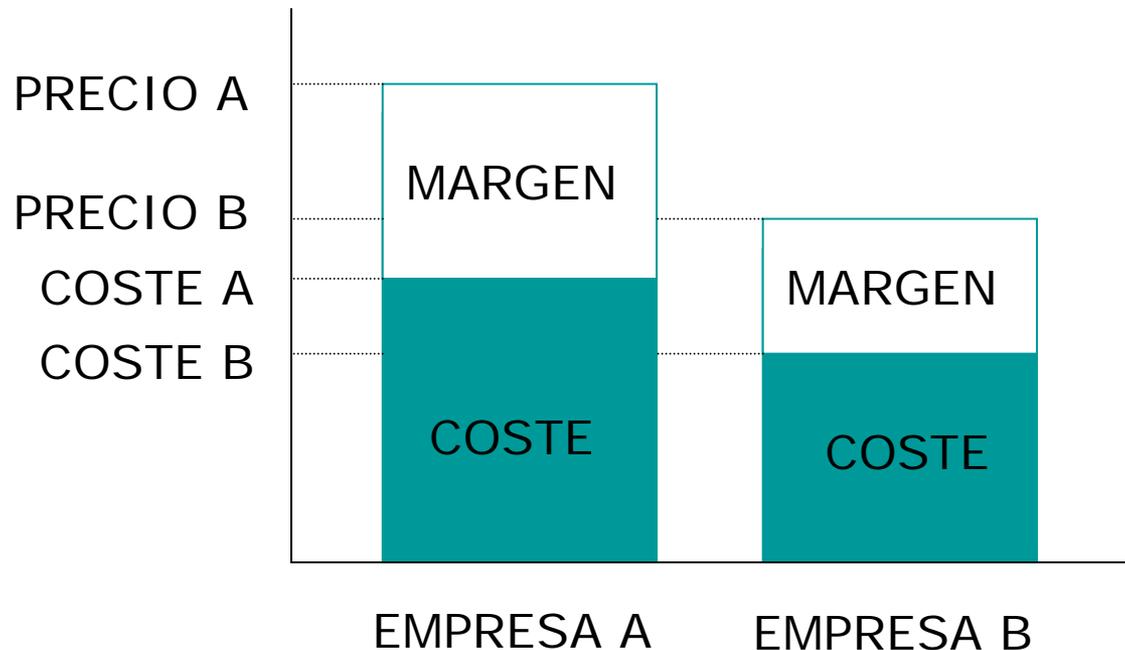
- Estrategias competitivas. Tipología de Porter
  - Tres estrategias:
    - *Liderazgo en costes (LC)*
    - *Diferenciación de productos (DP)*
    - *Segmentación de mercado*
      - Estrategia de LC o DP cuyo ámbito es un segmento de la industria
      - Selección de un grupo de clientes, tipo de productos y/o mercado geográfico

# Ajuste con la estrategia (IV)



- La ventaja en costes permite:
  - Rebajar los precios hasta anular el margen del competidor

# Ajuste con la estrategia (V)



- La ventaja de DP pretende:
  - Diferenciar el producto o alguno de sus elementos para que sea percibido como **único** por los clientes

# Ajuste con la estrategia (VI)

- Estrategias competitivas. Tipología de Miles y Snow
  - Tres tipos de estrategias:
    - *Defensiva ...*
      - Las empresas defienden sus posiciones según el criterio de eficiencia
    - *Exploradora ...*
      - Empresas innovadoras en productos y mercados, dominan varias tecnologías
    - *Analizadora ...*
      - Empresas con doble manera de organizar sus operaciones, combinación de las anteriores
    - *Reactiva ...*
      - Sin un plan coherente

# Ajuste con el entorno

- Dimensiones del entorno
  - *Grado de incertidumbre*
    - Información disponible para las decisiones
  - *Dinamismo*
    - *Frecuencia con que cambia el entorno*
  - *Magnitud el cambio*
    - Lo drástico que son los cambios
  - *Complejidad*
    - Número de elementos del entorno



# Ajuste con las características organizativas

## Rasgos de personalidad de una empresa

<i>Proceso de producción para convertir factores de producción en productos</i>	Rutinario	No rutinario
<i>Postura de la empresa ante el mercado</i>	Crecimiento e innovación	No crecimiento
<i>Filosofía de la dirección general de la empresa</i>	Contraria al riesgo	Aceptación del riesgo
<i>Estructura organizativa de la empresa</i>	Muy formalizada	Poco formalizada
<i>Cultura organizativa de la empresa</i>	Clima emprendedor Compromiso moral	Clima no emprendedor Autoritarismo

# Ajuste con las capacidades organizativas

- Capacidades organizativas...competencias distintivas
  - *Características que dan a la empresa una ventaja competitiva*
    - Capacidades técnicas
    - Sistemas de gestión
    - Reputación

# *Tácticas de RH coherentes con las estrategias*

- Las decisiones (planes, programas, sistemas, etc.)
  - para implantar cada una de las estrategias de RH
  - deben reforzar entre sí las estrategias de RH
  - y con las estrategias organizativas

# *Las mejores prácticas de RH*

- ¿Existen unas prácticas de RH que siempre dan lugar a buenos resultados?
- ¿No será al contrario?
  - *Los buenos resultados permiten el “lujo” de las mejores prácticas*

# El departamento de RH y los directivos: asociación



- Todos los directivos tienen que resolver cuestiones de RH
- El papel del departamento de RH es dar apoyo
- Auditorías periódicas de RH

# ¿El departamento de RH como socio estratégico?

- Competencias clave para considerarlo así:
  - *Liderazgo*
  - *Conocimiento del negocio*
  - *Pensamiento estratégico en RH*
  - *Competencias en procesos*
  - *Tecnologías de RH*

# Resumen y conclusiones

- Los retos a los que se enfrenta la DRH se agrupan en:
  - Retos del entorno
  - Retos organizativos
  - Retos individuales
- Planificar e implantar correctamente las políticas de RH beneficia a la empresa
- Las estrategias de RH deben ser coherentes entre sí y adaptarse a las estrategias empresariales
- Los directivos son los principales responsables de la gestión eficaz de los RH
- El papel de los profesionales de RH es actuar como asesores o expertos internos

