

# Tema 1. Organizaciones, RRHH y capital intelectual

- ¿Qué son las organizaciones?
  - Tipos de organizaciones
- Comportamiento organizacional
  - Administración de RR.HH.
    - Tipos, funciones y habilidades
  - Estructura organizacional
    - Recursos humanos y Capital Intelectual
    - La gestión integrada de los RR.HH.
- Bibliografía:
  - Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2002). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall. (Cap.1)
  - Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: Conceptos, problemas y prácticas*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. (Cap.1)
  - Salgado Velo, J.F. (1997). *Comportamiento organizacional*. Vigo: Escuela de Negocios Caixavigo. (Cap.1)

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

- **Comportamiento Organizacional**
  - Relaciones entre las personas y grupos que forman una organización
  - Objeto de estudio: las conductas de los individuos, grupos y organizaciones humanas, y sus interrelaciones
  - Disciplina horizontal: integra conocimientos de **psicología**, economía, administración, estadística, antropología, política, ética, **tecnología de la información**...
- **Áreas de actividad (funciones)**:
  - Planificación y Selección del personal
  - Evaluación del desempeño
  - Remuneración e incentivos
  - Relaciones con los empleados
  - Prevención de riesgos
  - Productividad y Satisfacción laboral

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

## ORGANIZACIÓN:

- **Grupo de personas que interactúan entre sí, de manera coordinada, para alcanzar un fin**
- **Características comunes:**
  - **Formación Social:**
    - Agregado de individuos y/o grupos
  - **Límites fijos:**
    - Ámbito de actuación definido.
  - **Sistema de Normas:**
    - Reglas sobre lo que se puede hacer.

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

## **ORGANIZACIONES LEGALES**

- Autoridad jerarquizada
  - Mando/liderazgo de arriba/abajo
- Sistema de comunicación
  - Ordenación de la información
- Duración
  - Amplia y definida
- Meta común
  - Desarrollar productos y/o servicios

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

## **TIPOS DE ORGANIZACIONES:**

- **Lucrativas** (META: Beneficio económico)
  - Grandes organizaciones
  - Organizaciones de rápido crecimiento
  - Pequeñas organizaciones
- **No lucrativas** (Beneficio económico secundario)
  - Gubernamentales
  - Educativas, Sanitarias
  - Religiosas
  - Grupos de intereses, otras...

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

- **Departamento de RRHH: Funciones**
  - ***Diseño de la estrategia de RR.HH.*** en una organización, en función de:
    - Exigencias del entorno: Fuerzas externas que afectan a los resultados de la organización, pero están fuera de su control (cambios laborales o comerciales, cambios sociales, de legislación,...)
    - Exigencias organizativas: Valores dominantes o normas subjetivas que regulan y controlan la forma de trabajar y el ambiente organizacional de una empresa (Cultura Organizacional)
    - Exigencias individuales: Decisiones que afectan directamente al ajuste entre el empleado y la organización (diseño del puesto, selección del personal, evaluación del rendimiento, remuneración, satisfacción laboral,...)
  - ***Apoyo y asesoría*** a las responsabilidades de RR.HH. de cualquiera de los directivos de otros departamentos.

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

- **Departamento de RRHH: Tareas**
  - ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL (*management*)
    - Dirección y coordinación eficaz de los recursos
      - Tipos de directivos
      - Funciones
      - Habilidades
  - ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO
    - Modelo de gestión de RRHH: estructura organizacional
      - Recursos Humanos y Capital Intelectual
      - Gestión integrada de RR.HH.: Gestión de competencias

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

**ADMINISTRACIÓN del PERSONAL (Management):** Proceso de gestión, dirección y coordinación de las conductas organizacionales, a través de cuatro funciones principales:

- **Planificación:** Previsión de futuro, definición de metas y objetivos, establecimiento de estrategias e identificación de acciones.
- **Organización:** Diseño y desarrollo de la estructura de la organización. Decidir qué tareas se realizan y por quién (división del trabajo).
- **Dirección:** Coordinar y supervisar a los miembros (motivación, comunicación, resolución de conflictos,...)
- **Control:** Seguimiento del rendimiento o productividad de la organización. Corrección de metas y objetivos en caso necesario.



# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

## **Directivos Organizacionales (Managers):**

Planificación y control

Ejecutivos de Alto Nivel:

Presidente, Consejero Delegado, Director General, CEO (*Chief Executive Officer*)

Organización

Directivos de Nivel Medio: Jefe de Servicio, Director de Unidad, Secretario, Interventor, Jefe de asesoría.

Dirección

Directivos de Primera Línea: Supervisores, Encargados, Jefes de equipo, Jefes de negociado, Jefes de sección, etc.

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

## HABILIDADES DE LOS DIRECTIVOS

- **Habilidades Conceptuales:** capacidad de análisis y diagnóstico de situaciones complejas, habilidad para percibir como un todo la organización (o una unidad de la misma), entender cómo se divide el trabajo en tareas y como se vuelve a agrupar para lograr las metas y objetivos comunes. Planificación, organización y control
- **Habilidades Humanas:** Capacidad para comprender, motivar y trabajar con otras personas, ser capaz de crear cooperación entre los miembros de la organización y/o de los equipos de trabajo. Dirección
- **Habilidades Técnicas:** Capacidad para aplicar conocimientos especializados, comprensión de conocimientos, procedimientos y herramientas específicas para lograr hacer los productos o servicios a los que se dedica la organización (o la unidad correspondiente). Competencia teórica y práctica. Planificación, organización, dirección y control

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

## **ADMINISTRACIÓN del CONOCIMIENTO**

- ¿Qué **RECURSOS** poseen las organizaciones?
  - **TANGIBLES**
    - Financieros (capital, acciones, préstamos)
    - Productivos / Materiales (instalaciones, equipamiento, maquinaria, materias primas, productos, servicios)
    - Humanos (empleados)
  - **INTANGIBLES**
    - Conceptuales: Conocimientos básicos acerca de cómo hacer algo rápido y bien para que resulte productivo (“Saber hacer” o “Know-how” propios; franquicias)
    - Comerciales (mercado propio, patentes, marcas registradas)
    - Capital intelectual

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

## **CAPITAL INTELECTUAL**

Stocks o flujos de CONOCIMIENTO disponibles para una organización:

- Formación (conocimientos técnicos)
- Habilidades, aptitudes y capacidades personales
- Experiencia, valores y actitudes (comportamiento)
- Capacidad de adaptación al cambio
- NO pueden ser percibidos físicamente (vistos, tocados, ¿medidos?)
- Sólo son útiles cuando se comunican, se transmiten, interactúan y sirven a todo el personal (trabajo en equipo)

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

## CAPITAL INTELECTUAL: ELEMENTOS

- **Capital social (relacional):**
  - Vínculos externos de la empresa. Stocks y flujos de conocimiento derivados de las redes de relaciones dentro y fuera de la organización (otras empresas, medios de comunicación, centros de formación, agentes sociales,...).
- **Capital organizacional (estructural):**
  - Conocimiento institucionalizado que se almacena en bases de datos, manuales, etc. (sistemas de gestión, formación, comunicación, selección y evaluación; marcas, patentes y nombres de productos; cultura corporativa, etc.).
- **Capital humano:**
  - Conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los empleados de una organización. Por tanto, son los empleados quienes generan, retienen y usan el conocimiento.

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

## INDICADORES DE CAPITAL HUMANO

- Porcentaje de horas de Formación sobre la Jornada Laboral:
  - Facilitar a los empleados la mejora en habilidades específicas o la corrección de deficiencias en su rendimiento
- Rotación Interna/Puesto compartido:
  - Proceso de intercambio de trabajadores entre tareas/puestos, sin interrumpir el flujo de trabajo habitual.
- Ingreso de jóvenes de alto potencial e ingreso de especialistas:
  - Llegada a la empresa de personas bien preparadas, siempre que comportan su formación con el resto (trabajo en equipo)
- *Mentoring* (tutoría):
  - Empleado con experiencia que ayuda y aconseja a otro/s con menos experiencia, por un período de tiempo determinado (entre 6 meses y 2 años)

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

## **CAPITAL INTELECTUAL: COSTES**

- La adquisición de capital Intelectual tiene asociados tres tipos de costes para los empleados:
  - **Costes Psicológicos:** Surgen de los propios empleados, por los esfuerzos que deben dedicar a aprender.
  - **Costes Sociales:** Tienen que ver con los costes de oportunidad; es decir, el tiempo empleado en invertir en capital intelectual podría haber sido utilizado en otras actividades.
  - **Costes Económicos:** Incluyen tanto los gastos monetarios como las oportunidades perdidas en el mercado.

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

## **CAPITAL INTELECTUAL:CONSECUENCIAS**

- ¿Qué esperan los empleados y la organización después de invertir en capital intelectual?
  - **Empleados:** Compensaciones en forma de aumento en el nivel de ingresos, mayor satisfacción laboral, mejores posibilidades de carrera, respeto por los “contratos psicológicos”.
  - **Organización:** Mejoras en la productividad, el desempeño, la flexibilidad y la capacidad para innovar.



# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

## CAPITAL INTELECTUAL: CONSECUENCIAS

- Las personas invertirán en capital intelectual si creen que los beneficios serán superiores a los costes en que incurren.
  - <https://www.iebschool.com/blog/profesiones-solicitadas-bien-pagadas-reclutamiento-seleccion/>
  - <http://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2014/02/12/1081179/20-carreras-mayor-futuro-laboral.html#>
  - <https://www.businessinsider.es/estas-son-13-profesiones-mayor-futuro-espana-199812?page=4>
  - <https://www.businessinsider.es/medicos-perfiles-tic-profesiones-tecnicas-profesores-tienen-menores-tasas-paro-espana-196926>
  - <https://estardondeestes.com/movi/es/negocios/cuales-son-las-oportunidades-de-negocio-de-2020>

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

## **GESTIÓN de COMPETENCIAS en RR.HH.**

- **COMPETENCIA Laboral (OIT):** Construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, obtenida a través de la enseñanza formal y de la experiencia en situaciones concretas de trabajo.
  - **Perspectiva ORGANIZACIONAL:**
    - **COMPETENCIA:** Capacidad real y efectiva de una organización para conseguir sus objetivos. Depende directamente de sus propios recursos
  - **Perspectiva INDIVIDUAL:**
    - **COMPETENCIAS DEL PUESTO:** Conocimientos, destrezas y aptitudes específicas, necesarias en un puesto de trabajo concreto.
    - **COMPETENCIAS PERSONALES:** Conocimientos, experiencia, habilidades y capacidades particulares.

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

- **Gestión de competencias: ¿de qué depende?**
  - **Diseño de la organización**
    - Organización burocrática
    - Organización plana
    - Organizaciones no jerárquicas
  - **Diseño del trabajo**
    - Planificación de RRHH: Determinar las necesidades de una organización, garantizando la disponibilidad del personal adecuado para los puestos disponibles.
      - Análisis de puestos: Organizar un trabajo en las tareas y funciones necesarias para realizarlo (interactiva 1)

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

- **Diseño de la organización**
  - **Organización burocrática:** Estructura piramidal jerárquica, con múltiples niveles de organización. Ejemplo: el ejército
  - **Organización plana:** Estructura descentralizada, con pocos niveles de dirección y alta participación de los empleados en las decisiones empresariales. Ejemplo: un bufete de abogados
  - **Organizaciones no jerárquicas:** Estructura horizontal en la que se disminuye o elimina la jerarquía
    - Organización virtual: Organización pequeña que subcontrata las principales funciones empresariales (producción, adquisición, transporte...). Ejemplo: compañías cinematográficas actuales.
    - Organización sin fronteras: Organizaciones, grandes o pequeñas, que eliminan las cadenas de mando y sustituyen los departamentos por equipos facultativos (con preparación específica), que coordinan a los empleados que, a su vez, forman una red de cooperación que comparte todos los recursos. Ejemplo: Airbus o Eurostar, alianzas entre empresas europeas para entrar en mercados internacionales (AEIE; agrupación europea de interés económico).

# Tema 1. Organizaciones, RR.HH. y capital intelectual

- **Diseño del trabajo:** Planificación de RRHH

- **Análisis de puestos:**

- Base para muchas Decisiones de RR HH:
    - Formación
    - Desempeño
    - Selección
  - Contenido del Análisis:
    - Análisis de tareas y actividades del trabajo
    - Herramientas y Equipamiento
    - Ambiente de Trabajo (iluminación, ruido,...)
    - Análisis de Conocimientos, Destrezas, Capacidades y Características
  - Métodos de Recogida de Información:
    - Observación, Entrevistas (grupal/organizacional), Incidentes Críticos, Reunión de Expertos, Análisis de Contenido de Conocimientos Laborales (manuales, planes de estudio, etc.).
    - Cuestionarios (PAQ)
    - Diccionarios ocupacionales (<http://www.onetonline.org/>)