

# La direcció de persones

José María Gasalla

L'edició d'aquesta obra ha comptat amb el suport del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya i la col·laboració del Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació.

Coordinació editorial: Lluís López

Edició: Jordi Pérez Colomé

Direcció editorial: Lluís Pastor

Disseny del llibre i de la coberta: Natàlia Serrano  
La UOC genera aquest llibre amb tecnologia XML/XSL.

Primera edició en llengua catalana: desembre 2005

© José María Gasalla, del text

© Editorial UOC, d'aquesta edició

Av. Tibidabo, 45-47, 08035 Barcelona

[www.editorialuoc.com](http://www.editorialuoc.com)

Impressió: Reinbook

*Aquesta obra està subjecta –si no s'indica el contrari– a una llicència Creative Commons de Reconeixement-No Comercial-Sense obra derivada 3.0 Espanya. Poden copiar, distribuir i comunicar públicament, sempre que reconeguen els crèdits de l'obra (autoria, Editorial UOC) de la manera especificada pels autors i l'Editorial que la publica. No poden fer ús comercial ni obra derivada sense el permís de l'Editor i dels autors. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.ca>*

## **Què vull saber**

Lectora, lector, aquest llibre li interessarà si vostè vol saber:

- Com ha evolucionat la direcció de recursos humans.
- Quines funcions ha de fer en una empresa.
- Com es fidelitza un treballador a l'empresa.
- Per què cal invertir en recursos humans.
- Quin és el paper de la direcció de persones en els objectius d'una companyia.
- Qui és el client d'una direcció de persones i com se satisfà.



## Índex de continguts

<b>Què vull saber</b>	3
<b>El motor de les organitzacions</b>	7
<b>EVOLUCIÓ DELS RECURSOS HUMANS</b>	10
La funció de personal	10
La direcció de relacions laborals	14
La direcció de recursos humans	15
La direcció de persones	17
<b>ELS OBJECTIUS DE LA DIRECCIÓ DE PERSONES</b>	23
La definició de l'estructura	24
Ajudar a aconseguir els objectius	24
Potenciar la funció directiva	24
Controlar les seves activitats econòmiques	26
Un clima laboral favorable	27
<b>LES FUNCIONS FONAMENTALS</b>	30
Política i estratègia	31
La gestió de persones	34
L'administració de personal	57

Les relacions laborals i socials	58
<b>ELS NOUS CLIENTS</b>	60
<b>Bibliografia</b>	63

## **El motor de les organitzacions**

Les empreses estan subjectes a canvis de tot tipus: canvien les tecnologies, les estratègies, les conjuntures, els processos. En aquest context, les persones es converteixen en el punt crític, ja que amb les seves actituds i aptituds marcaran la tendència evolutiva de les organitzacions.

En aquest sentit, les organitzacions es troben davant del repte d'aconseguir que aquest component humà esdevingui el vehicle per evolucionar. Això explica que els principis i valors bàsics de moltes organitzacions s'expressin moltes vegades en frases com "la persona és el principal actiu de la nostra empresa".

Tanmateix, però, frases com aquesta de vegades són invocades en va i fins i tot poden resultar un contrasentit. Són utilitzades com a reclam, frívolament, per donar una imatge o demanar protagonisme. Doncs bé, l'experiència ens diu, cada dia més, que només en la mesura que les organitzacions vagin sent capaces d'entendre el que significa que la persona és el motor de les organitzacions, aniran establint pilars fermes per créixer i continuar sent competitives. Perquè ens trobem en un entorn en què cada vegada la diferència

ve més marcada pel valor que cadascun dels individus que conformen una organització aporta al seu treball quotidià.

Pensem en les conseqüències que té el fet que una plantilla de pilots es declari en vaga la vigília d'unes vacances. Les repercussions afectaran el client, la companyia que els contracta, altres negocis col·laterals. Ni el millor Boeing 767 pot arribar sense novetat a la seva destinació si l'equip que hi ha darrere de la màquina, sigui quina sigui la seva funció, no fa la seva feina d'una manera compromesa amb l'organització a què pertany.

A més, vivim en un context laboral en el qual, com que augmenta la competència, la fuga de talents també es dispara, almenys en alguns sectors econòmics en els quals és difícil trobar persones d'especial vàlua. Això fa que no solament la captació i el desenvolupament de talents sinó també la fidelització i vinculació d'aquests sigui una tasca molt difícil.

En aquest estat de coses, té sentit parlar de les polítiques de direcció de persones com l'instrument destinat a aconseguir aquest compromís de l'individu amb el projecte d'empresa.

Per arribar a aquest objectiu, la funció de personal ha hagut d'evolucionar molt com a filosofia i com a conjunt de tècniques aplicables a una empresa. Finalment, sembla que s'ha guanyat el respecte d'altres àrees dins de l'organització i ara ocupa una posició estratègica en l'estructura empresarial.



La direcció de persones no solament ha vist incrementades les seves responsabilitats, sinó que, a més, s'ha vist obligada a delegar part de les funcions que en un altre moment li van ser assignades. Avui, la direcció de persones s'exerceix, d'una banda, des de la direcció de recursos humans de l'empresa i, d'una altra, des de la tasca que desenvolupa cada directiu amb el seu equip humà.

En aquest llibre ens detindrem en el coneixement de les diferents polítiques que es dissenyen a les unitats centrals de recursos humans dins de les organitzacions. Encara que al llarg del llibre alternem les denominacions de recursos humans i direcció i desenvolupament de persones, pensem que és important anar implantant la segona denominació ja que l'aportació que fa a l'empresa la persona –a la qual es demana no solament implicació sinó també compromís– és una aportació integral que sobrepassa clarament la categoria de recurs utilitzada per a la tecnologia, les finances o el material.

## **EVOLUCIÓ DELS RECURSOS HUMANS**

La coneguda com a política de personal, que data dels anys cinquanta i sorgeix paral·lelament a la implantació de les teories de Taylor sobre la racionalització i l'organització científica del treball, ha evolucionat fins a allò que avui denominem direcció de persones, una disciplina que s'orienta cap a la persona com a motor de canvi de l'organització.

### **La funció de personal**

La segona revolució industrial va aportar unes característiques determinades: la robotització, l'aparició de la informàtica, de mecanismes de control. En aquesta ràpida evolució hi va haver un moment crucial que coincideix amb l'aparició de l'obra de F. W. Taylor de 1911, *Principis de la direcció científica*, i que va tenir com a conseqüència la racionalització o organització científica del treball.

Aquesta racionalització o organització científica del treball fa referència al conjunt d'activitats coordinades l'objectiu de les quals és establir i mantenir la realització òptima del treball a cada empresa.

A partir de l'obra de Taylor, l'obtenció del màxim

rendiment es converteix en la meta de tota empresa i la productivitat, en l'objectiu últim. L'organització del treball passa a ser un factor fonamental per evitar qualsevol pèrdua de temps i de matèria primera i poder augmentar així el ritme de producció.

### **Principis bàsics de la teoria mecanicista**

L'objectiu fonamental de la racionalització del treball és aconseguir el màxim rendiment amb el mínim cost i en el menor temps possible.

Com es pot veure en un fragment de la pel·lícula de Chaplin, *Temps moderns*, per aconseguir una racionalització del treball es fa imprescindible l'aplicació de determinats principis com ara determinar el mètode de treball: segons la teoria de Taylor, no es pot permetre que el treballador desenvolupi la seva tasca al seu lliure albir. Al contrari, resulta necessari estudiar, en cada cas, quin és el mètode més avantatjós per realitzar cada tasca, determinar unes pautes de treball i controlar-ne el compliment.

Altres principis d'aquest mètode de treball són estudiar els moviments que el treballador ha de realitzar, per simplificar-ne alguns i reunificar-los quan i com sigui possible; mesurar els temps d'execució per fixar-lo per endavant i eliminar el temps mort; buscar l'especialització com a estratègia per aconseguir una millor relació entre temps, quantitat i qualitat de treball realitzat; crear mecanismes de control per al compliment dels mètodes i del temps.

La racionalització del treball parteix de la concepció de la persona com un ésser dependent, mancat d'iniciativa i disposat a adherir-se a les propostes de qui pensa i decideix, amb poques aptituds per al treball i, sens dubte, amb poques aspiracions i poc ambicions.

En aquesta època, la figura del cap de personal i, per afegiment, la del comandament mig o capatàs, desenvolupa una funció molt lligada amb l'administració de salaris i el control del treballador (per mitjà dels anomenats codis de conducta) i del treball realitzat.

#### **La cadena de medicaments**

Pot resultar molt eficient que una persona es dediqui exclusivament a controlar la qualitat de la coberta de les píndoles que s'han d'envasar, però també pot resultar estressant i poc gratificadora la monotonia de la tasca. Us imagineu passar-vos vuit hores controlant la qualitat de la coberta de milers de píndoles del mateix color, grandària i forma que apareixen per una plataforma?

#### **Conseqüències involuntàries**

L'especialització de les tasques redueix les possibilitats d'experimentar un èxit psicològic. El treball reduït al seu cicle més petit i eficient resulta monòton, desvinculant i, generalment, provoca activitats adaptatives de signe advers al desitjat per l'organització. D'altra banda, sorgeixen especialistes

més dedicats a desenvolupar habilitats que a contribuir a l'èxit de l'organització. La frase "aquesta no és la meva feina" es converteix en resposta comuna a qualsevol demanda que no s'ajusti a la segmentació laboral definida.

L'estandardització de l'acompliment fa que en molts casos tampoc la normalització no sigui capaç de recollir totes les situacions possibles que es poden plantejar, entre d'altres coses perquè la millor manera perquè una persona desenvolupi una tasca no sempre és la millor manera per a les altres. El millor és enemic de l'eficaç.

Per exemple, una decisió presa des dels serveis centrals d'una entitat financera pot no resultar encertada per a una sucursal ubicada en un altre lloc amb una problemàtica particular quant a clients, posicionament, competència, etc. Mai no serà el mateix la ciutat de Barcelona que Sant Feliu de Guíxols o Madrid capital que Miraflores de la Sierra.

Les decisions centralitzades proporcionen unitat de comandament, però no permeten que prenguin decisions a temps els qui de veritat coneixen la situació i la seva problemàtica. Aquest fet comporta miopia organitzacional i desencerts en la presa de decisions.

Les polítiques uniformes obliguen que totes les situacions es tractin igual, que l'organització es manifesti insensible o indiferent davant les necessitats especials o diferencials d'empleats, clients i proveïdors. Pot semblar que mantenir certa política és més

important que el resultat.

Les principals dificultats que va experimentar la teoria mecanicista van ser dues: primer, va oblidar-se que els homes no són màquines, com tampoc no ho són les organitzacions, i segon, no va tenir en compte que el que pot ajustar-se a una situació organitzacional pot no ser eficaç en d'altres. Es á dir, es va oblidar de tenir en compte la flexibilitat i la diferenciació.

### **La direcció de relacions laborals**

Com a resposta a les limitacions de la teoria mecanicista, en van anar apareixent altres que tractaven de donar respostes més globals a l'organització del treball. A l'evolució de la funció de personal va contribuir la realització d'estudis experimentals i no experimentals que tractaven de determinar la incidència que tenien factors físics i ambientals sobre el rendiment.

En aquesta línia van destacar, per exemple, els experiments de Hawthorne, duts a terme a la Western Electric Company, per analitzar la incidència que tenien sobre el rendiment en el treball alguns factors físics com la il·luminació, la temperatura, les pauses de descans i altres condicions laborals.

Aquests experiments van demostrar la influència de certs factors socials interpersonals com el suport del grup, l'estil de direcció, el lideratge i les expectatives dels companys sobre el rendiment en l'eficàcia i el rendiment final en la tasca.

Una vegada demostrat que el rendiment en el treball pot estar condicionat positivament o negativament per factors socials dependents de cada situació, va començar a considerar-se la importància de les relacions humanes en el context laboral.

A fi d'humanitzar el lloc de treball, s'examina a fons la implicació que tenen les relacions interpersonals i l'estil de direcció en l'eficàcia aconseguida. A partir de llavors apareixen models i tècniques d'intervenció que centren el seu enfocament sobre aquests dos aspectes: la direcció per objectius i la dinàmica de grups.

El departament de personal adopta un paper més social, amb una major preocupació per aconseguir un bon clima de treball, que afavoreixi les relacions humanes i contribueixi a potenciar l'eficàcia en l'execució de les tasques.

Tanmateix, i durant molt temps encara, el departament de personal es va ubicar en segona línia de comandament dins de l'organització, en el nivell que denominem funcional, i tenia molt poca incidència en la presa de decisions estratègiques. Normalment, aquesta funció quedava representada com una part d'una funció més global denominada administració, que estava situada en el nivell que denominem estratègic.

### **La direcció de recursos humans**

És a partir dels anys vuitanta quan la funció de

personal comença a aparèixer amb entitat pròpia en les posicions estratègiques de l'organització. Adquireix la denominació de direcció de recursos humans i assumeix el repte de definir polítiques per a la direcció de persones alineades amb l'estratègia de negoci de l'organització.

Per a això, es fa imprescindible que el director de recursos humans formi part del comitè de direcció de les companyies, de manera que aquesta direcció de recursos humans apareix representada en el nivell estratègic de les organitzacions.

El fet que la funció de recursos humans ocupi una posició en el nivell estratègic de l'organització té una repercussió molt important en la definició del seu paper dins de les empreses. Per exemple, la solució a un problema de baixa qualitat en el servei al client podria ser incrementar la plantilla per atendre determinats serveis, o donar formació als professionals d'atenció al client perquè realitzin amb més qualitat la seva feina, però si aquestes propostes no es defensen des d'una posició estratègica, resultarà difícil competir amb estratègies que es defineixin en altres llocs de l'organització (màrqueting, vendes, finances).

L'estratègia empresarial respon, normalment, a una anàlisi exhaustiva de l'*entorno-intorno* de cada organització (conegut com anàlisi DAFO) i es defineix en el nivell del comitè de direcció, és a dir, en el nivell jeràrquic de l'organització. Quan el departament de personal no estava situat en aquesta posició, la seva



influència a l'hora de definir estratègies relacionades amb les persones era escassa i resultava complicat posar en marxa iniciatives vinculades a la millora de les condicions de treball, al clima laboral i al desenvolupament de les persones.

A partir dels anys vuitanta, la direcció de recursos humans assumeix l'objectiu d'aconseguir, des d'una posició estratègica, eficiència organitzativa mitjançant la definició de polítiques específiques de selecció, formació i comunicació interna. El ventall de funcions de l'àrea s'expandeix més enllà de l'aplicació de la normativa i la negociació de condicions laborals.

### **La direcció de persones**

El 1991, en el 75 per cent de les empreses europees la funció de personal o de recursos humans ja estava representada en els comitès de direcció, i arribava a un 80 per cent en les companyies multinacionals. Aquest fet significa, fonamentalment, que la política de direcció de persones, a partir dels anys noranta, es va començar a dissenyar en l'àmbit estratègic i de manera alineada amb l'estratègia de l'empresa.

Avui dia, podríem arribar a generalitzar sobre aquesta qüestió quan parlem de companyies multinacionals. En un altre tipus d'empreses (d'abast nacional o empreses familiars), la realitat és més dispar.

En general, la tendència és la reubicació de la

direcció de personal en posicions estratègiques, però el ritme amb què aquest canvi s'està produint és bastant irregular, la qual cosa fa que, encara avui, convivin empreses molt avantguardistes quant a la direcció i desenvolupament de persones, amb empreses més tradicionals en les quals aquesta funció té una orientació més reactiva.

Alguns sectors, com el financer, van fer una forta aposta per aquesta evolució i avui van al capdavant en la modernització de les seves funcions de recursos humans. D'altres, com el sector serveis (distribució o turisme, per exemple) o les empreses més petites, de tipus familiar, evolucionen més lentament quant a la posició d'aquesta àrea davant d'altres àrees de l'empresa i, per tant quant al valor que aporta a l'estratègia organitzacional.

Així, encara que a partir d'ara parlarem del que hauria de ser una direcció de persones moderna, compromesa i que aportí valor al context empresarial actual, no hem d'oblidar que estem encara dins d'aquest procés evolutiu i que no totes les empreses entenen el que això significa.

Podem dir, per tant, que és en els anys noranta quan la direcció de persones passa a convertir-se en actor principal a l'hora de definir l'estratègia empresarial, sense deixar de costat les seves funcions més tradicionals: la gestió tècnica, la gestió administrativa i la gestió de relacions laborals, que també resulten necessàries per a la vida d'una

organització.

### **La gestió tècnica**

La base per a aquesta gestió és en les línies estratègiques i d'acció assenyalades per a la direcció de l'empresa. És necessari un compromís d'actuació conjunta entre els qui treballen en la direcció de persones i la resta de nivells directius de l'organització. Per exemple, en una gran superfície l'adaptació a l'euro va exigir una tasca coordinada, en el quotidià, de les diferents àrees de l'organització: a l'àrea d'operacions, l'adaptació de la tecnologia (màquines registradores, ordinadors...), a l'àrea de màrqueting, l'adaptació dels missatges publicitaris, i a l'àrea de recursos humans, la formació de tot el personal que, en contacte amb el públic, havia de tractar amb la nova moneda.

La gestió tècnica implica filar, en els aspectes més quotidians, les gestions desenvolupades des de recursos humans (per exemple, el disseny d'un model d'avaluació de l'acompliment) amb les gestions desenvolupades en altres àrees de l'organització (la implicació dels avaluadors i els avaluats per determinar els factors crítics que cal avaluar).

Ja hem dit que les persones són el motor de les organitzacions. Aquesta idea és literalment certa quan es tracta de qüestions relacionades amb polítiques i sistemes de recursos humans. Perquè de ben poc serveix una acció formativa amb un bon disseny, implantada en el moment i el lloc oportuns, si no té el

seguiment necessari perquè l'"impacte aconseguit" no decaigui amb la "rutina quotidiana". Qui no ha vist algun cop, sobretot al sopar de Cap d'Any, com algú s'emplena la copa de bons propòsits que després, per falta de seguiment, acaben sent meres intencions?

La falta d'implicació dels usuaris de sistemes i eines dissenyades en aquesta àrea (qüestionaris de recollida de necessitats formatives, models d'avaluació d'acompliment basats en competències o enquestes de clima) ha provocat en moltes ocasions la desaparició d'alternatives que podien haver aportat molt valor a les organitzacions.

En realitat, a la direcció de persones, li ocorre el mateix que a altres àrees de l'organització, ja que totes dues són parts d'un sistema. En introduir un canvi, cada àrea ha de pensar en l'impacte que aquest pot tenir en la resta de l'organització. En definitiva es tracta de pensar en el client intern i, moltes vegades, de pensar amb el client intern (o, fins i tot "a través" del client intern).

De la mateixa manera que quan es dissenya una eina informàtica que s'ha d'utilitzar a les sucursals d'un banc es recullen les necessitats de l'usuari final d'aquesta eina (és a dir, de les persones de la sucursal), per incorporar solucions ajustades, quan es dissenya una eina per a la direcció de persones (per exemple, un model d'avaluació d'acompliment), es fa necessari involucrar les persones de l'organització en el disseny, per ajustar l'eina a la realitat de l'empresa i, en la

implantació, perquè aquestes persones actuïn com a agents de canvi, de manera que facilitin l'aprenentatge de la resta de l'organització.

### **La gestió administrativa**

Cal continuar administrant salaris, gestionant assegurances socials, altes i baixes laborals. La gestió administrativa és una funció que de vegades s'infravalora, fins i tot quan funciona eficientment, però que pot paraitzar el funcionament de l'empresa quan hi ha mancances operatives.

Sabem que el salari no és l'únic factor motivador per a les persones, però, tal com enuncitava Maslow, només en la mesura que les necessitats bàsiques estan cobertes (menjar i vestir), apareixen altres elements mobilitzadors de voluntats (prestigi social, reconeixement o desenvolupament professional).

Avui, la gestió administrativa viu un important procés d'externalització, sobretot a les grans empreses. A més, l'evolució de les noves tecnologies ha donat lloc a l'aparició dels anomenats portals de l'empleat o portals corporatius, suports tecnològics que permeten al treballador realitzar gestions administratives per si mateixos, reduint la càrrega burocràtica del departament de recursos humans.

### **Les relacions entre la direcció i els treballadors**

Com en èpoques anteriors, és necessari que en alguna part de l'organització es desenvolupi una tasca

de mediació entre els interessos i les necessitats de l'empresa i els interessos i les necessitats dels individus que hi treballen.

En aquest sentit, la funció de personal no ha canviat gaire. Ja des dels anys setanta existia una necessitat expressada d'una manera semblant. El que canvia en el paper desenvolupat per la direcció de persones ara és el tarannà amb què es du a terme aquesta tasca de comunicació i negociació.

Avui, el procés de comunicació i negociació tendeix a desenvolupar-se des d'un plantejament de cooperació, sota la premissa "jo hi guanyo, tu hi guanyes, tots hi guanyem".

Encara que l'evolució cap a un treballador del coneixement és clara i accelerada i aquest pot negociar individualment la seva col·laboració amb l'empresa, sí que és important la representació sindical, per aglutinar interessos i voluntats dels treballadors i millorar la capacitat d'interlocució amb la direcció.

## **ELA OBJECTIUS DE LA DIRECCIÓ DE PERSONES**

El primer objectiu de la direcció de persones és coparticipar en el disseny i l'elaboració de les línies estratègiques del negoci. Encara que els reptes que es recullen en cada estratègia empresarial responen a la situació del mercat, cada organització defineix la manera en què vol afrontar-los.

L'evolució de la funció de recursos humans ha fet possible que vagi adquirint un major pes específic a l'hora de definir aquesta estratègia i les eines, polítiques o sistemes necessaris per aconseguir-la.

La direcció de persones ha de convertir-se en el pilot de l'estratègia interna, que explicarà amb una sèrie de fases que haurà de superar coordinadament amb la resta d'àrees de l'organització.

Per aconseguir els objectius definits, resulta necessari que les organitzacions comptin amb persones que tinguin clares quins són les regles del joc, què s'espera d'ells i què poden obtenir amb la consecució dels resultats previstos.

En aquest àmbit, hi fa un paper especialment rellevant la direcció de persones, ja que treballa per

aconseguir l'alineació dels objectius de l'organització amb els objectius de l'individu, per mitjà d'una bona selecció, una formació oportuna i adequada i un desenvolupament personal i professional, una eficient estratègia de comunicació interna i plans d'incentivació.

### **La definició de l'estructura**

Definits els objectius –què volem aconseguir– i plantejada l'estratègia –com ho aconseguirem–, s'han d'aportar els sistemes i els recursos necessaris per aconseguir-ho. Definir l'estructura empresarial implica realitzar un disseny organitzatiu que aporti la dimensió suficient (quantas persones, en quines posicions, amb quines funcions i responsabilitats) per desenvolupar l'estratègia plantejada.

### **Ajudar a aconseguir els objectius**

Són necessàries polítiques de selecció, retribució, promoció interna, aprenentatge i desenvolupament, entre d'altres, que ajudin a fidelitzar i a comprometre les persones en el projecte d'empresa, que impulsin l'organització i que aportin valor en la consecució dels objectius de negoci.

### **Potenciar la funció directiva**

El paper dels directius ha viscut una gran evolució en els últims anys. Antigament, als llocs de direcció, s'hi accedia gairebé de manera automàtica per



promoció interna com a reconeixement a l'experiència, entesa no com a conjunt de coneixements, habilitats i actituds sinó més aviat entesa com a temps viscut a la companyia.

Es pressuposava que els bons coneixedors del negoci podien resoldre també de manera reeixida un paper com a responsables d'equip, transmetent la seva experiència i servint d'exemple i estímul als joves que podien veure en la promoció interna una clara possibilitat de carrera professional.

L'experiència ha anat demostrant, per exemple, que no sempre el millor venedor és el millor cap de vendes, i que una promoció mal definida pot conduir a situacions com la de prescindir d'un bon venedor per aconseguir un mal cap d'equip.

Avui en dia, les organitzacions tracten d'aprofitar el coneixement derivat de l'experiència en una funció, però, alhora, busquen líders capaços de comprometre's i vincular els individus a projectes empresarials.

D'una banda, es demana al directiu la capacitat tècnica derivada del coneixement de l'organització i del negoci i, d'altra, la capacitat de liderar persones i conduir-les cap a la consecució d'objectius comuns.

Per desenvolupar aquest paper de líder, la direcció de persones pot aportar i ha d'aportar coneixements i eines, entrenar habilitats i mobilitzar actituds perquè aquestes figures compleixin l'objectiu per al qual han estat concebudes; ha d'actuar com a assessor i suport del seu client intern.

En la direcció i desenvolupament de persones el responsable d'equips ha d'exercir amb eficàcia la seva funció, de manera que proporcioni a l'àrea de recursos humans la informació necessària perquè aquesta, al seu torn, pugui donar resposta a les necessitats concretes detectades en els equips.

El cap d'equip té cada dia un paper de més riquesa. En els últims anys, moltes organitzacions els estan convertint en *coaches* interns, amb l'objectiu que aportin la seva experiència a altres professionals.

Els responsables d'equip actuen com a canal de comunicació entre l'individu i la direcció de recursos humans; a més, assumeixen un paper compromès amb la presa de decisions relacionades amb les persones amb les quals es treballa cada dia.

Aquesta realitat permet aconseguir un equilibri entre el coneixement que dóna la proximitat de la realitat quotidiana, aportada pels directius i caps d'equips, i l'objectivitat que aporta la distància a l'hora de valorar les exigències de futur per a la persona i per a l'empresa en general, aportada en aquest cas per la direcció de persones.

### **Controlar les seves activitats econòmiques**

Com a la resta dels departaments o àrees de qualsevol organització, la direcció de persones gestiona un pressupost que ha d'adjudicar a les diferents funcions dins de la seva àrea i és responsable de treure'n el màxim partit.

En un entorn de recursos escassos, l'acció dels professionals de la direcció de persones s'ha de bolcar cap a la recerca de la rendibilitat, sense la qual, tots els esforços poden resultar erms.

En aquest sentit, ens trobem davant d'un dels grans reptes de la direcció de persones per als pròxims anys: la identificació d'indicadors per valorar el retorn de la inversió en les diferents polítiques (selecció, formació, gestió de l'acompliment) de recursos humans. És una condició necessària per continuar augmentant el pes estratègic de la direcció de persones en els comitès i consells de direcció.

### **Un clima laboral favorable**

Una empresa del sector químic canvia l'estructura de les seves fàbriques: l'antiga estructura jeràrquica capatàs-línia de producció per una estructura més participativa, l'equip autònom de treball, una estructura en la qual tots els membres de l'equip tenen veu i vot a l'hora de definir els objectius, les pautes de treball, l'organització interna, la negociació del quadre de vacances. Aquest canvi va afectar el clima de l'organització? De quina manera?

Les empreses són sistemes oberts, vius, en canvi continu. Això suposa una permanent exposició, de l'organització i de les persones, a situacions d'incertesa que posen en perill l'equilibri emocional tan necessari per a la bona marxa dels negocis.

Resulta relativament senzill posar en marxa un

canvi en l'estructura d'una organització, en els sistemes que utilitza, fins i tot en la seva tecnologia. I probablement el major repte és el de mobilitzar les persones.

Encara que vivim en permanent canvi i, sens dubte, els canvis han existit sempre, canviem les persones al mateix ritme que el nostre entorn? Si no és així, de què depèn la nostra velocitat de canvi? De la nostra edat, de la nostra formació, de les nostres experiència, actitud vital i personalitat?

Les persones som com un iceberg. Tenim una part observable, el nostre comportament, que està determinat per molts factors que no es veuen a simple vista, factors situacionals i altres que són intrínsecs a l'individu i diferents per a cada persona (l'experiència, la formació, els principis i valors, les motivacions).

Aquesta circumstància fa que no resulti tan senzill mobilitzar voluntats, ja que en qualsevol procés de canvi, gairebé en qualsevol circumstància de la vida quotidiana, on una persona percep una oportunitat, una altra pot percebre-hi una amenaça.

Els factors personals (edat, valors, creences) són difícilment influenciables. Tanmateix, hi ha un altre tipus d'elements, com la política de comunicació, el grau de definició o indefinició de les polítiques que cal canviar o la implicació de les persones afectades pels canvis, entre molts d'altres, que resulten clau per aconseguir l'equilibri emocional i que són a les mans de la direcció de persones.

És responsabilitat de la direcció de persones dissenyar aquests processos de canvi, de manera que esmorteixin l'impacte negatiu que les noves realitats organitzacionals (inevitables d'altra banda) puguin tenir en la vida d'una organització.

En aquest sentit, ens trobem amb un altre dels grans reptes de la direcció de persones: el desenvolupament de processos de comunicació interna (màrqueting intern), que adapti els missatges als interlocutors i faciliti la comprensió i la interiorització de les polítiques organitzatives.

## LES FUNCIONS FONAMENTALS

Avui dia, la direcció de persones s'exerceix tant des del departament central de personal o recursos humans com des de qualsevol unitat en la qual hi hagi un equip amb un responsable al capdavant.

Això ha provocat que la implantació i la gestió d'algunes de les funcions de l'àrea de recursos humans hagin estat delegades als caps d'equip, sobretot aquelles relacionades amb aspectes "micro" de la gestió de persones (definició d'objectius, avaluació de l'acompliment, definició d'una carrera professional) i que, ben lògicament, són dutes a terme d'una manera més ajustada per la persona que és més a prop dels equips de treball.

D'aspectes com la selecció, la promoció interna, la rotació, la valoració del professional, la incentivació o la formació, sobretot pel que fa a l'aplicació pràctica quotidiana, se'n fan càrrec cada vegada més els directius que treballen tant amb uns objectius de negoci com amb uns objectius vinculats al desenvolupament dels seus equips.

En aquestes situacions, la direcció de persones es converteix en assessora del responsable d'equip, al qual aporta el seu coneixement i experiència i les eines

necessàries per exercir la funció de la manera més homogènia i equitativa possible. Alhora, dels directius i comandaments mitjos, s'espera que siguin capaços d'il·lusionar i encoratjar els membres dels seus equips per a la consecució d'un òptim clima de treball que repercuteixi en una major eficàcia organitzacional.

En aquest apartat ens centrarem en les funcions que es desenvolupen des dels departaments centrals de recursos humans.

Les funcions fonamentals de la direcció de persones es poden agrupar en quatre grans àrees, cada una de les quals, al seu torn, contindrà microfuncions que ha de desenvolupar. En descriure-les sempre farem referència a l'ideal del que hauria de ser la seva tasca. El nivell real de desenvolupament d'aquestes polítiques, depèn, com ja hem dit, de les característiques de cada organització.

Encara avui conviuen empreses amb un alt desenvolupament en les seves polítiques de recursos humans amb empreses que treballen amb un estil més tradicional, la qual cosa repercuteix no tant en quines coses es fan, sinó més aviat en com es fan.

Les quatre grans àrees de la direcció de persones són: política i estratègia, gestió de persones, administració de personal i relacions laborals i socials.

### **Política i estratègia**

Sota aquest epígraf queden contingudes totes aquelles tasques vinculades al fet de definir la missió, la

visió i els valors culturals que ha de potenciar l'organització i dissenyar l'estratègia empresarial. Són funcions que comparteix la direcció de persones amb els altres membres del comitè de direcció.

L'estratègia, la cultura, els processos i les polítiques de direcció i desenvolupament de persones són parts d'un sistema que viuen en permanent interrelació, de manera que els canvis produïts en alguna part de l'esmentat sistema afecten totes les altres. Com a suport d'aquesta estructura, com si es tractés dels pilars d'un edifici, trobem el següent: la missió -què som- i la visió de l'empresa -el que volem arribar a ser-. El motor que mobilitza els conceptes anteriorment expressats i els fa tangibles són les persones.

Si volem que una visió empresarial, és a dir, el que volem arribar a ser, cristal·litzi en una realitat tangible, necessitem una estratègia empresarial i, sens dubte, les persones, amb totes les seves competències (coneixements, habilitats i actituds), per aconseguir-ho.

En aquest sentit, el que la direcció de persones aportí des del seu coneixement més profund d'aquest element del sistema resulta una peça clau per a la consecució dels objectius finals a què es vol arribar.

El fet que la direcció de persones se situï en el nivell estratègic, hi confereix una major visió del sistema a l'hora d'aportar el seu gra de sorra a la definició de l'estratègia empresarial.



No només és important tenir clar què volem ser (visió), com aconseguir-ho (estratègia) i què han d'aportar les persones per fer-ho realitat (competències). Alhora, es fa necessari que en l'operativa del dia a dia, hi hagi mecanismes que ens recordin que tenim una missió, una visió i que, a més, els objectius s'han d'aconseguir respectant uns principis, uns valors i unes maneres de fer (cultura) definits *a priori* per la mateixa organització i que probablement siguin els que marquin la diferència del nostre estil d'actuació respecte al d'altres organitzacions.

La planificació estratègica de recursos humans proporciona un marc per millorar el funcionament de l'organització pel que fa a les persones i els sistemes utilitzats per dirigir-les i fer-les participar. És un procés que considera on és una organització i cap a on es dirigeix en el context del seu entorn, i que identifica el que necessita quant a recursos humans per afrontar els futurs desafiaments.

Tres elements constitueixen la base per a la planificació de recursos humans i contribueixen al desenvolupament global de l'organització. Primer, el procés humà, que són els valors individuals i grupals: normes, cultura, actituds i pautes d'interacció. Segon, l'estructura, és a dir, els sistemes formals de l'organització, com el disseny de l'organització, els processos de direcció o els fluxos d'informació. I tercer, el coneixement individual i grupal d'aspectes

tècnics, administratius i de processos humans.

Així, la planificació de recursos humans és un procés de pensament orientat al futur, que garanteix la coherència entre els objectius empresarials i socials d'una organització, i l'estructura, els coneixements i els processos humans de l'organització, dins del context de l'entorn operatiu.

En definitiva, es tracta de vetllar per la coherència interna de la filosofia empresarial, l'estratègia definida i els sistemes dissenyats per fer-la efectiva, i per l'equilibri entre les diferents parts del sistema de manera que ens condueixi a l'èxit organitzacional.

Encara que totes les àrees de l'empresa haurien d'estar implicades en aquesta tasca, potser és la direcció de persones la que hi té un pes més gran per la transcendència de l'element del sistema que treballa. A més, cal tenir en compte que l'actuació de la direcció de persones és present transversalment en tota l'organització.

### **La gestió de persones**

Sota l'epígraf "gestió de persones" queden contingudes totes aquelles funcions relacionades amb la vida d'un individu en l'organització des que s'incorpora al negoci fins que, sigui quina sigui la raó, es desvincula del projecte d'empresa. A continuació, les comentem una per una.

## **La captació i la selecció**

Implica dotar l'organització de les persones adequades, en quantitat, aptitud i actitud, per a les funcions i activitats requerides, en el moment oportú i amb un criteri de rendibilitat econòmica i eficiència organitzacional.

Quant a la seva filosofia, la selecció de persones ha evolucionat des del concepte de persona per a un lloc de treball al concepte de polivalència funcional. Conceptualment, "el lloc per a tota la vida" ha desaparegut o tendeix a desaparèixer i es busca més l'ocupabilitat de l'individu.

Aquest fet implica fonamentalment que, quan s'inicia un procés de reclutament i recerca de candidats, es dibuixa, com es feia també abans, un perfil ideal. Tanmateix, abans es pretenia que aquest perfil s'adaptés a un lloc (conjunt de tasques), mentre que avui en dia es busca l'adaptació a àrees funcionals que, en el present, poden portar associades determinades tasques però que en un futur en podrien portar d'altres.

En els processos de reclutament i selecció es tendeix a una visió integral de l'individu quant als seus coneixements, habilitats i actituds, que en permeti mirar a curt i mitjà termini la trajectòria professional.

Els anys setanta, la font de reclutament d'una caixa d'estalvis que volgués obrir una oficina en un poble llunyà a la seva casa mare era el capellà o l'alcalde del

poble, que definien, a la seva manera, qui, d'entre els honrats del poble, podia entrar a treballar a la institució. Avui en dia, aquesta referència influiria poc en una contractació.

Quant als sistemes de selecció, el canvi fonamental s'ha produït en les fonts de reclutament utilitzades, ja que de la selecció interna, que gairebé era l'única font de selecció dels anys setanta, s'ha passat a una gran ampliació de les fonts utilitzades, tant internes com externes.

Moltes empreses basaven la força dels seus processos de selecció en la confiança que els transmetia que els recent incorporats fossin persones amb referències i, d'alguna manera, "conegudes de la casa". Així, la incorporació d'oncles, nebots, germans i fills de les persones que ja eren membres de la plantilla era força habitual, sense entrar moltes vegades en el detall de si els seus coneixements i habilitats els convertien en els candidats més adequats per als llocs que calia cobrir.

Avui, els criteris de selecció van més enllà de la confiança que dona el conegut i la funció de selecció s'ha professionalitzat i s'ha sofisticat quant a eines i procediments utilitzats.

Influeix en aquesta evolució l'aparició de les noves tecnologies (Internet, els portals d'ocupació), que suposen un canvi qualitatiu a l'hora d'utilitzar fonts de reclutament i d'enfocar els processos de selecció.

Cada cop és més habitual que a les mateixes

universitats, els serveis d'orientació i informació als estudiants o qualsevol associació d'estudiants o els col·legis professionals preparin els estudiants per abordar amb eficàcia els processos selectius: entrenament per emplenar qüestionaris, realitzar tests psicotècnics, redactar currículums i passar entrevistes de selecció.

Així mateix, un nivell més alt de preparació dels candidats per als processos selectius, és a dir, la professionalització del candidat, fa necessària una més gran professionalització dels seleccionadors, que han de discriminar millor entre els candidats més idonis i més preparats per a una funció. La preparació, doncs, del "cercador d'ocupació" ha condicionat també l'aparició de metodologies de selecció més sofisticades (centres d'assessorament, proves situacionals) que permeten objectivar millor les decisions dels seleccionadors.

Una altra de les grans diferències de la selecció actual respecte a la d'altres èpoques està relacionada amb el procés d'incorporació dels candidats a les organitzacions. Abans, la selecció s'acabava amb la decisió de la incorporació del candidat i la firma del contracte laboral. Actualment, hi ha més preocupació per la qualitat en els processos de selecció que s'emprenen, pels aspectes relacionats amb el tracte ofert al candidat durant el procés selectiu (s'aporta informació, s'afavoreix el clima, es té cura dels detalls) i, sens dubte, pel tracte que s'ofereix en la incorporació

a l'empresa pròpiament dita, moment en què es compta amb el suport d'eines com les guies d'acollida o de recursos com la figura d'un tutor que acompanya el de nou incorporat en el procés d'ubicació en el nou projecte.

En definitiva, els requisits que ha de complir una política de selecció de personal són els següents: claredat –és preferible que estigui definida formalment i explícitament de manera que resulti comprensible–; afinitat i uniformitat respecte de la concepció i els objectius generals de l'empresa; coherència amb la política social i amb la legislació laboral vigent; flexibilitat, és a dir, ha d'admetre les correccions i els matisos concrets necessaris per a cada cas particular, adaptant-se a cada nivell, i ha de ser coneguda per tots els interessats i ser transmesa pels adequats mitjans de comunicació interns de l'empresa.

### **La formació i el desenvolupament**

Quan es parla de formació es vol dir proveir l'organització dels coneixements, les habilitats i les actituds necessaris en cada moment. El sistema de formació té com a finalitat el continu desenvolupament tècnic i humà de les persones de l'organització, de manera que incrementin el seu rendiment, la seva satisfacció i el seu desenvolupament professional.

Durant molts anys, la formació va ser entesa com un cost que l'empresa havia d'assumir en benefici

propri i que l'entrenament podia reportar-li a curt termini, pel que fa a eficàcia productiva.

S'orientava fonamentalment a la capacitació tècnica dels components de l'organització i ignorava el desenvolupament d'habilitats i la mobilització d'actituds. En molts casos, el seguiment que es donava a les accions formatives era deficitari, circumstància que repercutia en la seva eficàcia, sobretot a mitjà i llarg termini.

Actualment, es comença a assumir que la formació no és només una via per potenciar la productivitat immediata (sobretot quan desenvolupa la perícia tècnica), sinó que també, si està ben dissenyada i s'orienta a necessitats de l'organització i de l'individu (coneixements, habilitats i actituds), pot convertir-se en eina de fidelització que aporti valor i contribueixi a l'eficiència organitzativa a curt, mitjà i llarg termini.

#### **Proverbi xinès**

Si les teves necessitats són per a un any, sembra gra.

Si són per a deu, planta arbres.

Si són per a cent, forma homes.

Entendre la formació com una inversió implica que accions formatives puntuals es consideren com a part d'un engranatge més gran, d'un itinerari formatiu que respon, al seu torn, a necessitats organitzatives alineades amb l'estratègia empresarial, de manera que

les accions d'empresa no apareguin com fets aïllats que s'esdevenen i després es perden, sinó que comporten un seguiment dels responsables d'equips.

El disseny del procés formatiu respon a les claus de qualsevol disseny estratègic.

Per aconseguir que la formació resulti cada vegada més una inversió, resulta necessària la implicació dels responsables d'equip, des del mateix moment en què se sondeja sobre les necessitats de formació que cal cobrir, en el moment del disseny de les accions formatives i una vegada finalitzades aquestes, a fi de dissenyar les millors alternatives de seguiment.

Un altre dels canvis més acusats en la filosofia que és en la base dels processos formatius és l'evolució que va des d'un enfocament molt endogàmic cap a plantejaments més oberts.

Durant molts anys s'ha recorregut al coneixement acumulat dins d'una organització com a font generadora i transmissora del saber fer. Avui, les organitzacions comencen a acceptar que el coneixement que ve de fora, no com a font exclusiva, sinó complementària de la interna, és una oportunitat i no una amenaça. De manera que els plans formatius es nodreixen de les aportacions de formadors interns i externs que sovint han d'actuar coordinadament per aconseguir l'objectiu previst. Així mateix, es busca la comparació amb les millors pràctiques dels altres (*benchmarking*) com a eina d'aprenentatge organitzacional.



Cada dia més, es pretén que la formació sigui una opció per a tots mentre respongui a necessitats particulars (de l'àrea, de l'individu). És a dir, formació orientada a totes les persones, però diferencial i personalitzada.

De la mateixa manera, es vol que la formació permeti cobrir mancances o respondre a necessitats tant de l'organització com de l'individu no solament a curt termini, sinó també a llarg termini.

En l'àmbit de la formació, cobra una especial rellevància la influència de les noves tecnologies en el disseny de les accions formatives. Aquestes han determinat l'aparició de nous sistemes d'aprenentatge (aules virtuals, formació a distància) basats en l'autoresponsabilitat i el compromís de cada individu amb el seu propi desenvolupament.

L'evolució cap a l'ensenyament per Internet s'ha produït a ritmes molt diferents, segons les empreses i sectors. Fa uns anys, moltes empreses van anunciar inversions milionàries en aules virtuals per als seus empleats i altres projectes de *e-learning*, però l'evolució no ha estat tan ràpida com s'esperava.

D'una banda, aquesta mena d'ensenyament exigeix un canvi cultural que és difícil de gestionar. Apareixen resistències relacionades amb la mateixa metodologia d'ensenyament i altres de vinculades amb el fet que cada dia més es demana als empleats que es formin fora del seu horari laboral. D'altra banda, l'anomenat *e-learning* exigeix una infraestructura tecnològica de què

moltes companyies encara no disposen. Es va imposant a poc a poc el *blended learning*, que conjuga ensenyament a l'aula i a distància alhora.

### **El desenvolupament de carreres professionals**

El desenvolupament de carreres és el sistema pel qual les persones de l'organització defineixen els passos de la seva carrera professional dins de l'empresa. Porta explícita i implícita l'estimació de les aptituds i actituds de les persones de cara al seu desenvolupament dins de l'organització.

#### **Els UPD**

En algunes entitats son coneguts els anomenats UPD (universitaris amb potencial directiu). Són persones que acaben d'obtenir el títol i que des de la seva integració a l'empresa desenvolupen una tasca itinerant per conèixer les diferents funcions i àrees de l'organització i poder adquirir així una visió global que els permeti un lloc de direcció a mig termini.

Els sistemes d'avaluació pretenen contribuir a la fidelització dels talents, identificant-los i proporcionant-los carreres interessants i, sobretot, volen vincular l'individu a l'organització. Tracten d'integrar els objectius de la persona i els de l'organització facilitant la implicació dels afectats en el disseny del seu propi desenvolupament i proporcionant oportunitats als que destaquen i compleixen els requisits mínims.

## **Avaluació de l'acompliment**

L'avaluació de l'acompliment implica valorar l'impacte que tenen les contribucions de les persones, des del seu lloc o des de les seves capacitats, en els resultats obtinguts per l'organització.

La direcció de recursos humans és la responsable de dissenyar el sistema d'avaluació i les eines necessàries per a la seva execució, buscant d'una banda l'equitat i, d'una altra, el desenvolupament de les persones implicades en l'ús del sistema.

Els primers sistemes d'avaluació de l'acompliment es basaven fonamentalment en l'observació de resultats i tenien l'objectiu fonamental de portar un control del rendiment de les persones als seus llocs de treball.

Per exemple, si un venedor tenia l'objectiu d'incrementar el negoci en un 3 per cent a la seva àrea d'influència i ho aconseguia, es considerava en la seva avaluació d'acompliment que estava a l'alçada del que se n'esperava. Si era capaç d'incrementar les vendes en un 5 per cent era valorat més positivament. En definitiva, l'avaluació del rendiment estava lligada únicament i exclusivament a un factor fàcilment objectivable.

També era una realitat que mentre que els llocs comercials o de serveis d'atenció al client es podien convertir fàcilment en estàndards que en permetessin el mesurament, es pensava poc que aquesta mateixa

realitat es pogués extrapolar a altres àmbits de l'empresa, per exemple, administració o finances.

Avui, les organitzacions consideren, en primer lloc, que l'avaluació de l'acompliment és i ha de ser extensible a totes les àrees de l'organització, és a dir, s'han de mesurar les contribucions de totes les persones que integren un projecte empresa, sigui quin sigui el treball que faci.

En segon lloc, no n'hi ha prou de saber què fan les persones i si aconsegueixen o no els resultats, és a dir, el curt termini, sinó que cal indagar una mica més enllà en la manera com ho fan, per saber si la persona evoluciona dins de la seva funció com s'esperava d'ella i si a mitjà o a llarg termini podrà estar preparada.

Avui, amb l'avaluació d'acompliment no solament es busca la compensació equitativa, és a dir, el reconeixement de cadascú d'acord amb el valor que aporta a l'organització. A més, es vol el desenvolupament de l'individu, donant-li oportunitats per millorar i créixer dins de la seva mateixa funció o en funcions diferents. Per a això es valora no solament el rendiment o els resultats, sinó també les seves competències o les assenyalades al paper que representa.

L'avaluació de l'acompliment pot actuar com a punt de partida i referència clau per a la posada en marxa d'altres iniciatives de recursos humans com la promoció i el desenvolupament, la identificació del potencial, la posada en marxa d'accions formatives. En

definitiva, pot ser una bona plataforma sobre la qual argumentar algunes decisions sobre les persones que anteriorment obeïen a criteris més subjectius.

El desenvolupament de persones implica crear un entorn positiu en el qual les persones rebin informació sobre la seva gestió i tinguin suport i assessorament per millorar les seves tasques.

Per professionalitzar la funció d'avaluació i, en general, tota la funció de recursos humans, moltes empreses van incorporant a la seva operativa els sistemes de competències que proporcionen un dibuix de les característiques personals que cada empresa vol fomentar en els seus col·laboradors i que conformen el que es denomina l'estil organitzacional.

Entenem per competències les característiques personals que són relativament estables en el temps i estan directament relacionades amb la consecució de resultats superiors en una funció o activitat.

Els models de competències representen un estil d'actuació característic per a cada organització i per a cada funció dins de la mateixa. Això significa que una competència amb una mateixa denominació, per exemple, lideratge per obtenir resultats, pot especificar-se en comportaments diferents segons sigui la funció a què es refereixi (una funció comercial, una funció directiva).

Els models de competències recullen conjunts de comportaments que estan determinats per una combinació de saber (coneixements), voler (habilitats)

i poder (actituds), cosa que facilita, a l'hora d'avaluar l'acompliment, la definició de plans d'actuació per millorar el rendiment.

Per exemple, una fàbrica de ciment defineix la competència "desenvolupament dels altres" com l'avaluació professional de l'acompliment i el potencial dels col·laboradors, amb la dedicació de temps i recursos per al seu desenvolupament personal i professional.

Una persona amb aquesta competència hauria de manifestar comportaments com per exemple apreciar les fortaleses i debilitats dels membres de l'equip, actuar com a mentor accessible i brindar-los assessorament, oferir als empleats l'oportunitat i la guia necessàries per al seu desenvolupament.

Apreciar les fortaleses i debilitats es relaciona amb l'habilitat per contrastar el rendiment actual del col·laborador amb el desitjat (poder), brindar oportunitats i guies de desenvolupament es relaciona amb el coneixement de l'organització i de les oportunitats de desenvolupament que ofereix a les persones (saber), i actuar com a mentor accessible es relaciona amb el desig i la disposició a contribuir al desenvolupament dels altres (voler).

### **A cadascú segons li convé**

No és el mateix definir una intervenció perquè la persona:

1. adquireixi uns coneixements, cas en què la formació podria ser una bona opció;
2. desenvolupi unes habilitats, cas en què potser la pràctica amb tutor o *coaching* podria ser una alternativa;
3. mobilitzi la seva actitud, cas en què caldria pensar en una altra mena d'intervenció depenent de les característiques de la persona en qüestió, la seva situació a l'empresa o la seva problemàtica particular.

A l'hora de l'avaluació de l'acompliment els models de competències aporten una informació molt valuosa sobretot per definir línies d'actuació. L'estratègia d'intervenció variarà segons el lloc en el qual es trobi la ineficiència.

Les primeres experiències d'avaluació d'acompliment posaven de manifest dificultats relacionades amb aquesta tasca que s'agreujaven perquè cada avaluador feia ús del seu criteri personal per avaluar, cosa que desembocava en grans desigualtats.

Els sistemes de competències neixen en part per mitigar aquestes dificultats. En concretar-se en comportaments observables, proporcionen un punt de referència comuna per a tota l'organització, al marge de valors i creences personals, la qual cosa confereix objectivitat al procés d'avaluació.

La proximitat amb les persones dels seus equips

en l'activitat quotidiana justifica el fet que els directius assumeixin el paper d'avaluar el quotidià i permet obtenir informació valuosa relacionada amb els resultats de cada individu –què ha aconseguit– i amb les seves capacitats –com ho ha aconseguit. De manera que aquell que aporta valor es vegi reforçat i reconegut pel seu compromís amb el projecte de l'empresa.

Des de fa uns anys, i potser coincidint amb el fet que les organitzacions s'han anat conformant d'una manera més complexa i més virtual, apareixen alguns models d'avaluació en els quals intervenen, no solament el cap i el col·laborador, sinó també altres col·legues i persones que depenen de l'avaluat, fins i tot en alguns casos el client. Es parla de tres tipus d'avaluació: avaluació 180, en la qual intervenen el cap i la persona o persones que depenen de l'avaluat; avaluació 360, en la qual intervenen el cap, col·legues del mateix nivell jeràrquic i persones que depenen de l'avaluat, i avaluació 450, en la qual intervenen les persones anteriorment esmentades i, a més, el client.

Són models que cal treballar amb molta sensibilitat, però que permeten a l'avaluat tenir informació de retorn més completa sobre la seva actuació, la qual cosa li permetrà treballar amb el seu propi desenvolupament.

Es comencen a aplicar en algunes organitzacions encara que d'una manera limitada, generalment, en els primers nivells d'aquestes.



## **Planificació de recursos humans**

La tradicionalment anomenada "planificació de plantilles" té com a objectiu proporcionar a l'organització una estructura prou ajustada per afrontar els reptes que plantegi el seu entorn.

Podem dir que l'evolució de la funció ha contribuït al fet que avui, en lloc de "planificar plantilles", es planifiquin recursos humans. La diferència fonamental està relacionada amb el punt de mira d'aquesta planificació. Abans estava més orientada cap al curt termini de l'organització; avui està més bolcada, tant en els seus aspectes quantitius com qualitius, en els terminis mitjà i llarg de l'organització.

Aquesta evolució implica, necessàriament, que a la reflexió "quantas persones i amb quines competències", s'incorpora la perspectiva de visió i estratègia, és a dir, què volem aconseguir, on volem arribar i com ho farem.

La planificació de recursos humans parteix d'una anàlisi de les funcions i competències actuals de l'organització. Considerant les variables visió i estratègia, defineix les funcions i competències futures i, a partir d'aquest punt, incorpora al procés altres polítiques de recursos humans que puguin resultar indicades per evolucionar cap a la plantilla desitjada (formació, selecció, plans de carrera).

Quan fem al·lusió als recursos humans d'una

empresa, fem referència al potencial humà d'una organització, tant en els seus aspectes quantitatius com qualitius. L'expressió #recursos humans' inclou factors molt variats que van des del nombre de persones que integren la plantilla d'una empresa, fins als diferents historials i trajectòries, la formació i la qualificació professional, les capacitats, les qualitats, actituds i motivacions del treballador, en definitiva, el que denominem competències.

Els responsables de la planificació de recursos humans d'una empresa estudien totes aquestes variables per preveure la seva evolució i les necessitats futures. I ho fan en tots els nivells que componen l'estructura de l'organització –per exemple, en el nivell directiu, de comandaments mitjans o d'operaris– perquè tots els integrants de l'empresa exerceixen la seva influència a l'hora de respondre a les demandes que arriben de l'exterior (el mercat), de l'interior (la rendibilitat de l'empresa) i a les expectatives i necessitats del personal.

La vida de l'empresa i de les persones que la integren està en contínua evolució, i per això la planificació dels recursos humans es pot considerar com una activitat dinàmica. El mateix desenvolupament de les persones, que sumen el seu esforç als mitjans de què disposa l'empresa per complir els seus objectius, produeix canvis en l'estructura laboral primària assignant vacants –rotació de llocs, promocions, jubilacions, baixes per malaltia,

excedències i similars— i cobrint noves necessitats de plantilla per creació de llocs de treball que abans no existien o per reestructuració dels llocs que exigeixen una especialització diferent.

D'altra banda, la mateixa empresa, en la seva evolució, pot crear nous departaments que no en el passat no hi havia raó perquè existissin, però que es consideren necessaris per al futur. Tots aquests canvis han d'estar prèviament planificats perquè no hi hagi sorpreses ni desbordaments per les conseqüències d'una falta de planificació.

En els processos de planificació de recursos humans, les competències poden actuar com a element aglutinant, ja que ofereixen l'oportunitat de definir criteris comuns amb què treballar des de diferents perspectives i polítiques (formació, selecció, avaluació del potencial).

La planificació de recursos humans pren com a punt de partida els objectius i plans estratègics empresarials i, a partir d'aquests, treballa, dins de la pròpia funció, amb les claus de qualsevol procés estratègic. Planteja uns objectius alineats amb l'estratègia empresarial (quantes persones, amb quines competències), analitza l'estat de l'organització respecte als objectius plantejats (tenim aquestes persones?, tenen aquestes competències?) i elabora una estratègia que li permeti aconseguir els objectius.

L'anàlisi i el diagnòstic actual dels recursos humans en l'empresa requereix un estudi de

l'estructura o organigrama actual de les àrees de l'empresa, una anàlisi de cada una de les funcions exercides i un inventari de les persones que componen la plantilla: informació sobre la seva incorporació, dades personals, trajectòria, qualificació professional i valoració de l'acompliment de les seves funcions i del seu potencial de futur.

En funció dels objectius generals de l'empresa i de les seves possibilitats, es poden formular objectius, en principi genèrics, que després es concretaran en plans funcionals i programes d'actuació. Hi ha tres opcions: primer, incrementar la plantilla en quantitat o millorar-ne la qualitat, cas en el qual caldrà realitzar una previsió de necessitats de recursos humans, de la seva estructura i integració i del desenvolupament en l'empresa. Segon, mantenir o desenvolupar els recursos humans existents, determinant si la seva actual estructuració és satisfactòria o no, i si la posada en marxa de plans de desenvolupament (formació, comunicació, retribució o similars) aconseguirà optimitzar-los. I tercer, reduir la plantilla i programar el procés, una cosa que mai no és fàcil per les implicacions legals, econòmiques, socials i humanes que comporta.

Els esmentats objectius es formularan amb concreció i major o menor exactitud d'acord amb el seu termini d'execució, més curt o més llarg. En funció dels objectius marcats i de les previsions fetes, es concretaran una sèrie d'accions programades al llarg

dels terminis previstos, com per exemple noves polítiques i plans de reclutament i selecció, adopció o millora dels sistemes de selecció, tècniques o assessoraments, disseny i implantació de sistemes d'acollida i integració, plans de carrera, promocions, rotacions o d'altres, i plans de formació, perfeccionament, reciclatge i similars.

Accions d'aquest tipus seran desenvolupades i seran avaluades permanentment per procedir, en cas que resulti necessari, a l'elaboració de plans alternatius. En la previsió de necessitats de recursos humans o de la seva evolució, cal considerar una sèrie de quatre determinants.

Determinants de reducció de plantilla. Obeiran normalment a causes internes o a factors externs que obliguen a regulacions o reconversions en terminis determinats: baixes planificades, és a dir, jubilacions i baixes temporals –maternitat, permisos, vacances–, que són fàcilment controlables; baixes voluntàries, també qualificades com a evitables –cessacions, acomiadaments, excedències, absentisme–, ja que l'empresa pot controlar-les mitjançant accions de motivació i integració, i baixes involuntàries, en les quals només es pot realitzar un càlcul de probabilitats de la seva incidència –accident, mort, malaltia, invalidesa i d'altres.

Determinants de creixement, que incrementaran la plantilla al llarg del termini previst. Són les reaccions de l'empresa davant del seu entorn, el mercat, la

situació econòmica i social que comporti noves inversions; adquisició de tecnologia i maquinària que exigeixi la incorporació de nous recursos humans. I també nous objectius productius o comercials, noves línies de producte, diversificació i d'altres, vinculats, o no a anteriors accions. La seva quantificació exigeix determinar la implicació que els esmentats canvis requereixen quant a temps de treball, nombre de persones necessàries i qualificació.

Determinants qualitius, que produeixen canvis i redistribucions en la plantilla i, per tant, en el nombre d'efectius de cada nivell de l'empresa, la qual cosa pot arribar a incidir en l'augment o la reducció d'aquests: promocions, rotacions i trasllats, plans de formació, sistemes d'organització o nivells de productivitat.

Determinants conjunturals, externs a l'empresa, que en poden afectar qualitativament els recursos humans, com ara la legislació laboral, la situació del mercat de treball o els canvis sociopolítics.

### **Sistemes de compensació**

Les organitzacions s'han de dotar de sistemes de compensació que busquin l'equitat interna (en comparació amb els professionals de l'organització) i l'equitat externa (l'equilibri de compensacions en comparació amb les mateixes funcions en organitzacions del mateix sector).

Antigament, els sistemes de compensació obeïen a fórmules tancades, elaborades amb paràmetres

específics per a cada organització i que permetien poca flexibilitat. Factors com la categoria professional, l'antiguitat en el lloc, la productivitat (en alguns casos), les hores extraordinàries (en d'altres) i les condicions físiques dels llocs (toxicitat, perillositat) eren criteris fonamentals a l'hora de definir la compensació de les persones.

Avui en dia, els sistemes de remuneració atenen principalment al criteri de flexibilitat, de manera que permeti a l'organització oferir un tracte diferencial i ser una font d'il·lusió en reconèixer el valor que cada individu aporta al projecte d'empresa.

En aquests models remuneratius, l'avaluació de l'acompliment fa un paper molt important, ja que en depèn, en gran manera (encara que no en totes les empreses) el reconeixement de les diferències i, per tant, l'anomenada retribució variable.

Avui en dia, els sistemes de retribució es dissenyen d'acord amb un element clau: el paper que cada persona exerceix en l'organització, el que fa cada persona. Per a això hi ha els anomenats sistemes de valoració de llocs, que permeten atorgar, com el seu nom indica, un valor a cada una de les funcions exercides en l'organització i associar a aquest valor una retribució.

Les polítiques retributives incorporen cada dia nous elements, fruit de l'evolució del marc legal i de la complexitat de les necessitats dels professionals. En aquest context, cal esmentar la gran importància que

adquireix la retribució en espècie, sobretot en els nivells superiors, així com també els sistemes de retribució diferida, com les *stock options*.

## **Comunicació interna**

Aquesta funció implica millorar els canals de comunicació interna vetllant per la coherència entre els missatges elaborats i llançats i l'actuació percebuda.

Vivim a l'era de la informació, de manera que avui la dificultat no està relacionada amb el fet d'aconseguir informació, que n'hi ha molta per tot arreu, sinó amb la possibilitat de discriminar quina és la informació realment valuosa. En qualsevol cas, caldrà dissenyar un model que doni resposta a aquests interrogants en cada cas: qui informa?, de què s'informa?, a qui va dirigida la informació?, quins mitjans s'utilitzen?, en quin moment s'informa?

Desenvolupar una bona política de comunicació interna significa entendre i fomentar la comunicació com a font de desenvolupament i integració, com una manera d'aconseguir la implicació de les persones, de fomentar la reflexió i la comprensió compartida per actuar, permetent un *feedback* continu i recolzant-se en les facilitats que proporcionen les noves tecnologies. I per a això és necessari que la informació tingui prou rellevància perquè el destinatari pugui comprendre-ho fàcilment. La comunicació interna representa una de les claus per a la creació d'un clima de confiança en l'organització.



## **L'administració de personal**

La funció d'administració recull totes aquelles obligacions contractuals de l'empresa (altes, baixes, assegurances socials, nòmines). Tradicionalment, la funció de personal tenia, en totes les activitats de caire administratiu, el pes més gran d'aquesta tasca.

Els departaments de personal gestionaven els denominats costos de personal (nòmines, assegurances socials, etc.) i altres serveis socials que actuaven com a complement en espècie a la retribució que rebien les persones, com economats, habitatges, agrupacions culturals, recreatives i esportives, festes d'empresa (a vegades continguts en l'epígraf de 'Relaciones socials').

Actualment, les qüestions de tipus administratiu continuen existint i, com ja comentàvem anteriorment, encara que no se'ls dóna gaire importància, les organitzacions se'n ressenten molt si no es realitzen d'una manera eficient. D'aquí el ja comentat fenomen de l'externalització.

Els serveis socials, tan de moda en altres èpoques, tendeixen a desaparèixer. Encara hi ha empreses, com Telefónica o Iberia, que compten amb atractius beneficis socials per als seus col·laboradors, però cada vegada hi ha menys empreses que aposten per aquest tipus de reconeixement i font de vinculació i són partidàries de la posada en marxa de plans de

retribució variable basats en la filosofia de recolzar la diferenciació, encara que mantenint l'equitat interna. És a dir, fidelitzar per mitjà del reconeixement individual el valor que cada un aporta a l'organització. Tot i el que s'acaba de dir, sí que s'observa l'aparició de "nous" beneficis socials com guarderies o gimnasos, que faciliten l'equilibri de la vida professional i familiar.

Antigament, els anomenats departaments de personal es dedicaven bàsicament a l'administració de personal i, a més, desenvolupaven "altres funcions", entre les quals hi havia els processos de selecció i formació. A mesura que la funció de personal va anar evolucionant i va assumir una posició rellevant en la definició de l'estratègia empresarial, la part destinada a altres funcions va anar creixent i adquirint prou envergadura per justificar que ambdues activitats, administració i desenvolupament de l'organització, estiguessin deslligades.

Avui és corrent trobar organitzacions en les quals la direcció de recursos humans o la direcció de persones està formada, almenys, per dues grans àrees, administració de personal i desenvolupament de l'organització, tot i que també és freqüent que les relacions laborals sigui una àrea independent.

### **Les relacions laborals i socials**

Relacions laborals i assumptes socials sistematitzen tot el que fa referència a les relacions

lectives de l'empresa amb els sindicats, de manera que fomenten una major integració d'ambdós a la recerca del benestar de les persones i a l'empara de la legislació pertinent.

Sota aquest epígraf podrien dir que estan representades totes aquelles activitats relacionades amb la prevenció de riscos laborals (ergonomia, estudis d'accidentabilitat, control de riscos en el treball), serveis mèdics, beneficis socials (economats, plans de pensions, ajuda escolar) i totes aquelles situacions que requereixen relació amb els sindicats.

La direcció de persones treballa per dissenyar sistemes de relacions laborals i socials que busquin l'equitat interna, que tractin els col·laboradors com a clients interns i que fomentin el contracte psicològic. La posició i l'acció dels sindicats mitjançant els comitès d'empresa han evolucionat substancialment en els últims anys en el sentit d'abandonar actituds d'enfrontament i anar cap a una convivència negociada en la qual és essencial la supervivència de l'empresa.

## ELS NOUS CLIENTS

La direcció de persones, per respondre a un entorn en continu canvi en el qual els processos d'aprenentatge són constants, ha de focalitzar la seva actuació en dues direccions. D'una banda, cap als macroaspectes de les organitzacions, buscant l'alineació de l'estratègia de recursos humans amb l'estratègia de l'organització. D'altra banda, cap als microaspectes de les organitzacions, però no per això menys importants: les necessitats de l'equip directiu, de l'equip de comandaments intermedis i, per extensió, de tot el personal de l'empresa.

La tradicional funció de personal, com a part de la seva pròpia evolució, haurà d'adquirir una dimensió global (l'aplicació de macroestratègies) alhora que dona resposta al petit, a l'individual, a la necessitat de cada persona (la gestió del detall).

És necessari saber resoldre els problemes quotidians i, alhora, saber preveure i planificar les innovacions, les adaptacions i les solucions del demà. Què es pot esperar d'un departament de recursos humans madur, compromès amb l'organització i alineat amb la seva estratègia?. Sis característiques:

Que actuï com a assessor, participant en el disseny

estratègic i organitzatiu. Sempre resultarà més ajustada qualsevol política que es defineixi en recursos humans si les persones encarregades de definir-la també tenen un paper vinculat a la definició de l'estratègia empresarial.

Què actuï com a gestor del canvi de la cultura organitzativa. Definint i dissenyant l'estratègia de canvi (l'aspecte més "macro" de la seva tasca) i implantant els esmentats processos (des d'una posició d'assessor dels executors dels esmentats canvis, que és l'aspecte més "micro").

Que potencii el desenvolupament de l'organització per mitjà de la definició de polítiques de selecció, formació, planificació de carreres, promoció interna, que aportin valor a l'organització en permetre i impulsar el desenvolupament de les seves persones.

Que actuï com a moderador, treballant per proporcionar equilibri a les organitzacions per mitjà de l'ajust permanent entre les necessitats de l'organització i les de l'individu.

Que delegui part del seu contingut als executius que dirigeixen equips i que ara han d'assumir aquest paper de direcció de persones. Els ha de recolzar amb eines, polítiques i tots els recursos en aquest nou paper.

Que impulsi la generalització d'una direcció per confiança que creï un ambient de credibilitat que faci possible una major eficiència a un menor cost i que disminueixi la necessitat de grans controls.

La transcendència de la direcció de persones dins de cada organització està condicionada fonamentalment per tres aspectes: la seva ubicació dins de l'estructura de l'organització (ens hi referíem quan parlàvem del nivell estratègic o del nivell tàctic en les organitzacions); la capacitat, l'eficàcia i l'eficiència de les persones que hi treballen, i la seva iniciativa a l'hora de liderar processos de canvi.

El focus de les persones que desenvolupen la seva activitat en aquesta àrea ha de ser el de transformar una funció amb una càrrega eminentment administrativa en una funció que afegeixi valor, orientada als seus clients i focalitzada en el resultat de l'organització.

## Bibliografía

- **Armstrong M.** (1992). *Human Resource Management. Strategy and Action.* Londres, Kogan Page.
- **Baird, LL. S.** (1992). *Managing Human Resources.* Homewood, Illinois, Bussiness One Irwin.
- **Barranc, F. J.** (1993). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Márketing Interno a la Planificación.* Madrid. Pirámide.
- **Besseyre Donis Horts, C. H.** (1989). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.* Bilbao, Deusto.
- **Buck R. i Caple J.** (1991). *La Formación: Teoría y Práctica.* Madrid. Díaz de Santos.
- **Dirube, J. L.** (2004). *Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas.* Madrid. Gestión 2000.
- **Fernández, J.** (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos.* Madrid. Prentice Hall.
- **Gasalla Dapena, J. M.** (2005) (7a Edició). *La Nueva Dirección de Personas. Marco paradoxal del Talento Directivo.* Madrid. Pirámide.
- **Hollway W.**(1991) *Work Psychology and Organizational*

*Behaviour: Managing the individual at work*. Londres. Sage.

- **Lucas, A.** (1997). *La comunicació en l'empresa i en les organitzacions*. Barcelona. Bosch casa editorial.
- **Mitrani, A.; Daziel, M. M. i Suárez de Lluita, I.** (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de Recursos Humanos*. Bilbao. Deusto.
- **Nadler, L. i Nadler Z.** (1990). *The Handbook of Human Resources Development*, New York. Wiley.
- **Pereda, S.** (1993). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos I*. 1993. Madrid. Cepade.
- **Pereda, S.** (1994). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos II*. 1994. Madrid. Cepade.
- **Poels, F.** (1996). *Estrategias de valoración y remuneración de lugares de trabajo*. Madrid. FC Editorial.
- **Puchol, L.** (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Díaz de Santos.
- **Sagi-Eespelma, L.** (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid. ESIC.