

### **OBJETIVOS DE LA CLASE**

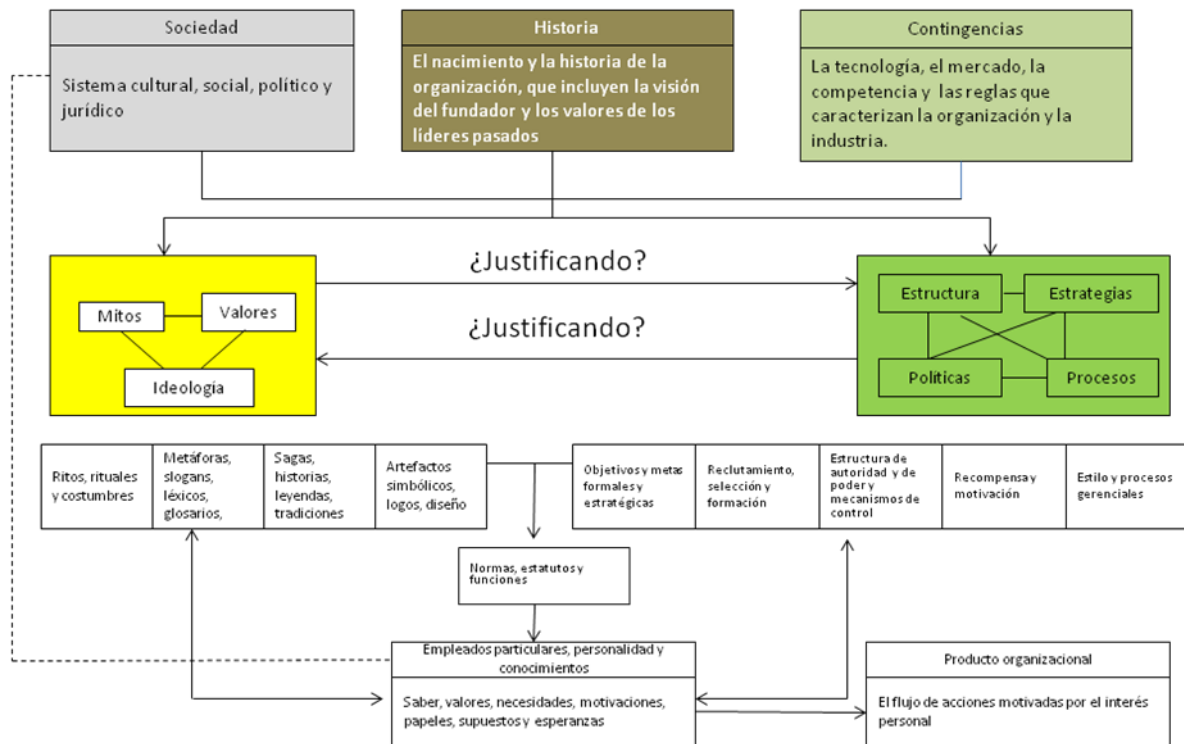
1. Identificar los elementos relevantes de la cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión de los recursos humanos.
2. Distinguir los componentes del planeamiento estratégico y la relación con el planeamiento estratégico de los recursos humanos.
3. Vincular los conceptos de planeamiento estratégico de Recursos Humanos al caso de estudio.
4. Interrelacionar los sistemas de gestión del área de Recursos Humanos.

### **DEFINICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

El concepto de cultura organizacional ha sido definido y utilizado de muy diversas maneras. Una de las definiciones más influyentes es la de Edgar Schein. Según Schein “la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de sus subsistencias en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización”.

La sociedad global constituye el entorno al que la organización está adaptada. Esta adaptación es una constante; no existe organización desadaptada porque en el mismo momento en que pierde su adaptación, la organización deja de ser viable, desaparece como sistema. Además de enfrentar este proceso de adaptación, las presunciones básicas contribuyen a consolidar la integración interna y, al considerarlas cómo válidas, podrán ser enseñadas a los nuevos miembros como un modo de hacer frente a los problemas.

### Esquema conceptual de cultura organizacional



Según este esquema, en la organización existen componentes íntimamente ligados:

1. Un sistema **socio estructural**: compuesto de las interacciones de la estructura formal, de las estrategias, políticas y procedimientos gerenciales, así como todos los elementos auxiliares de la vida y el funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructura de la autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección y formación, etc.).
2. Un sistema **cultural** reúne los sistemas expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres, metáforas, anacronismos, léxicos y slogans; cuentos, leyendas y folklores; emblemas y arquitecturas). Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, por el pasado de la organización y por los diversos factores de contingencia. Evoluciona también bajo la influencia de los funcionarios actuales y la interacción dinámica entre sus elementos culturales y estructurales.
3. **Los empleados particulares**: dotados de personalidad, de experiencias y talentos quienes, según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y la modificación del sentido. Todos los empleados, cualquiera sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional. El tipo de relación con el sistema cultural (competencia cultural) y el grado de participación en el sistema colectivo de significados, pueden variar de un empleado a

otro, según las particularidades y la propia experiencia. Sin embargo, como todos los empleados construyen sus significados a partir de materias primas culturales proporcionadas por la organización, un grado considerable de comportamiento de significados a partir de materias primas culturales proporcionadas por la organización, un grado considerable de comportamiento de significados se desarrolla inevitablemente entre los que permanecen por largo tiempo en un mismo medio social.

(El cuadro y los conceptos pertenecen a Yvan Allaire, Ph. D (MIT) y Mihaela Firsirotu, Ph. D (Mc Gill))

Entre el sistema cultural y el sistema socioestructural de la organización, generalmente existe una relación de apoyo compleja, que puede llegar a ser una fuente importante de **tensión y de presión** cuando la organización debe adaptarse rápidamente a circunstancias nuevas. Productos de un medio social, político y cultural específico, así como de particularidades históricas de la organización y de una diversidad de contingencias, **el sistema cultural y el sistema socio-estructural deberían desarrollarse de manera armoniosa, el primero para justificar al segundo y el segundo para sostener y reforzar al primero.**

**Si se producen cambios, se trata de modificar el sistema socio-estructural formal. Si estos cambios no encuentran justificación en el sistema cultural, se produce una disonancia entre ambos sistemas lo cual se traduce en una resistencia para la aceptación de los cambios.**

El esquema presentado no pretende agotar la explicación de la cultura organizacional cuyo análisis y comprensión merece un abordaje multidisciplinario y particular de cada uno de los elementos intervinientes. Desde una perspectiva funcional debemos considerar que cuando estamos interviniendo en una organización en el diseño y aplicación de los planes de capacitación o los sistemas de evaluación de desempeño o planeamiento de carrera, debemos contemplar si el sistema cultural sostiene a estas nuevas prácticas o las confronta. Si la distancia en la aplicación formal de un evaluación de desempeño está en franca oposición del significado que la administración del poder tiene para la empresa y pretende pasar de un estilo verticalista y centralizado en la toma de decisiones a un modelo participativo de autogestión, es probable que existan marcadas resistencias tanto en los ejecutivos como en los empleados. Para ambos actores, les resultará difícil comprender la demanda de sus nuevos roles. No obstante ello, si tenemos el desafío de generar instancias de cambio, debemos, entre otras muchas tareas, generar nuevos sistemas de RRHH que no respondan al modelo vigente porque en ese caso, nada cambiaría. Este es uno de los mayores desafíos del profesional de Recursos Humanos que lo obliga a un análisis de la cultura organizacional para construir sistemas que produzcan un cambio en el modelo de gestión pero al mismo tiempo que no sea de tal magnitud que no sea comprendido y aceptados por los actores de la organización.

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO - Construcción de la misión de la empresa**

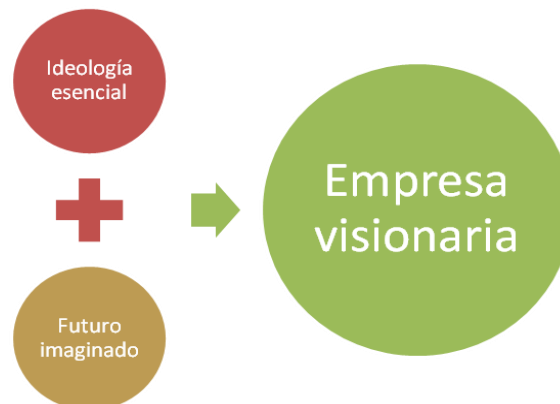
¿Qué es una empresa visionaria? , esta preguntan se realizan Collins y Porras y responden diciendo “las compañías visionarias constituyen la flor y nata de su industria, admiradas por todos sus colegas y que tienen larga tradición de haber ejercido una influencia significativa en el mundo que las rodea”. Para justificar la importancia de la misión y la visión en la perdurabilidad de una organización, los autores realizaron una investigación que duró 6 años. Para ello consideraron las siguientes variables: institución líder en la industria, muy admiradas por personas conocedoras del negocio, han dejado huella indeleble en el mundo que vivimos, han tenido múltiples generaciones de presidentes, han pasado por múltiples ciclos de vida de productos (o servicios) y fueron fundadas antes de 1950. En el estudio se compararon estas empresas visionarias con otras empresas de importancia también reconocidas pero que no han alcanzado el prestigio y la excelencia de las primeras. Las empresas visionarias son más que empresas prósperas o empresas duraderas, son instituciones que se han constituido en modelo y son reconocidas por sus empleados y el mercado en el que compiten. Que tengan tanto prestigio no significa que no hayan atravesado crisis y dificultades. No son inmaculadas, pero han logrado rendimientos excepcionales en el largo plazo.

Compañías de la investigación (listado parcial del utilizado en la investigación)

Compañías visionarias	Compañías de comparación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 M</li> <li>• American Express</li> <li>• Boeing</li> <li>• Citicorp</li> <li>• Ford</li> <li>• General Electric</li> <li>• Hewlett–Packard</li> <li>• IBM</li> <li>• Johnson &amp; Johnson</li> <li>• Merck</li> <li>• Sony</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norton</li> <li>• Wells Fargo</li> <li>• Mc Donnell Douglas</li> <li>• Chase Manhattan</li> <li>• GM</li> <li>• Westinghouse</li> <li>• Texas instrument</li> <li>• Bourroughs</li> <li>• Bristol-Myers Squibb</li> <li>• Pfizer</li> <li>• Kenwood</li> </ul>

Según la investigación de Collins y Porras, si una persona hubiera invertido U\$S 1 en un fondo de acciones del mercado general, un U\$S 1 en un fondo de acciones de comparación y U\$S 1 en las empresas visionarias, los resultados hubieran sido significativamente diferentes. Tomando como fecha de análisis para corroborar los rendimientos de la inversión el 31 de diciembre de 1990, los fondos del mercado general habrían crecido a U\$S a 415 dólares por cada U\$S 1. En los fondos de las compañías comparadas, ese dólar habría ascendido a U\$S 955, más del doble del mercado general. Pero la inversión de un U\$S en las empresas visionarias habría aumentado a U\$S 6356. – más de 6 veces del fondo de comparación y más de 15 veces del mercado general.

El camino que recorrió cada una de estas empresas visionarias no ha sido el mismo. Algunas surgieron a partir de una gran idea, otras mediante líderes carismáticos o el fomento la innovación o la clara definición de objetivos. Conclusión: no han aplicado un único camino y tampoco depende una única variable, por el contrario, han debido apelar a una integración de fenómenos para sostenerse en el largo plazo. No obstante ello, existen dos aspectos clave que los pueden identificarse para comprender su perdurabilidad en el tiempo:



**Ideología esencial:** es una unidad coherente que va más allá de los ciclos del producto o del mercado, del avance tecnológico, de las modas o de las personas. Es el aglutinante que mantiene unidad a la organización a medida que crece y se descentraliza.

- **Toda organización debe incluir una ideología esencial.**
- **La ideología esencial contempla la definición de los valores y propósitos esenciales.**

**Futuro imaginado:** la componen dos elementos

- **Objetivos grandes, desafiantes y visionarios.**

- **Descripción vivida:** es una imagen que contempla pasión, fuerza, emoción y convicción para estimular a los actores internos y externos de la organización. Es dónde deseamos llegar con nuestros objetivos.

Este modelo nos sugiere una aparente paradoja: conservar e innovar al mismo tiempo. El primer concepto, se refiere a la necesidad de sostener una ideología central que le da identidad a la organización a pesar de los avatares que debe sortear en el desempeño de su gestión. El segundo, está vinculado con la permanente adaptación que debe realizar la organización al medio en el cual opera.

### **Escuela de diseño**

Para Henry Mintzberg la palabra **estrategia** es una de esas palabras que se definen de una manera y se utilizan de otra. Según su entender la estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo. Intervienen necesariamente dos aspectos: la mirada hacia el futuro (plan) y el patrón (examinar la conducta pasada).

Para acercarnos al planeamiento estratégico de los recursos humanos utilizaremos, en este apunte, la Escuela de Diseño, una de las diez alternativas para analizar el proceso estratégico de una empresa. Esta escuela representa uno de los enfoques más influyentes en el desarrollo conceptual de la formalización de una estrategia. Generalmente es conocido como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Esta escuela tiene sus orígenes en dos libros escritos en la Universidad de California y el Massachusetts Institute of Technology: **Liderazgo en la administración** escrito por **Philip Selznick (1957)** y **Estrategia y estructura** de **Alfred Chandler (1962)**.

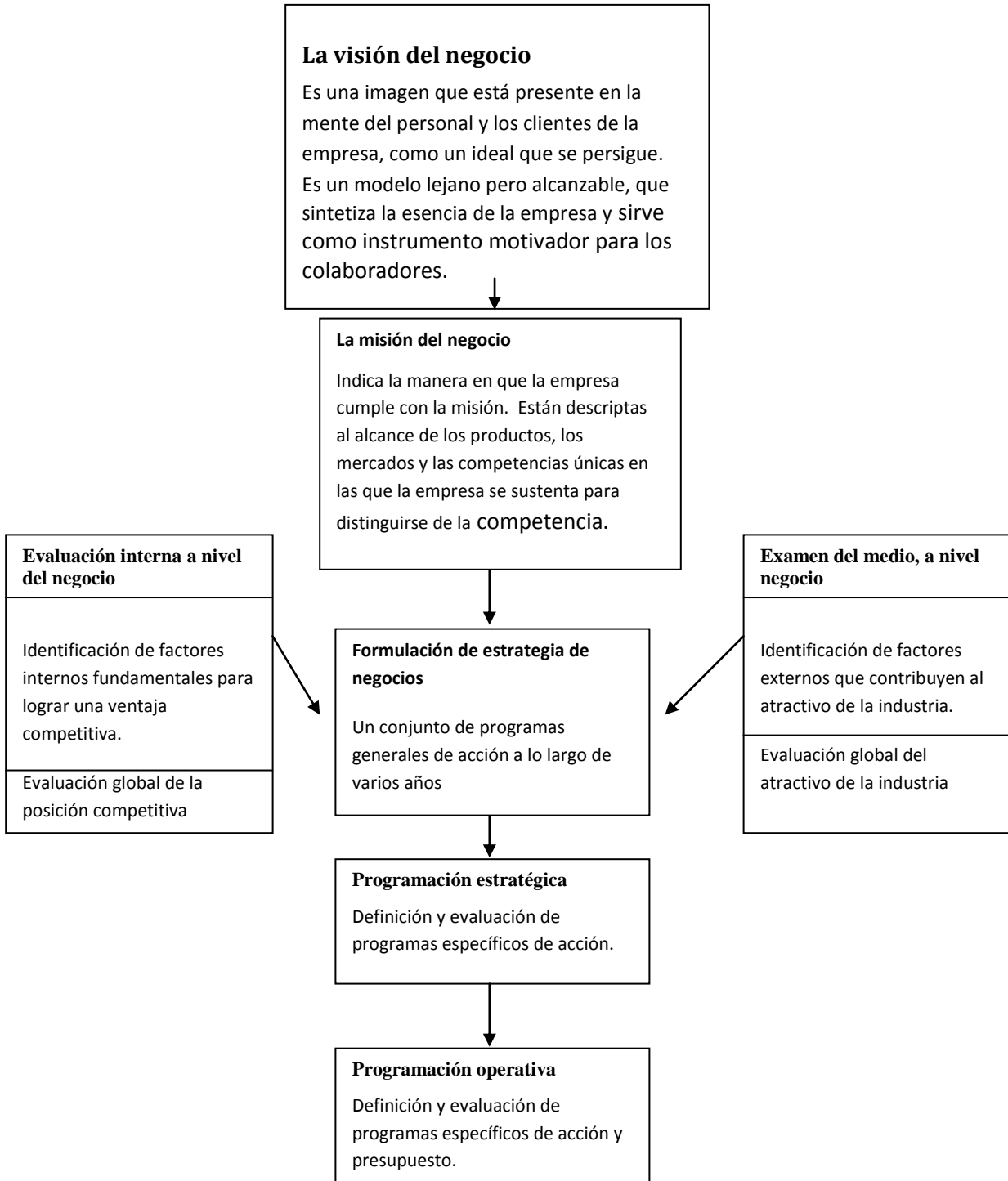
El primero de los libros introdujo la idea de “competencia característica”, analizó la necesidad de asociar el “estado interno” de la organización con sus “expectativas externas” y promovió la generación de una “política dentro de la estructura social de la organización”. Por su parte Chandler estableció la noción de estrategia empresarial de la escuela, y su relación con la estructura.

No obstante los aportes de estos pioneros, el impulso mayor fue dado por el grupo de Management General de la Escuela Empresarial de Harvard con el libro **Política empresarial: texto y casos de Learned, Christensen, Andrews y Guth**.

El modelo pone especial énfasis en la evaluación de las situaciones externas e internas: la primera ayuda a determinar las amenazas y oportunidades del medio, mientras que las últimas permiten analizar las virtudes y defectos de la organización.

### ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA DEFINICION ESTRATEGICA DEL NEGOCIO

**Sobre la base del esquema de Kenneth Andrews.** Fuente: la Gestión de los Recursos Humanos de Dolan, Schuler y Valle. Adaptado de G. Vetter, Manpower planning for high talent personnel.



## LISTADO DE VARIABLES AMBIENTALES

### 1. Cambios sociales

- Cambios en las preferencias de los clientes: repercusión sobre la demanda o el diseño de los productos.
- Tendencias de la población: repercusión sobre la distribución y sobre la demanda o el diseño de los productos.

### 2. Cambios gubernamentales

- Nuevas legislaciones: repercusión sobre los costos de los productos.
- Nuevas prioridades en las imposiciones: repercusión sobre inversiones, productos, demanda.

### 3. Cambios económicos:

- Tasa de interés: repercusión sobre la expansión y el monto de las deudas.
- Tasa de cambio: repercusión sobre la demanda interna y externa, y sobre los beneficios.
- Cambio en el ingreso real per cápita: repercusión sobre la demanda.

### 4. Cambios competitivos:

- Adopción de nuevas tecnologías: repercusión sobre los costos y la calidad de los productos.
- Nuevos competidores: repercusión sobre los precios, la participación en el mercado y el margen de contribución.
- Nuevos competidores: repercusión sobre los precios, la participación en el mercado y el margen de contribución.
- Cambios en los precios: repercusión sobre la participación en el mercado y el margen de contribución.
- Nuevos productos: repercusión sobre la demanda y los gastos por publicidad.

### 5. Cambio de proveedores:

- Cambios en los suministros: repercusión sobre los procesos de producción y los requisitos de inversión.
- Cambio en la cantidad de proveedores: repercusión sobre los costos y la disponibilidad.

### 6. Cambios en el mercado:

- Nuevos usos de productos: repercusión en la demanda y la utilización de capacidades.
- Nuevos mercados: repercusión sobre los canales de distribución, la demanda y la utilización de capacidades.
- Obsolescencia de los productos: repercusión sobre los precios, la demanda y la utilización de capacidades.



## **LISTADO DE FORTALEZA Y DEBILIDADES**

### **1. Marketing**

- Calidad del producto
- Cantidad de líneas de producto
- Diferenciación de los productos
- Participación en el mercado
- Política de precios
- Canales de distribución.

### **2. Investigación y desarrollo**

- Capacidad de investigación y desarrollo de productos
- Capacidad de investigación y desarrollo de procesos

### **3. Equipo de management**

- Aptitudes
- Congruencia de valores
- Espíritu de equipo
- Experiencia
- Coordinación de actividades.

### **4. Operaciones**

- Control de materia prima
- Capacidad de producción
- Estructura de costos de producción
- Instalaciones y equipos
- Control de calidad

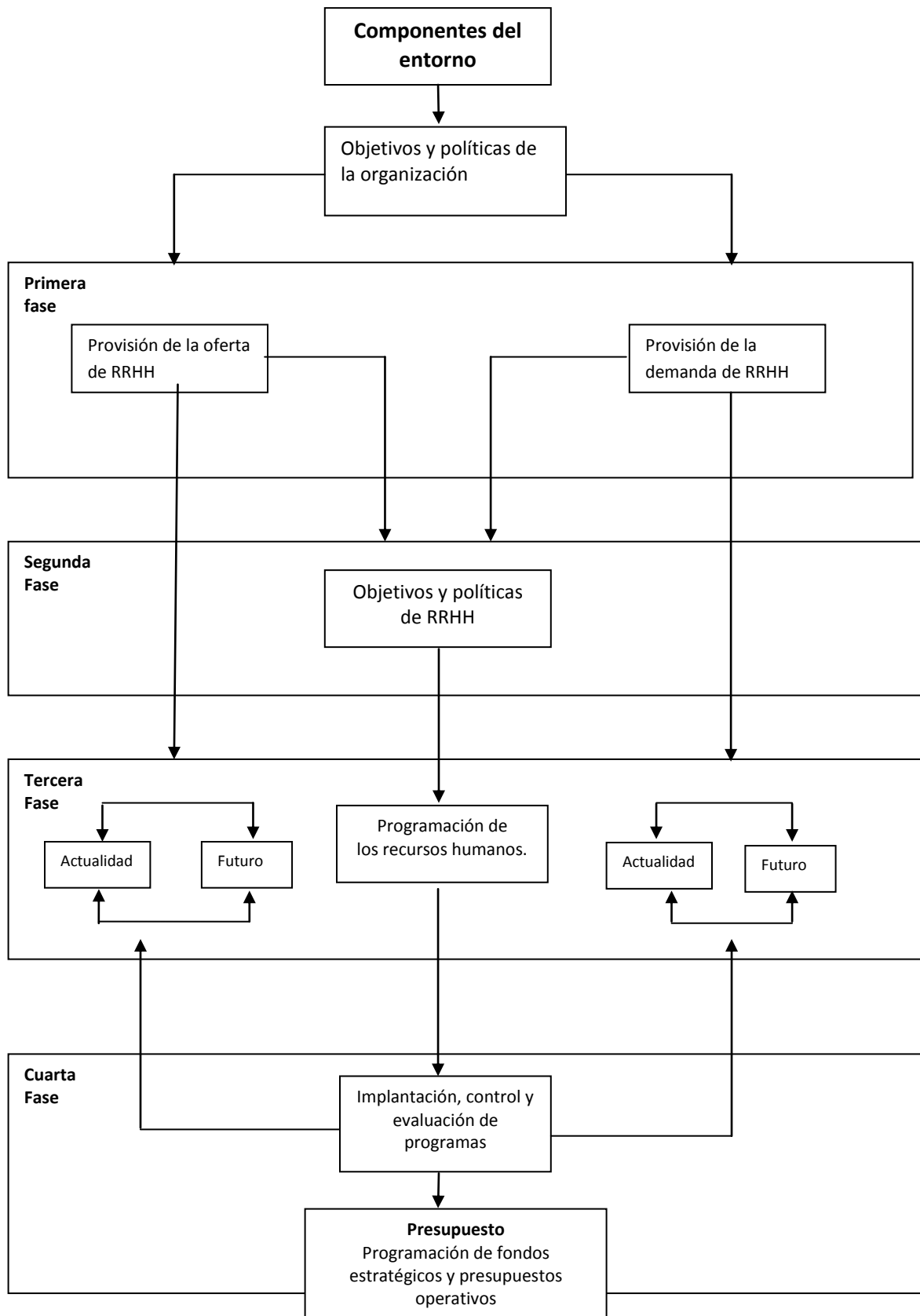
### **5. Finanzas**

- Poder financiero
- Situación impositiva
- Situación de apalancamiento

### **6. Recursos Humanos**

- Capacidad de los empleados
- Ambiente laboral
- Sistemas de personal
- Desarrollo de personal

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE RRHH



## **PROCESO DE TRANSFORMACION DAVIDONE (empresa caso de estudio)**

### **Origen**

Davidone Hnos. fue una empresa fundada en 1953, por Ignacio Pascual Davidone. La empresa está dedicada al rubro de librería, alcanzando una participación de mercado importante en varios de sus productos en la Argentina. La empresa fue creciendo bajo la estricta influencia de su dueño adquiriendo rasgos distintivos de una cultura paternalista: comunicaciones verticales, toma de decisiones centralizadas, desarrollo de la carrera basada en la antigüedad, valores organizacionales basados en la lealtad, las tradiciones,

### **Proceso de sucesión**

Después de atravesar problemas económicos y financieros, la empresa se fusiona con una empresa alemana y asume el rol de Gerente General el hijo de Ignacio Davidone, Mario, quien se propone modificar el estilo de gestión de compañía. Siguiendo el planteo del esquema de cultura organizacional antes descripto, el nuevo gerente general tendrá el desafío de implementar los sistemas de gestión de recursos humanos debiendo para ello tener en cuenta la estrategia y la cultura organizacional de la empresa.

### **El plan estratégico (Anexo 15 de Davidone Hnos.)**

Principales desafíos de Davidone Hnos.

- Consolidar la posición de sus productos y lograr el posicionamiento de los nuevos productos en la Argentina (set de oficina en acrílico "Setty" y lapiceras "Lutt")
- Expandir la empresa al mercado regional (Uruguay, Chile, Brasil y Paraguay).
- Desarrollar la ingeniería financiera para lograr la expansión de la empresa en el marco regional.
- Profesionalizar el área de Recursos Humanos implementando sistemas que favorezcan la incorporación, administración y desarrollo de los empleados.
- Adaptar las normas de calidad en los procesos para alcanzar los niveles exigidos por la empresa alemana.

**Objetivos Comerciales de la Empresa Año 1996**

Año 1996					
Producto	Región				
	Argentina	Brasil	Chile	Paraguay	Uruguay
Compases	70%	5%	10%	15%	15%
Gomas de borrar	40%				
Lápiz mecánico	55%				
Talonarios	15%				
Set de oficina	15%				
Lapiceras suntuosas	20%	15%	20%	15%	20%

**PROYECTO DE ESTRATEGIA DE RRHH. DE DAVIDONE Hnos.**

**Desafío del Area de Recursos Humanos**

Profesionalizar el área de Recursos Humanos implementando sistemas que favorezcan la incorporación, administración, capacitación y desarrollo de los empleados.

**Objetivos de Largo Plazo**

Conformar una dotación de recursos humanos cuya capacidad y profesionalismo permita mantener e incrementar el prestigio de la empresa en sus productos líderes en el mercado argentino y expandirse hacia el mercado regional mediante alianzas estratégicas, fomentando una cultura organizacional basada en el mérito, la participación y el desarrollo de las personas.

**Objetivos Operativos Año 1996**

Elaborar e implementar las políticas de Recursos Humanos: organización, comunicación, capacitación, evaluación de desempeño, remuneraciones y desarrollo.

Desarrollar el inventario de personal que permita mantener actualizados los datos personales, profesionales, formación y evaluación del personal.

Implementar un sistema de remuneraciones que contemple la equidad interna y externa, procurando retener a los mejores talentos, determinando las descripciones de tareas, evaluación de puestos, estructura de remuneraciones y análisis de mercado.

Implementar la evaluación de desempeño que consolide un estilo organizacional sustentado en la participación, el mérito y el profesionalismo.

Elaborar un plan de capacitación que contemple las nuevas demandas comerciales: inserción de nuevos productos en el mercado argentino e introducción de la empresa en el mercado regional.

Implementación de nuevas tecnologías de fabricación.

Implementación de un sistema de calidad que garantice la mejora de los procesos.

Formación del management en los principios de gestión necesarios para mejorar la planeación, organización, dirección y control.

### **Objetivos Operativos Año 1997**

Implementar un sistema informático que mejore las condiciones de eficiencia en la liquidación de haberes y el sistema de gestión de personal (capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo y remuneraciones).

Diseñar e implementar el cuadro de reemplazos, y elaborar los planes de desarrollo del personal con potencial.

El área de Recursos Humanos concebida como una unidad de servicios contribuye a la gestión de la empresa proponiendo y administrando las políticas que aseguren la captación, retención y desarrollo del potencial humano. Desde una perspectiva de largo plazo, el profesional de recursos humanos deberá participar del planeamiento estratégico de la empresa a fin de comprender los horizontes de largo plazo de la organización y diseñar los sistemas que aseguren la provisión del talento humano en la cantidad y en la calidad que permiten alcanzar las metas previstas.

Los planes estratégicos de RRHH se cumplirán considerando el marco que definen las políticas del área las cuales deberán ser avaladas por las máximas autoridades a fin de asegurar la aplicación a en toda la organización. Esta perspectiva de largo plazo, se materializa en los objetivos operacionales (horizonte de un año) y sus programas que deberán definir responsables, fechas de cumplimiento, formas de medición y, por último, el presupuesto que sustentará económicamente los programas.

### **CLASIFICACION DE ROLES PROPUESTA POR DAVID ULRICH**

Los roles desempeñados por los RRHH son realidad múltiples, no únicos. Deben cumplir tanto roles operativos como estratégicos, control con socio, corto plazo y largo plazo, cualitativos y cuantitativos.

Debe evaluarse cuáles son los aportes

- 1) Administración de recursos humanos estratégicos
- 2) Administración de la infraestructura de la firma
- 3) Administración de la contribución de los empleados
- 4) Administración de la transformación y el cambio

***Management de recursos humanos estratégicos***

Imagen: Socio estratégico

Principal tarea: diagnóstico organizativo

***Management infraestructura***

Imagen: Experto administrativo

Principal tarea: servicios compartidos

***Management contribución empleados***

Imagen: Adalid de los empleados

Principal tarea: Aportar recursos a los empleados

***Management transformación y el cambio***

Imagen: Agente de cambio

Principal tarea: asegura que existe la capacidad de cambiar

**MANAGEMENT RECURSOS HUMANOS ESTRATEGICOS**

- Participar activamente en la gestión del negocio
- Identificar oportunidades externas y actuar sobre debilidades internas con anticipación.
- Reconocer las necesidades de las otras en función de sus planes estratégicos.

**ADMINISTRACION DE INFRAESTRUCTURA DE LA FIRMA**

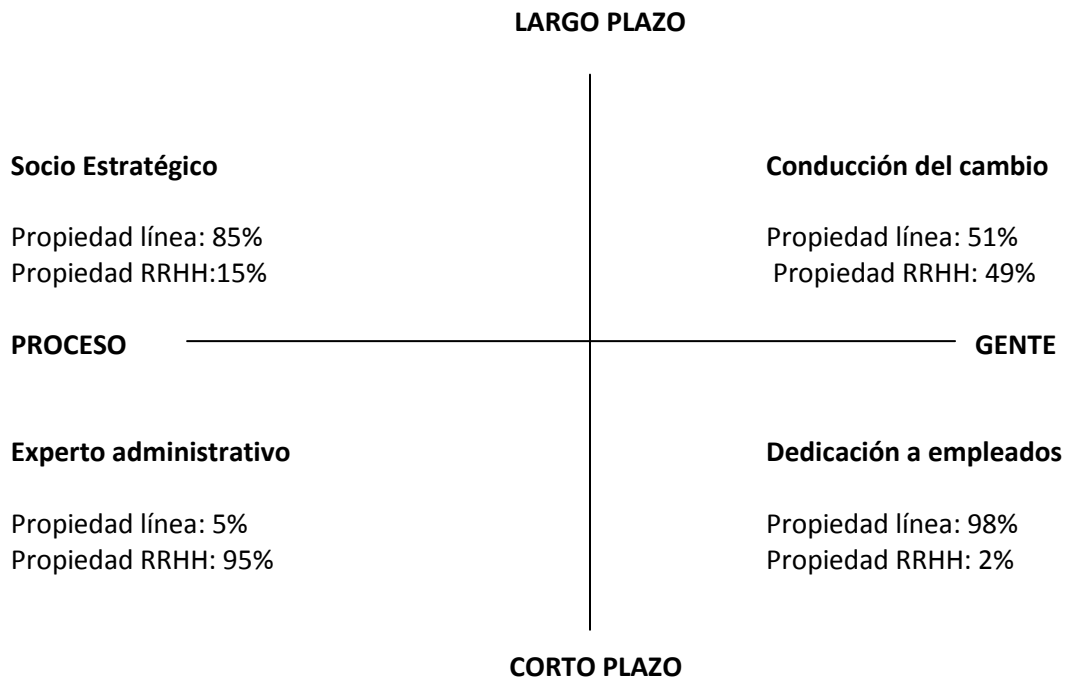
- Crear la infraestructura organizativa de RRHH
- Administrar los sistemas de formación de planteles, entrenamiento, evaluación, premios y promoción.
- Elaborar y administrar los planes de inducción programada para el ingreso capacitado del empleado en las prácticas de la empresa

**EL MANAGEMENT DE LA CONTRIBUCION DE LOS EMPLEADOS**

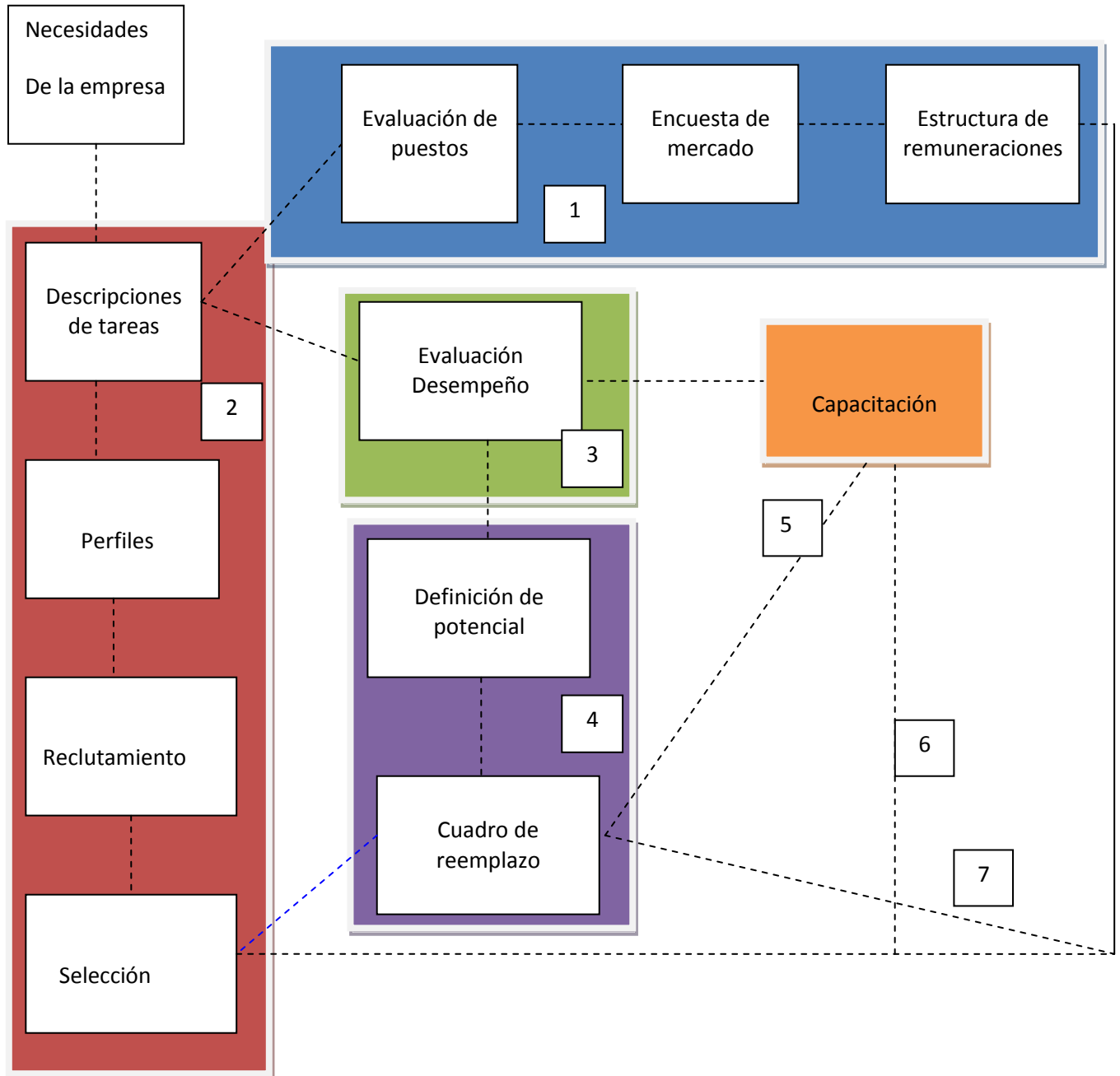
- Actuar como censor en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados.
- Las principales actividades son escuchar, responder y encontrar maneras de aportar a éstos los recursos que responden a sus cambiantes requerimientos

**CONDUCIR LA TRANSFORMACION Y CAMBIO**

- La transformación implica cambios culturales fundamentales dentro de la organización, los profesionales de Recursos Humanos conducen la transformación se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura de la empresa.
- Las acciones incluyen identificar y encuadrar problemas, crear relaciones de confianza, resolver problemas y crear, y llevar a cabo, planes de acción.



### GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS





Una vez determinada la estrategia de la organización (misión, visión y objetivos estratégicos), es necesario definir la estructura organizacional para cumplir con esa estrategia. La estructura deberá determinar el diseño organizacional definiendo la misión de cada una de las áreas funcionales y los puestos que la integrarán. De allí surge la necesidad de formalizar estas responsabilidades mediante las descripciones de tareas.

1. La descripción de tareas permite evaluar los puestos para alcanzar una justicia interna relativa. Luego compararla con el mercado para establecer la competitividad externa y, por último, definir una estructura de remuneraciones.
2. La descripción de tareas contribuye con la definición de los perfiles de cada uno de los puestos lo que facilitará el proceso de selección de personal.
3. La descripción de tareas también permite comparar el desempeño de las personas con las responsabilidades que debería cumplir.
4. A diferencia de la evaluación de desempeño, establece un pronóstico de las posiciones a las que el colaborador puede acceder a partir del desarrollo de sus competencias actuales.
5. La capacitación contribuye, mediante un proceso formativo, a superar las dificultades del desempeño y a conformar los planes de desarrollo en los planes de carrera.
6. La capacitación también puede vincularse con el proceso de selección al permitirnos adecuar los recursos contratados cuando decidimos incorporar al personal que presenta alguna diferencia con el perfil deseado en los conocimientos habilidades y actitudes.
7. La definición de una estructura de remuneraciones permitirá analizar las perspectivas de los candidatos con potencial en función de las variaciones en las posiciones dentro de las bandas de compensaciones definidas.

La definición de las presunciones y de las creencias básicas que realice cada empresa determinará la articulación de la gestión de los recursos humanos y la implantación de políticas y programas que le darán su identidad y estilo de gestión.

<b>OPCIONES DE PLANIFICACIÓN</b>	
No sistemática	Sistemática
A corto plazo	A largo plazo
Análisis explícito de puesto de trabajo	Análisis implícitos de puestos de trabajo
Simplificación de puesto de trabajo	Enriquecimiento de puesto de trabajo
Escasa participación del empleado	Gran participación de los empleados
<b>OPCIONES DE DOTACION DEL PERSONAL</b>	
Fuentes internas	Fuentes externas
Trayectorias limitadas	Trayectorias amplias
Criterios explícitos	Criterios implícitos
Procedimientos cerrados	Procedimientos abiertos
<b>OPCIONES DE EVALUACION</b>	
Enfoque de las personas	Enfoque de resultados
Escasa participación del empleado	Gran participación de los empleados
Criterios a corto plazo	Criterios a largo plazo
Criterios individuales	Criterios grupales

<b>OPCIONES DE RETRIBUCION</b>	
Equidad interna	Equidad externa
Retribuciones en especie reducidas	Muchas retribuciones en especie
Sin incentivos	Muchos incentivos
Incentivos a corto plazo	Incentivos a largo plazo
Sin seguridad en el empleo	Gran seguridad en el empleo
Focalizada en determinados niveles	Focalizada en todos los niveles
Sin definición de políticas	Definición de políticas
<b>OPCIONES DE RELACIONES LABORALES</b>	
Evitar de los sindicatos	Cooperación con los sindicatos
Enfrentamiento	Colaboración
Escaso respeto por los derechos	Respeto por los derechos de los empleados
Secretismo	Apertura

### **MATERIAL BIBLIOGRAFICO**

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL. Dario Rodriguez M. Editorial Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile.

CULTURA ORGANIZACIONAL. Abravanel, Allaire, Firsrotu, Hobbs, Poupart y Simard. Capitulo 1. Teorías sobre la cultura organizacional.

ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO. Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. Editorial Granica.

SAFARI A LA ESTRATEGIA. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. Editorial Granica.

LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS. Simón Dolan, Randall Schuler y Ramón Valle. Editorial Mc Graw Hill.

RECURSOS HUMANOS CHAMPIONS. Dave Ulrich. Editorial Granica

EMPRESAS QUE PERDURAN. James Collins y Jerry Porras. Grupo editorial Norma