

# Tema 1: Retos presentes y futuros de la DRH

## I. INTRODUCCIÓN

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

---

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# 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

- Gestión de RH: Retos
- Planificación e implantación de las políticas de RH
- Selección de las estrategias de RH
- El departamento de RH y los directivos: una importante asociación

# gestión de RH: retos

Pueden clasificarse en:

- Retos del entorno
- Retos organizativos
- Retos individuales

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

- - -

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## Factores del entorno

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



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
--  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Objetos 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*)

# Temas individuales

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



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
...  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# 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



# Beneficios 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



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
--  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Objetos 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

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
--  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# 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

# Elecciones estratégicas de RH (II)

## Elecciones estratégicas de RH Flujos de trabajo

ciencia

- Innovación

ontrol

- Flexibilidad

scripciones  
pólicas del PT

- Tipos de PT  
genéricos

anificación detallada  
las tareas

- Planificación amplia  
de las tareas

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Elecciones estratégicas de RH (III)

## Elecciones estratégicas de RH Contratación

Contratación interna

Decide el supervisor

Énfasis “ajuste”

Candidato-cultura

Contratación informal

Para los nuevos

trabajadores

- Contratación externa
- Decide RR.HH.
- Énfasis cualificaciones y capacidades técnicas
- Contratación formal de los nuevos trabajadores



# Elecciones estratégicas de RH (V)

## *Elecciones estratégicas de RH Evaluación del desempeño*

Evaluaciones personalizadas

- Procedimientos uniformes

Orientada a desarrollo

- Orientada a control

Múltiples objetivos

- Único objetivo

Múltiples evaluadores

- Sólo los supervisores

(Supervisores, tecnólogos, ordenados)

# Elecciones estratégicas de RH (VI)

## Elecciones estratégicas de RH Formación

Individual

- En equipo

Del trabajo

- Externa

Específica

- Genérica (flexibilidad)

“Compra” de  
competencias

- “Creación” de  
competencias



# Elecciones estratégicas de RH (VII)

## *Elecciones estratégicas de RH Carrera profesional*

“Compra” de  
competencias

empleabilidad

... despedido

- “Creación” de competencias
- Carrera profesional
- Reciclaje

# Elecciones estratégicas de RH (VIII)

## Elecciones estratégicas de RH Remuneración

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

# ciones 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 empresarial

- Énfasis en la protección de los empleados

Estándares éticos formales

- Códigos deontológicos explícitos

# Elecciones estratégicas de RH (X)

## *Elecciones estratégicas de RH*

### *Relaciones con los empleados y sus representantes*

Comunicación de arriba  
abajo

- Comunicación bidireccional

Eliminación de  
sindicatos

- Aceptación de sindicatos

Confrontación

- Diálogo y negociación

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
- - -  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## ciones estratégicas de RH (XI)

### *Elecciones estratégicas de RH Gestión internacional*

ar una cultura  
presarial global

- Adaptarse a la cultura local

nfiar en expatriados

- Confiar en trabajadores nacionales

erdo de repatriación

- No existen acuerdos de repatriación formales

íticas universales de  
presa

- Políticas adaptadas a cada país

## Opciones estratégicas de RH (XII)

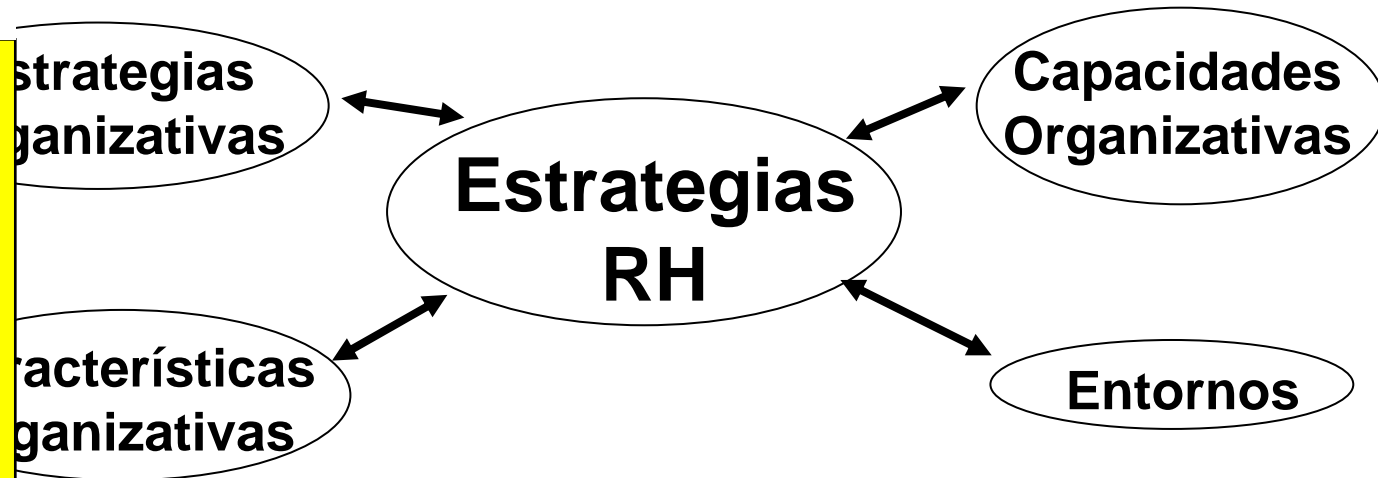
Tres cuestiones:

○ 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 RH



Elección de tácticas de RH coherentes y adecuadas para la implantación de estrategias de RH

Las mejores prácticas de RH

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
...  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

# Juste con la estrategia (I)

corporación/firma diversificada

Dirección General

(aprobado/revisado por Cadmón)

de UEN/División/Empresa

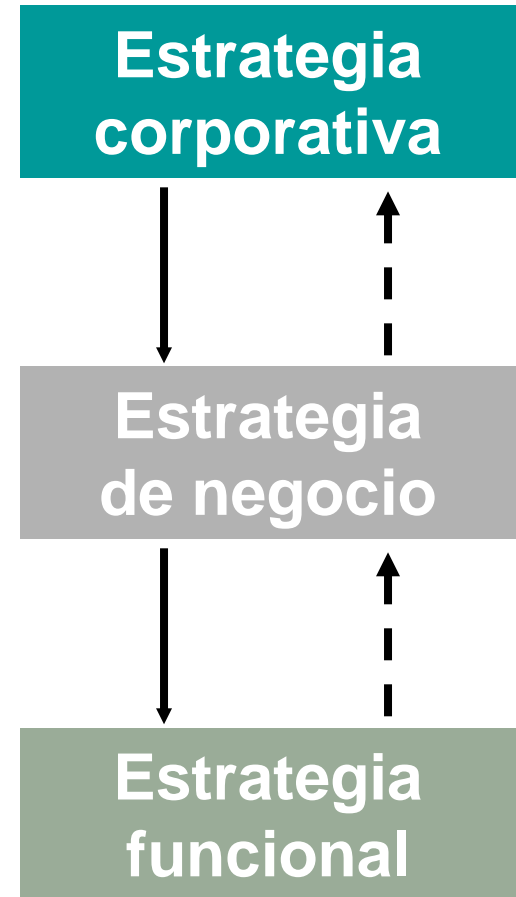
Director de la UEN/División

(aprobado/revisado por Dirección General)

Nivel de Área funcional

Director funcional

(aprobado/revisado por director de UEN)



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
...  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70



## Juste 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

## uste con la estrategia (III)

strategias competitivas. Tipología de Porter

tres estrategias:

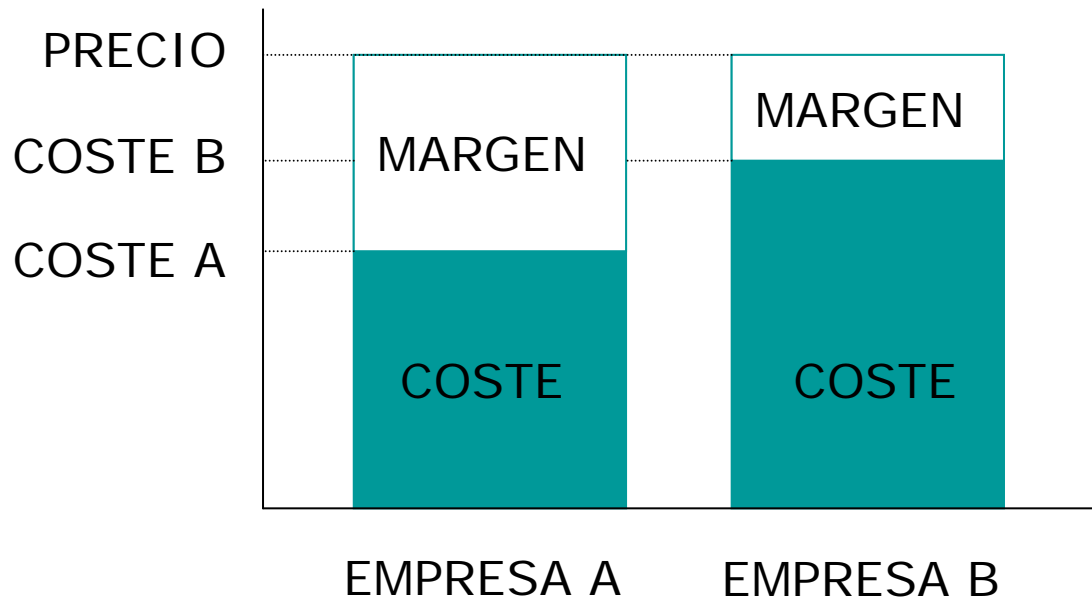
*Liderazgo en costes (LC)*

*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

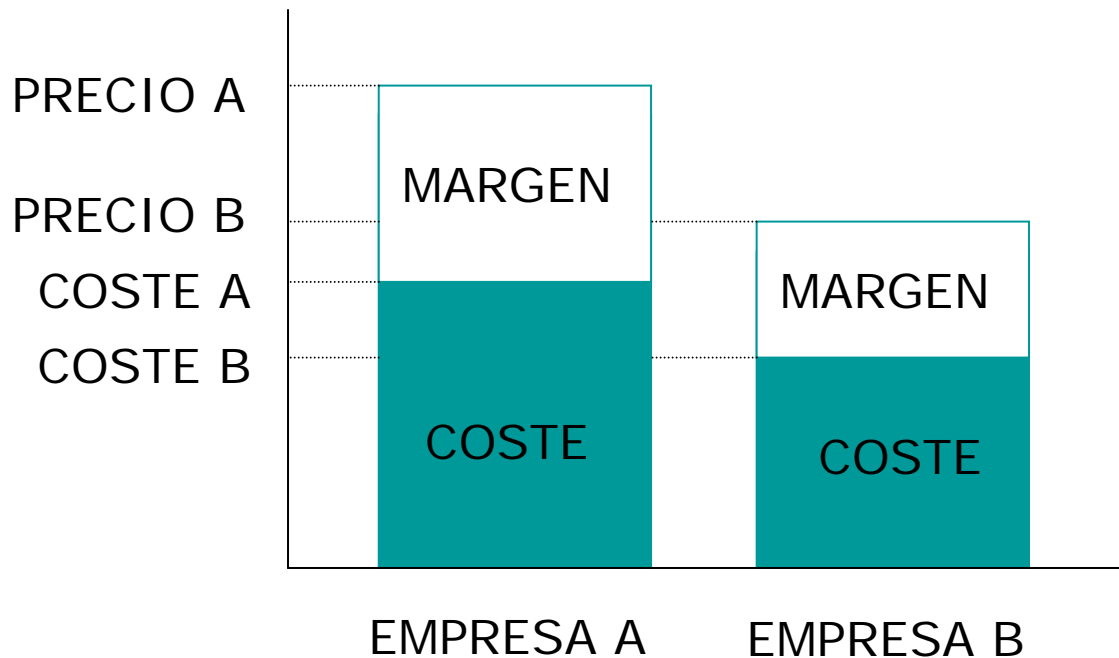
# Coste con la estrategia (IV)



ventaja en costes permite:

Rebajar los precios hasta anular el margen del competidor

# Coste con la estrategia (V)



ventaja de DP pretende:

Diferenciar el producto o alguno de sus elementos para que sea percibido como **único** por los clientes

# uste con la estrategia (VI)

strategias competitivas. Tipología de Miles y  
OW

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

# Juste 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



# uste con las características organizativas



## Rasgos de personalidad de una empresa

<i>producción para factores de en productos</i>	Rutinario	No rutinario
<i>la empresa ante</i>	Crecimiento e innovación	No crecimiento
<i>la dirección la empresa</i>	Contraria al riesgo	Aceptación del riesgo
<i>organizativa de la</i>	Muy formalizada	Poco formalizada
<i>anizativa de la</i>	Clima emprendedor Compromiso moral	Clima no emprendedor Autoritarismo

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

# uste con las capacidades organizativas

Capacidades organizativas...competencias distintivas

*Características que dan a la empresa una ventaja competitiva*

- Capacidades técnicas
- Sistemas de gestión
- Reputación



# Prácticas de RH coherentes en 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*

## 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

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
--  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

# El departamento de RH mo 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:

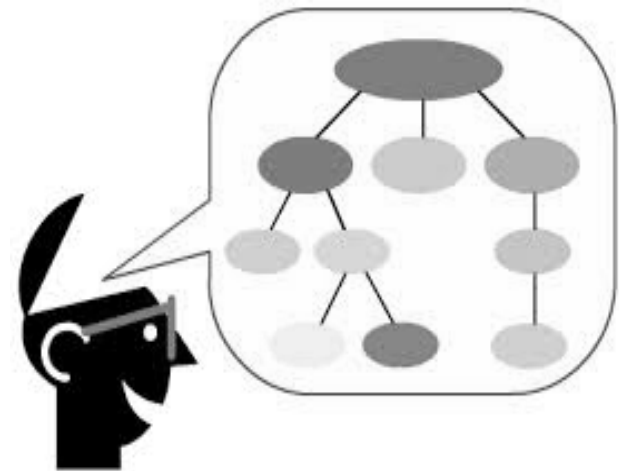
- Retos del entorno
- Retos organizativos
- Retos individuales

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



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70