
La contribució estratègica dels recursos humans

PID_00245971

Álvaro López Cabrales
Susana Pasamar
Ramón Valle Cabrera

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



Índex

Introducció	5
1. Evolució de la funció de recursos humans cap a rols estratègics	7
1.1. Els rols preestratègics de la gestió de recursos humans	7
1.2. Els rols estratègics de la gestió de recursos humans	9
1.3. La direcció estratègica de recursos humans	11
2. Condicions estratègiques perquè la gestió de recursos humans sigui una font de competitivitat empresarial	14
3. Concepte i tipus de capacitats organitzatives	18
3.1. Capacitats de gestió	20
3.2. Capacitats tècniques	21
3.3. Capacitats d' <i>outputs</i>	22
4. L'enfocament de capacitats dinàmiques i el seu vincle amb els recursos humans	24
4.1. Naturalesa i rol de les capacitats dinàmiques	24
4.2. Crear i desenvolupar capacitats dinàmiques des d'un enfocament de recursos humans	25
Resum	28
Activitats	29
Bibliografia	32

Introducció

La gestió de recursos humans té un paper important per a millorar la competitivitat de les organitzacions com a conseqüència de la seva capacitat d'afegir valor a l'empresa mitjançant la contribució a les capacitats de l'organització. Des d'una perspectiva estratègica, és de gran interès l'estudi de la contribució de la direcció de recursos humans a assolir avantatges competitius sostenibles.

Aquest mòdul se centra, precisament, a mostrar com la funció de recursos humans pot exercir un rol estratègic que reforça i dona suport a les capacitats organitzatives. Per a això, després d'un breu repàs a l'evolució d'aquesta funció al llarg del temps, s'exposaran els conceptes de competència distintiva i capacitat organitzativa, i es descriurà el seu vincle amb la gestió de recursos humans.

1. Evolució de la funció de recursos humans cap a rols estratègics

La gestió de recursos humans no ha estat sempre considerada d'igual manera en les organitzacions, sinó que ha guanyat en centralitat i rellevància estratègica a mesura que han passat els anys, com mostra la taula 1, adaptada de Wintermantel i Mattimore (1997). La qüestió seria rellevant, ja que en funció de quin ha estat el paper exercit en les organitzacions per la funció de recursos humans, la manera d'avaluar el seu impacte o d'aproximar-se a la seva contribució al global de l'organització també ha estat diferents. Analitzarem l'evolució de l'estudi del rol de la gestió de recursos humans en les organitzacions, dividint-la en dos grans blocs: l'etapa preestratègica de la gestió i l'etapa estratègica.

Taula 1. Evolució del rol de la funció de recursos humans en l'empresa

Descripció del rol	Missió per desenvolupar en les organitzacions	Indicadors d'una labor ben feta
Servent, criat	Donar els serveis requerits	Resposta als requeriments dels nostres clients
Servent prescindible	Optimitzar els processos i els sistemes en l'empresa	Treball fet d'una manera eficient
Expert al qual consultar	Ajudar a crear organitzacions productives	Estratègia implantada correctament
Soci estratègic	Modelar l'èxit organitzatiu en un futur	Ajuda per a crear estratègies d'èxit
Font principal d'avantatge competitiu	Crear, preservar i utilitzar capital humà i intel·lectual	Increment i manteniment del capital intel·lectual de l'empresa

Font: adaptat de Wintermantel i Mattimore (1997).

1.1. Els rols preestratègics de la gestió de recursos humans

Encara que hi ha dades concretes de certes activitats d'administració de personal en l'agricultura i en petites empreses familiars des dels primers anys del segle XIX, en realitat caldrà esperar fins a la Revolució Industrial per a veure néixer la gestió de recursos humans (Sims i Sims, 1994). De fet, en incrementar-se notablement la dimensió de les fàbriques i generalitzar-se el treball mecanitzat, la cerca d'operaris amb les destreses i habilitats necessàries es converteix en una prioritat per a aquestes organitzacions, que comencen a responsabilitzar certs individus perquè exerceixin aquestes tasques de contractació, a les quals després s'uniran a poc a poc unes altres com el control dels rendiments i l'administració de les masses salarials (McKee, 1997).

Segons l'evolució plantejada per Wintermantel i Mattimore (1997), el professional de recursos humans se'l veia originàriament com **un servent de l'empresa**, una espècie de criat al qual els directius expressaven uns objectius (nivells de rendiment, hores de treball, contractacions o retallades de plantilla...) i havia de limitar-se a realitzar-los, per la qual cosa era d'esperar que, efectivament, tingués un valor l'aportació que feia a les organitzacions. Però aquesta no es veia com a pròpia de la funció de recursos humans, sinó més aviat com a fruit del bon fer i la previsió dels directius. Per tant, el caràcter estratègic de la gestió de personal quedava emmascarat i, com a conseqüència, la frustració dels professionals que treballaven en les tasques rutinàries i administratives era considerable, amb una autoestima gairebé nul·la.

Un pas posterior que es presenta és el de la cerca de l'eficiència. Cada persona en l'organització és considerada com un «**servent prescindible**», de tal manera que cada individu ha de demostrar la seva vàlua, la seva eficiència i el seu bon fer. Aquesta etapa en l'evolució de la funció de recursos humans advoca per optimitzar tots els processos i sistemes en els quals intervenen les persones en l'organització. De manera semblant al «servent», s'espera que la funció de recursos humans faci el que se li demana, però amb la consigna que cada vegada ho faci amb menys recursos, la qual cosa pot provocar una gran ansietat en els professionals de la funció. Una valoració crítica d'aquesta etapa ens permetria observar com, en essència, no hi ha una gestió de recursos humans, sinó més aviat un individualisme, és a dir, una tensió perquè cada persona en el seu lloc faci la seva funció de la manera més eficient possible.

Aquestes primeres percepcions sobre funció de personal serien coherents amb el que McKee (1997) denomina «període mecanicista de la gestió de recursos humans» i que es desenvolupa, en la seva opinió, fins a finals de la dècada dels cinquanta del segle XX. Coincideix amb l'auge de la indústria manufacturera i, com ja s'ha assenyalat, les seves principals tasques se centren a contractar, pagar i supervisar els resultats individuals.

Cal esperar a la tercera etapa en aquesta evolució proposada per Wintermantel i Mattimore (1997) per a poder parlar d'una aportació a l'avantatge competitiu de l'empresa. Concretament, els membres del departament de recursos humans encara no contribueixen a formular l'estratègia, sinó més aviat a implantar-la. Per tant, el departament de recursos humans és vist com un òrgan *staff* o de suport però que ja no té un caràcter de «servent», com es deduïa de les etapes anteriors, sinó més aviat de «**consultor expert**» al qual acudir per crear un negoci productiu. Es camina cap al compromís en l'organització i, per primera vegada, els responsables de recursos humans són valorats i tinguts en compte.

Aquesta etapa recolliria el trànsit del període legalista a l'orgànic (McKee, 1997). En el primer, s'observa un increment de la normativa legal sobre les relacions laborals i es necessiten experts dins de l'empresa per a assegurar el compliment d'aquestes normes. Més endavant, amb l'increment de la diver-

sitat de la mà d'obra i la preocupació per l'equilibri entre treball i oci-família, s'incrementen i especialitzen les funcions del departament de recursos humans, que es converteix cada vegada més en una peça clau, com s'ha dit, perquè l'empresa aconsegueixi els seus objectius.

Per tant, podem observar un gran interès per a demostrar els vincles entre gestió de recursos humans, rendiment i productivitat en aquesta etapa preestratègica. Llavors van sorgir estudis i recerques amb l'objectiu de verificar una hipotètica relació entre la gestió de recursos humans i els *outputs* empresarials, amb la premissa que un millor desplegament i ús de les pràctiques de recursos humans portaria a millors resultats en l'organització (Ulrich, 1997). Encara que aquest punt s'assumia des d'un prisma teòric, hi havia poca evidència empírica per a comprovar-ho i, quan es va fer, es van utilitzar indicadors i mesures que eren un reflex fidel del rol administratiu que en aquells anys s'atorgava a la gestió de recursos humans, ja que no estava consensuat encara l'important paper estratègic que havia d'exercir la funció de recursos humans.

Va haver-hi treballs en els quals no es va trobar la correlació desitjada entre gestió de recursos humans i resultats de l'empresa. Així, Susan Nkomo va estudiar l'impacte de la inversió en planificació de recursos humans en els resultats i va arribar a conclusions molt contradictòries (Nkomo, 1986). Per contra, el projecte de recerca *OASIS* (Servei d'Informació i Organització Estratègica), que aglutinava la Universitat de Michigan, la Consultora Hay i l'Associació de Strategic Management sí va trobar evidències positives d'aquest impacte. *OASIS* va arribar a la conclusió que certes pràctiques de gestió de recursos humans (com determinats sistemes de compensació) estaven vinculades a resultats de l'empresa, sense especificar com ho estaven (Cowherd i Kaminski, 1986).

1.2. Els rols estratègics de la gestió de recursos humans

Avançant en aquesta mateixa línia de treball, diversos estudis van analitzar la contribució de la gestió de recursos humans a la formulació estratègica, de tal manera que se superés la concepció d'aquesta funció com a mera executora de tasques administratives. En aquest sentit, va ser clau l'aparició, cap a la meitat de la dècada dels anys vuitanta, de certs estudis que tenien en consideració el paper de la gestió de recursos humans com a «consultor expert» per a aconseguir una execució de l'estratègia amb èxit, reprenent la idea de Wintermantel i Mattimore (1997). Aquests treballs van tractar genèricament d'estudiar si l'èxit en la implantació d'una determinada estratègia competitiva depèn de la manera en què estan dissenyades les pràctiques, els procediments i les polítiques de gestió de recursos humans en l'organització (Schuler i McMillan, 1984).

La idea que sorgeix d'aquestes recerques és que per a implantar amb èxit certes estratègies competitives es requereix un determinat «perfil ideal» en els treballadors, això és, un cert nivell d'habilitats, destreses i coneixements. Les diferents opcions entre les quals pot triar una empresa a l'hora de dissenyar les seves pràctiques de personal poden contribuir al fet que s'aconsegueixi aquest perfil en els individus, per la qual cosa diferents opcions o «menús» de pràctiques de gestió de recursos humans han de ser tinguts en compte perquè s'aconsegueixi amb èxit l'estratègia que al seu moment va formular la direcció.

Podríem pensar que aquest treball representa una veritable transició dins de l'etapa preestratègica de la gestió de recursos humans, ja que planteja la conveniència de dissenyar conjunts de pràctiques de gestió de recursos humans consistents amb l'enfocament estratègic adoptat per l'empresa.

En la mateixa línia, es va demostrar que si les pràctiques en gestió de recursos humans s'alineaven correctament amb l'estratègia competitiva, l'impacte en els resultats de l'empresa era positiu i fins i tot major quan l'empresa actuava en entorns incerts i canviants. Veiem, doncs, que en la dècada dels vuitanta es va estendre l'estudi de la contribució de la gestió de recursos humans als resultats financers i estratègics de les organitzacions, considerant per separat l'elenc de pràctiques i procediments de personal. La rellevància d'aquests estudis pioners rau en el plantejament de les grans bases conceptuals (estratègia, mesures de rendiment...) que serien comprovades empíricament en els anys posteriors, quan els treballs afegissin un matís configuracional i sistèmic a l'avaluació del Departament de Recursos Humans.

Com a conseqüència del llarg temps en el qual la funció de recursos humans va estar dedicada a tasques específiques, repetitives i de tipus administratiu, i més interessada a demostrar la seva contribució a estalviar costos o a incrementar vendes, per exemple, que a la pròpia competitivitat de l'empresa (el que hem denominat etapa preestratègica), va minvar la credibilitat d'aquesta funció a l'hora de contribuir a l'èxit organitzatiu a llarg termini (Legge, 1995). No obstant això, i reprenent el nostre recorregut pels diferents rols exercits per la gestió de recursos humans en les organitzacions, a la fi dels anys vuitanta es comença a generalitzar entre alguns autors la idea de la funció de recursos humans com a **soci estratègic** (*strategic partner*). En essència, amb aquest rol es pretén potenciar la participació dels responsables de la funció de recursos humans en els òrgans on es decideix i dissenya l'estratègia del negoci, i aquest departament guanya taxes d'influència i centralitat. Es posa de manifest, a més, que com més primerenca sigui la participació de la gestió de recursos humans en la formulació estratègica, major hi serà la seva influència. Una enumeració de les noves responsabilitats que es deleguen a la funció de recursos humans seria la següent:

- Participar en el procés de formulació de l'estratègia.

Schuler i Jackson

En un article publicat en *The Academy of Management Executive*, els professors Schuler i Jackson (1987), partint de les estratègies competitives de Porter, van plantejar quines conductes eren desitjades en els treballadors per a cada estratègia i amb quin menú de pràctiques de gestió de recursos humans podien aconseguir-se aquestes conductes, especificant com a cas d'estudi el d'empreses d'èxit que les havien aconseguïdes.

- Establir la manera en què el treball és dissenyat i executat en l'empresa.
- Aconseguir reduir costos mitjançant pràctiques innovadores de gestió de recursos humans.
- Representar els interessos dels treballadors.
- Aconseguir l'increment de les contribucions individuals dels treballadors en l'empresa.
- Ser un agent continu de canvi.

Aquest nou concepte de «soci estratègic» ha experimentat un notable desenvolupament en la literatura de gestió (Ulrich, 1997), encara que no està exempt de certa contradicció, ja que en certes ocasions els treballs posen de manifest que el que els directius diuen –afirmant fins a la sacietat que el recurs més important de la seva organització és l'humà– i el que fan en la pràctica no és coherent (Martell i Carroll, 1995).

Finalment, com a última baula de la cadena de rols que estem presentant, es defensa que les organitzacions del futur han de considerar el factor humà com **la font primària de la qual sorgeix l'avantatge competitiu**. D'alguna manera, els responsables de la funció de recursos humans han de donar idees a l'organització sobre la manera com pot crear-se i conservar-se el capital intel·lectual. L'organització tindrà èxit si aquest capital intel·lectual (és a dir, el coneixement) es crea, es manté i està disponible per a tots els membres de l'empresa. Aquesta visió no deixa de ser una miqueta idealista, ja que entén els professionals de la funció de recursos humans com una espècie d'elit molt valorada en l'organització. Els autors reconeixen que molt poques organitzacions han aconseguit aquest últim graó, però creuen que arribarà a ser la tendència en el futur.

El pas de qualitat que es planteja consisteix a anar superant la visió de la funció de personal com un «soci estratègic» per a passar a tenir un paper més clar com a **jugador estratègic** (*strategic player*, Beatty i Schneier, 1997). Aquests autors justifiquen aquesta nova terminologia en afirmar que un jugador afegeix valor al seu equip (tal com ho faria la noció de soci estratègic desenvolupada més amunt) però fa encara més: un jugador marca gols a favor del seu equip i té un comportament molt actiu en el terreny de joc. Per tant, la funció de recursos humans ha d'estar sobre el camp de joc i mai en l'oblit o en la rereguarda. Ha d'exercir, doncs, un paper protagonista en l'organització.

1.3. La direcció estratègica de recursos humans

La direcció estratègica de recursos humans es pot entendre com una nova fase en l'evolució de la gestió de personal, la més recent, que implica un enfocament proactiu en la seva relació amb l'estratègia empresarial. Aquest enfoca-

ment proactiu defensa una integració plena de la direcció de recursos humans en tot el procés de direcció estratègica, tant en la implantació com en la formulació, i no solament com a possibles restriccions a les alternatives estratègiques que es fan servir, sinó també com a fonts potencials d'avantatge competitiu.

Per tant, la qüestió clau de la direcció estratègica de recursos humans és la necessitat d'ajust entre les qüestions de recursos humans i les estratègiques, i la relació entre la direcció de recursos humans i l'avantatge competitiu de l'empresa.

Malgrat la importància donada a aquest enfocament estratègic de gestionar el personal i l'impacte positiu que es considera que té sobre els resultats organitzatius, la realitat és que poques empreses duen a terme una direcció estratègica de recursos humans, segons es desprèn dels estudis empírics que han analitzat aquesta qüestió (Martell i Carroll, 1995). Segons la literatura, s'han proposat diversos models de direcció estratègica de recursos humans, centrats en aspectes diferents de la relació entre els recursos humans i l'estratègia de l'empresa. Seguint Dyer (1984, pàg. 156-157), bàsicament es poden distingir dos grups de propostes: les que s'han centrat a estudiar com incorporar les qüestions de recursos humans al procés estratègic i les que han tractat de definir quines pràctiques ha de desenvolupar l'empresa per a aconseguir els avantatges que s'associen amb les persones.

Si es revisa aquesta literatura, es comprova que hi ha dues perspectives, en principi contraposades, sobre la relació entre pràctiques de recursos humans i resultats organitzatius: la **universalista** i la **contingent**. La primera afirma que hi ha un conjunt de «pràctiques millors» que, en tots els països, sectors i tipus d'organització, produeixen bons resultats. La segona manté que la millor resposta a aquesta qüestió és un «depèn»: l'eficàcia de les pràctiques de recursos humans està en funció del seu ajust extern a les circumstàncies i del seu nivell d'ajust intern (les diferents pràctiques entre elles).

Malgrat els problemes que encara queden per resoldre en relació amb l'enfocament de direcció estratègica de recursos humans, es continua insistint que la seva aplicació és fonamental per a millorar la competitivitat de les empreses. En aquest sentit, cal citar un número especial de la revista *Human Resource Management* publicat en 1997, dedicat íntegrament a analitzar el futur de la direcció de recursos humans. Hi expressen la seva opinió sobre aquesta qüestió un bon nombre d'acadèmics i professionals (consultors i directius). La majoria d'ells manifesten el seu convenciment de la gran importància que adquirirà la funció de personal en el futur i la necessitat d'integrar la direcció de recursos humans i l'estratègia empresarial. A continuació, plantejarem les

Lectura complementària

Human Resource Management (1997). «Special issue on the future of Human Resource Management» (vol. 36, núm. 1, primavera).

característiques que hauria de tenir la direcció de recursos humans per a ser una font d'avantatge competitiu, en funció de la teoria de recursos i capacitats, que és la més rellevant des del punt de vista estratègic.

2. Condicions estratègiques perquè la gestió de recursos humans sigui una font de competitivitat empresarial

La **teoria dels recursos i capacitats** pot ser d'utilitat per a identificar noves fonts d'avantatge competitiu. Aquest enfocament parteix de la idea que l'empresa és un conjunt únic de recursos i capacitats heterogènies, i defensa que la diferència en la rendibilitat de les empreses es deu als seus factors interns i que són aquests, per tant, les possibles fonts d'avantatge competitiu (Barney, 1991).

Però perquè qualsevol d'aquests factors interns pugui donar origen a un avantatge competitiu sostenible és necessari que reuneixi certes característiques bàsiques. Amit i Schoemaker (1993) presenten vuit criteris: complementarietat, escassetat, inimitabilitat, substitutibilitat limitada, baixa comerciabilitat, apropiabilitat, durabilitat i compenetració amb els factors estratègics de l'empresa. D'altra banda, Collins i Montgomery (1995) suggereixen cinc trets: inimitabilitat, durabilitat, apropiabilitat, substitutibilitat i superioritat competitiva.

D'entre les diferents classificacions, una de les més acceptades és la de **Barney** (1991), que indica que tot recurs ha de complir les **quatre característiques** que es presenten a continuació per a ser una font d'avantatge competitiu sostenible. Les dues primeres han de satisfer-se per a ser un avantatge competitiu, mentre que el compliment de les dues últimes assegura que aquest sigui sostenible:

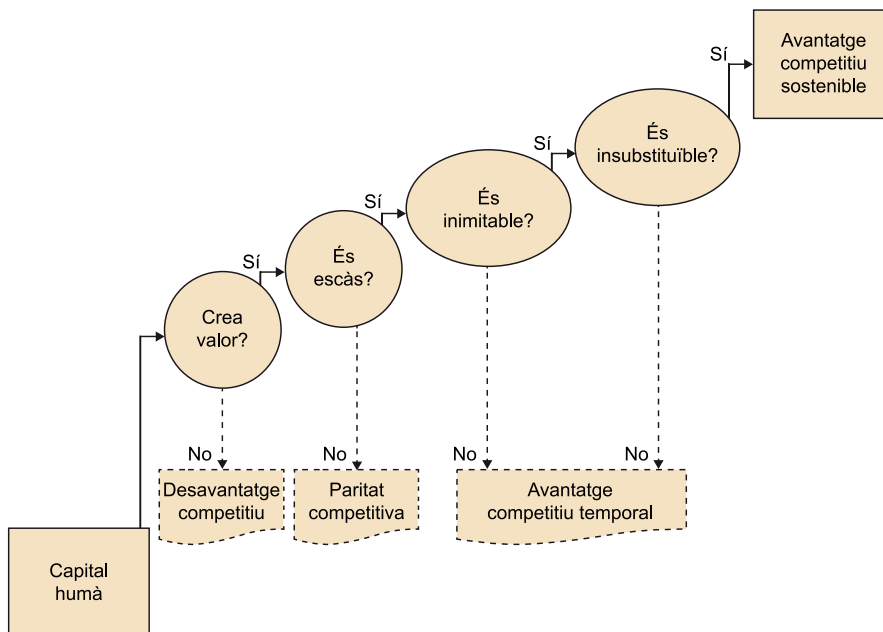
- Ha d'afegir valor positiu a l'empresa.
- Ha de ser únic o escàs entre els competidors actuals i potencials.
- Ha de ser imperfectament imitable.
- No ha de poder ser substituït per un altre recurs.

Si un recurs **no afegeix valor** a l'empresa, solament pot ser una font de desavantatge competitiu i hauria de descartar-se. Si proporciona valor però no és escàs, dona lloc a una paritat competitiva i no ha de rebutjar-se perquè la seva falta donaria lloc a un desavantatge. En el cas que creï valor i sigui **escàs**, però resulti fàcilment **imitable**, solament genera un avantatge competitiu temporal fins que sigui copiat per la competència, moment en el qual es converteix en una paritat. També cal tenir en compte que si un recurs crea valor, és escàs i no es pot imitar amb facilitat, pot ser una font d'avantatge competitiu sostenible, però solament si l'empresa en planifica la capitalització (Barney i Wright, 1998). No obstant això, s'ha de tenir present que la sostenibilitat d'un avantatge no es refereix a un període de temps concret, no implica que l'avantatge

persisteixi indefinidament, sinó que la seva perdurabilitat depèn de la possibilitat i l'envergadura de la seva duplicació per part dels competidors, de manera que, perquè finalment es compleixin totes les condicions, aquests competidors han de trobar **difícil substituir** el recurs per un altre.

Atès que, segons la teoria dels recursos i capacitats, no tots els recursos són igual d'importants, ni tenen el mateix potencial per a convertir-se en un avantatge competitiu sostenible, és necessari analitzar si el recurs humà, que inclou elements com l'experiència, el judici i la intel·ligència dels treballadors (Barney, 1991), compleix els requisits per a ser una font d'avantatge competitiu sostenible. Nombrosos estudis, com els de Wright i d'altres (1994) o Barney i Wright (1998), s'han preocupat per aquesta qüestió i han analitzat cadascuna de les preguntes que es mostren en la figura 1.

Figura 1. El recurs humà com a avantatge competitiu sostenible



Font: elaboració pròpia.

La primera condició que ha de complir el capital humà és la d'**afegir valor positiu** a l'empresa. Aquest requisit se satisfà a causa de l'heterogeneïtat que hi ha entre la demanda i l'oferta de treball, ja que les empreses demanen treballadors amb habilitats diferents en funció del lloc de treball que han d'exercir i els empleats tenen habilitats diferents. A això cal unir el consens existent en la literatura que com més qualitat del recurs humà més valor financer per a l'empresa.

L'**escassetat** és el segon requisit que ha de complir el recurs humà. En contra, podria argumentar-se que la desocupació és una característica de l'actual panorama econòmic. No obstant això, el nombre de treballadors que tenen una preparació adequada a les exigències de l'empresa es va reduint conforme aquesta requereix habilitats més específiques o de major qualitat.

Atès que el capital humà és un recurs valuós i escàs, compleix les dues condicions necessàries per a ser una font d'avantatge competitiu, però perquè, a més, sigui sostenible, cal examinar si satisfà els requisits de **ser imperfectament imitable i no substituïble**. Les condicions històriques i culturals de l'empresa, l'ambigüitat causal (que pot ser deguda tant al fet que no sigui fàcilment identificada com al fet que la seva habilitat per a generar uns resultats superiors a la mitjana no estigui clara) i la complexitat social que caracteritza el recurs humà fan molt difícil que els competidors puguin identificar exactament on és la font d'avantatge o que en puguin duplicar els components essencials o les circumstàncies en les quals funciona. Tot això complica enormement la imitació. Però la inimitabilitat ensopega amb el problema de la mobilitat, ja que si el capital humà és altament movable, la competència en tindria prou amb contractar-lo. No obstant això, a causa dels costos de transacció involucrats en el canvi d'ocupació i en la cultura, ambigüitat i complexitat, ja esmentades, el recurs humà no resulta perfectament movable.

L'última característica que, segons Barney (1991), ha de complir un recurs perquè l'avantatge competitiu que aporta sigui sostenible és que **no ha de ser substituïble**. El recurs humà és un dels pocs actius de l'empresa que no es queda obsolet i que pot ser transferit mitjançant diferents tecnologies, productes i mercats. Per això, encara que en el curt termini seria possible substituir-lo, és molt improbable que aquest fet derivi en un avantatge competitiu sostenible.

En conclusió, s'observa que el **recurs humà** pot ser una font d'avantatge competitiu sostenible per a l'empresa i, per tant, pot generar rendes superiors als competidors. Aquesta visió del **capital humà** modifica la concepció, mantinguda durant molts anys, que considerava els treballadors com un simple cost que havia de ser minimitzat o evitat. Si realment el capital humà és un element a partir del qual es poden desenvolupar avantatges sostenibles, llavors els costos que implica es poden veure com una inversió (Wright i d'altres, 1994).

La qüestió que es planteja en aquest punt és si l'empresa pot **apropiar-se de les rendes** que genera el recurs humà. En aquest cas es presenta el problema que, a diferència d'altres recursos, les empreses no posseeixen les persones ni les seves competències; no obstant això, sí influeixen en el desenvolupament d'aquestes últimes. Com sosté Grant (1996), encara que una gran part del denominat «coneixement explícit» i tot el «coneixement tàcit» s'acumula dins dels individus, la majoria es crea dins de l'empresa i està orientat a les necessitats específiques d'aquesta.

Per tant, les implicacions estratègiques que acaben derivant de l'orientació basada en els recursos i les capacitats passarien per formular objectius agressius i organitzar l'estratègia entorn de la capacitat central o bàsica triada i per assegurar-se que els empleats seleccionats tenen les habilitats i els recursos neces-

saris per a facilitar aquesta capacitat bàsica. No podem oblidar que estem davant una opció de tipus estratègica i que decidir-se per una determinada capacitat bàsica obliga a rebutjar-ne unes altres. Per tot això, cal que les empreses tinguin molt en compte quins són els seus processos bàsics i que seleccionin les capacitats que saben que tindran un impacte favorable sobre aquests processos. Tot seguit, han de centrar-se a facilitar les infraestructures necessàries que donen suport a aquestes capacitats.

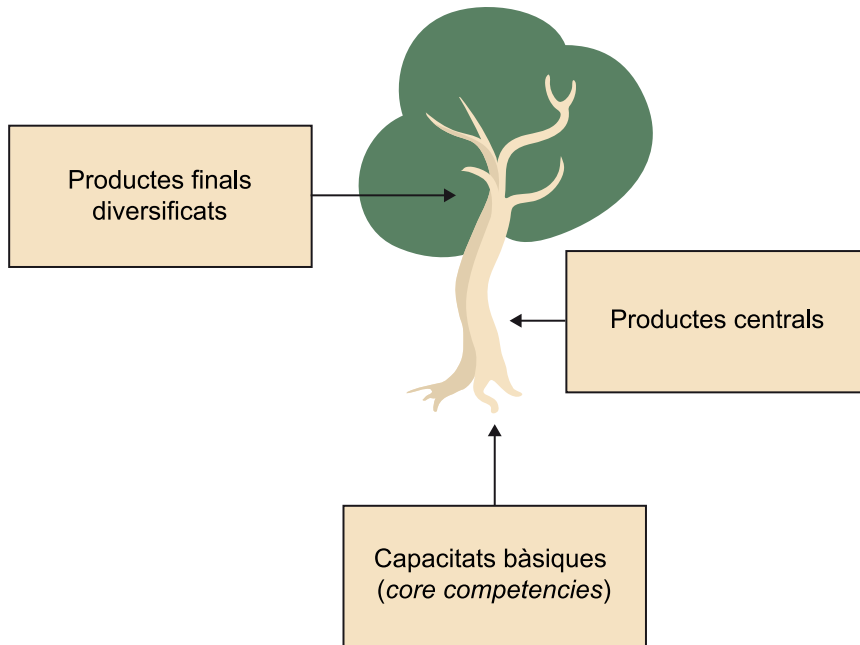
3. Concepte i tipus de capacitats organitzatives

En l'èxit d'empreses com Apple i les seves increïbles ràtios de creixement, el tret comú sembla clar: mentre que en el curt termini la competitivitat d'una empresa deriva de qüestions com el preu o el cost, en el llarg termini l'atenció ha de posar-se més en la capacitat per a construir, a un menor preu i a una major velocitat que els competidors, les capacitats bàsiques que caracteritzin i distingeixin les organitzacions. Aquestes capacitats, com veurem al llarg d'aquest mòdul, no sorgeixen espontàniament, sinó que són fruit dels recursos humans de l'organització. Així, en el nou context estratègic, la competitivitat de l'organització sembla estar vinculada, entre altres aspectes, al component humà, que és qui la dota de les capacitats bàsiques o *core competencies* necessàries per a competir.

Què són les **competències bàsiques**? Prahalad i Hamel (1990) les defineixen com «l'elenc d'aprenentatge col·lectiu de l'organització, especialment pel que fa a la coordinació de les diferents habilitats o destreses productives i les fonts de tecnologia. Es defineix una capacitat bàsica com un conjunt de recursos fonamentals que treballen junts». Es tracta d'una combinació harmònica de múltiples recursos i destreses que distingeixen una empresa en el mercat. Els recursos poden ser, al seu torn, tangibles i intangibles.

Prahalad i Hamel comparen l'organització amb un arbre, on el tronc i les branques principals són els grans productes centrals de l'empresa, les branques més petites i les fulles són els productes finals diversificats, i les arrels, que donen el suport, la robustesa i l'estabilitat al sistema, són les capacitats bàsiques (figura 2).

Figura 2. Les capacitats bàsiques de l'organització



Font: Prahalad i Hamel (1990).

Sorgeix així la recomanació d'estudiar l'interior de les organitzacions per a determinar quines són les capacitats sobre les quals hauria de descansar el seu avantatge competitiu. La identificació d'aquestes capacitats és molt important a fi de poder determinar el paper que els recursos humans hi tenen.

Una **capacitat bàsica**, seguint el treball d'aquests autors, ha de reunir les tres característiques següents:

- Ha de facilitar l'entrada de l'empresa en nous mercats.
- Ha de produir alts nivells de satisfacció del client.
- Ha de ser difícil d'imitar.

Si ara es propugna l'estudi de les capacitats bàsiques o centrals i aquestes dependran en gran manera dels recursos humans de l'organització, resultaria una paradoxa que les qüestions de gestió dels recursos humans passessin a ser secundàries en les empreses. Es planteja llavors la necessitat de desenvolupar el que podríem denominar una **arquitectura estratègica**, una espècie de mapa de ruta que determini quines són les capacitats bàsiques que s'han de construir, i establir un pla d'activitats i inversions en els empleats de l'organització perquè realment dotin i contribueixin a desenvolupar i reforçar aquestes capacitats.

Es necessita una classificació més concreta de les capacitats organitzatives per a comprendre millor les relacions teòriques amb els recursos humans que es presentaran. En aquest sentit, Lado i Wilson (1994) han considerat **tres grans grups de capacitats organitzatives**: de gestió, tècniques i d'*output*.

3.1. Capacitats de gestió

Les **capacitats de gestió** s'identifiquen amb l'habilitat d'una empresa per a coordinar el cos de rutines i destreses que té. Podrien considerar-se «capacitats d'arquitectura», l'objectiu de les quals seria integrar els elements tangibles i intangibles de l'empresa per aconseguir renovar-los i adaptar-los a les necessitats de l'organització. Aquest grup de capacitats organitzatives inclouria l'habilitat de l'empresa per a portar a terme processos de formulació estratègica, dissenyar i organitzar el lloc, i coordinar les diferents funcions i departaments, sense oblidar aspectes referents a la direcció, la motivació i el desenvolupament del personal, de manera que aquest pugui orientar-se a assolir els objectius organitzatius.

Una primera capacitat de gestió assenyala la necessitat prèvia de reforçar la cultura i identitat organitzativa i disseminar-la internament, capacitat que anomenarem «**reforç de la cultura organitzativa**». La cultura organitzativa podria definir-se com l'habilitat de l'empresa a l'hora d'aconseguir un consens sobre quines prioritats han de ser tingudes en compte i quins mitjans o procediments estan disponibles per a aconseguir aquest mapa de prioritats. La capacitat organitzativa que permet a les empreses tenir una cultura forta i compartida pels treballadors és una capacitat gerencial, ja que seran els directors i responsables de les organitzacions els que tindran una gran part de la responsabilitat a l'hora de disseminar, comunicar i fer realitzable la cultura de l'empresa.

Una segona capacitat de gestió podríem denominar-la «**visió estratègica**» i es vincula a l'habilitat per a definir plans estratègics arriscats i nous, motivant les persones a aconseguir-los. El procés de formulació estratègica requereix una certa sistemàtica. Per això, l'habilitat dels directius per a dissenyar accions internes o externes coherents amb les amenaces i/o oportunitats percebudes es veu com un factor clau d'èxit corporatiu. Al mateix temps, l'estratègia que s'ha formulat ha de ser implantada amb èxit, i en aquest procés es recomana implicar els treballadors, establir plans tàctics d'acció i enumerar els comportaments dels individus que seran recompensats.

També es considera clau la capacitat de «**flexibilitat**», la qual permet modificar àgilment les estructures organitzatives per aconseguir adaptar-se als canvis interns i a l'entorn. Ens referim a l'habilitat per a gestionar negocis que alhora siguin competitiu i complementari, adaptant per a això les estructures i els processos interns quan sigui necessari. És una capacitat gerencial i no tècnica, la qual cosa implica agilitat a l'hora de modificar estructures, processos i fluxos de treball des d'un punt de vista merament conceptual o de formulació de plans d'acció. Per a això, la manera de prendre les decisions en l'empresa, la manera d'establir les relacions entre els individus i els fluxos de comunicació seran aspectes d'especial rellevància.

Finalment, una quarta capacitat de gestió rellevant seria l'«**obtenció del potencial del treballador**» o, amb altres paraules, l'aprofitament màxim dels coneixements i les destreses de l'individu mitjançant la motivació d'aquest i el seu ajustament amb l'empresa. Evidentment, perquè l'organització obtingui avantatges dissenyant una sòlida cultura i estratègia de negoci, ha de ser capaç d'atreure els millors individus i afavorir el desenvolupament del seu ple potencial en l'empresa per mitjà de la motivació. Els experts assenyalen diverses recomanacions per aconseguir la implicació dels empleats:

- Conèixer a fons les qualitats de cada treballador (habilitats, coneixements, potencial...) i les seves aspiracions i limitacions.
- Establir objectius de rendiments que siguin realment atractius per al treballador.
- Recompensar els millors treballadors en termes monetaris i no monetaris.
- Tenir en compte les necessitats de la mà d'obra en la planificació.
- Oferir als treballadors possibilitats de promoció i de desenvolupament de les seves habilitats, coneixements i destreses.
- Afavorir la participació i descentralització en la presa de decisions.
- Ser innovador a l'hora de dissenyar les pràctiques de gestió de recursos humans per aplicar en una empresa.

S'espera que els treballadors d'una empresa contribueixin positivament a desenvolupar aquestes capacitats de gestió quan les seves destreses i coneixements han estat desenvolupats internament en l'empresa, assimilant la cultura organitzativa, implicant-se en la visió estratègica de l'empresa i aprofitant al màxim el seu potencial.

3.2. Capacitats tècniques

Un segon bloc de capacitats inclou les **capacitats tècniques**, basades en *inputs* o transformacionals. Contribueixen a transformar els *inputs* en *outputs* i es refereixen als aspectes tecnològics més innovadors de la creació, la producció i el desenvolupament de productes i serveis. Per això, destaquem com a capacitat tècnica la d'innovació, que podríem definir com l'habilitat per a dur a terme combinacions de recursos, mètodes, sistemes i processos que generin nous productes i serveis que satisfacin les demandes dels clients, i de la qual es parlarà amb més detall en el tema següent. No obstant això, podem anticipar que per a potenciar la capacitat innovadora d'una empresa es requereixen treballadors amb coneixements, habilitats i destreses molt valuoses i específiques. La

recerca feta ha posat de manifest que el comportament d'aquests individus sol ser proactiu i creatiu, i prenen iniciatives per a fer front als canvis que afecten l'organització basades en les seves experiències prèvies o coneixements.

3.3. Capacitats d'*outputs*

Finalment, les **capacitats d'*outputs*** són les que afavoreixen la creació d'actius físics o intangibles que proporcionen valor al client. Les tres capacitats organitzatives més destacades des de la perspectiva dels clients són l'orientació envers la qualitat, la fidelització del client i la diversitat d'oferta. Tenen una connexió clara entre elles, ja que quan l'empresa se centra en les relacions amb la seva clientela pot diversificar millor la seva cartera de productes i serveis i, des del moment en què aquests satisfan les demandes o requeriments dels clients, obtenir una oferta d'alta qualitat.

L'**orientació envers la qualitat** d'una empresa és la primera de les capacitats d'*outputs*, per la qual els clients poden estar disposats a pagar un preu major. Analitzem la qualitat com una capacitat organitzativa, això és, com una diferència en l'empresa que li permet obtenir avantatges per haver adoptat una filosofia basada en la qualitat. Així, la capacitat organitzativa podria definir-se com l'habilitat de l'organització per a configurar una forta orientació envers el servei i per a gestionar i desenvolupar de manera eficient els requeriments tècnics i intangibles de l'oferta de l'empresa. És una espècie de sensibilitat de l'organització envers les demandes dels clients.

També és important l'habilitat d'una organització per a generar **relacions properes i fluïdes amb els seus clients**, la qual cosa afavoreix la lleialtat o fidelitat d'aquests, una segona capacitat d'*output* que s'ha de considerar. Des d'una perspectiva de cerca d'avantatge competitiu, s'ha assenyalat en nombroses ocasions que les organitzacions que puguin desenvolupar la capacitat d'establir i mantenir relacions estables amb els clients, que facin atractiva l'oferta de l'empresa i projectin una imatge de lleialtat envers els seus compradors tindran més èxit que les organitzacions que no tinguin aquesta habilitat. Per contra, quan els clients perceben injustícies com informacions que l'empresa els oculta, violació de la seva intimitat, absència de responsabilitat per part de l'empresa en cas de perjudicis o discriminació del client, les conseqüències per a l'empresa poden ser realment problemàtiques.

Finalment, es recomana que les empreses tinguin una **cartera diversificada de productes**, ja que d'aquesta manera poden posicionar-se en mercats canviants i anticipar-se a les necessitats dels clients. Aquesta última capacitat es traduiria en la facilitat per a comercialitzar nombrosos productes, amb la qual cosa s'aconseguiria accedir a diferents nínxols de mercat i s'obtindrien avantatges de diversificació. Aquesta diversificació permetria a les empreses enfrontar-se amb èxit a les amenaces i oportunitats del mercat, prenent amb rapidesa les

decisiones oportunes de potenciar o eliminar un determinat tipus de producte, la qual cosa dota d'agilitat la mateixa organització, de manera similar a com ho feien les capacitats d'innovació o de flexibilitat de disseny.

Sembla que els empleats centrals de l'empresa, que tenen coneixements i destreses valuosos, específics i desenvolupats internament, contribuirien positivament a algunes d'aquestes capacitats d'*outputs*, com l'orientació envers la qualitat i envers l'atenció al client. No obstant això, hi ha autors que consideren que, com també succeïa en la capacitat de gestió «disseny flexible», l'especificitat de coneixements i destreses és més un obstacle per a la diversificació de l'oferta, ja que per a això es requereixen coneixements més genèrics o polivalents sobre les demandes del mercat.

No obstant això, i com s'indica al llarg d'aquests materials didàctics, les millors característiques dels individus (els seus coneixements i destreses) han de ser gestionats adequadament per a enfocar-los cap a les capacitats que vol desenvolupar l'empresa. Així, un exemple de pràctica de gestió de recursos humans vinculada a capacitats d'*output* és la formació. Hi ha poques empreses que necessiten implementar nous programes de formació en atenció al client per a donar resposta a les necessitats canviants d'aquests, vinculades a l'aparició de nous productes o serveis.

En resum, els estudis fets fins avui porten a aquesta conclusió: les organitzacions amb individus més valuosos i difícils de reemplaçar tenen major competitivitat que la resta, ja que desenvolupen més **capacitats organitzatives**. A més, la **gestió de recursos humans** contribueix a la competitivitat de l'empresa afavorint el desenvolupament d'organitzacions àgils, que s'adapten a les condicions canviants de la demanda i que són capaces de donar una resposta nova que altres empreses competidores no poden copiar amb facilitat.

4. L'enfocament de capacitats dinàmiques i el seu vincle amb els recursos humans

Salvat l'interès del que s'ha exposat anteriorment, la volatilitat i la incertesa de l'entorn han propiciat que diferents autors –com Teece, Pisano i Shuen (1997)– hagin afirmat que els postulats en els quals descansa la definició donada anteriorment de capacitats organitzatives serien condició necessària però no suficient per a assolir un avantatge competitiu sostenible en el temps. Estem davant del que es coneix com a **enfocament de les capacitats dinàmiques**.

Segons aquest enfocament, les empreses amb èxit en els mercats globals no són les que solament tenen un elenc de recursos i capacitats molt valuosos, sinó més aviat les que poden respondre a temps als canvis esdevinguts en el seu entorn mitjançant innovacions ràpides i flexibles i una capacitat notòria per a gestionar, coordinar i redissenyar eficientment les capacitats internes i externes. Tot això, en termes de recursos humans, implica no solament disposar de persones amb els coneixements i les habilitats que garanteixin en un moment determinat les capacitats necessàries per a competir, sinó també que aquestes evolucionin i canviïn en funció de les noves exigències del mercat. Per tant, les capacitats dinàmiques estan estretament vinculades als recursos humans dels quals disposa l'organització.

No obstant això, no tots els recursos humans contribueixen d'igual manera a desenvolupar les capacitats dinàmiques de l'organització. Per a identificar-los, sembla necessari conèixer i caracteritzar les capacitats dinàmiques.

4.1. Naturalesa i rol de les capacitats dinàmiques

En primer lloc, les empreses han de tenir la capacitat d'**observar el mercat i identificar oportunitats**. Els investigadors denominen aquesta capacitat *sensing* que, d'alguna manera, implica ser sensible a noves necessitats i demandes dels clients i ser àgils per a observar-les. Però qui pot dotar les organitzacions d'aquesta capacitat dinàmica? Sembla evident que no tots els recursos humans de l'organització, sinó més aviat els que treballen en l'àmbit de l'R+D o del màrqueting. Aquests recursos haurien de caracteritzar-se per la seva obertura a experimentar i a treballar en situacions d'incertesa.

Però no n'hi ha prou amb identificar oportunitats. Les empreses dinàmiques no poden limitar-se a fer grans estudis de mercat sense més ni més. És necessari també que tinguin **la capacitat d'idear i portar a terme les inversions** eficients que es necessiten. En aquest cas es necessiten persones amb coneixements molt específics i coneixedores del sector i de la tecnologia. Elles podran contribuir millor a desenvolupar aquesta capacitat dinàmica en aportar el seu

coneixement i habilitats al disseny de plans d'inversió eficients en tecnologies i processos o, fins i tot, plans de captació del nou coneixement expert necessari per a escometre els canvis previstos en els processos de l'empresa.

Sembla clar que aquesta segona capacitat dinàmica, que es denomina en anglès *seizing*, requereix la contribució de persones amb un coneixement expert i que siguin capaces d'assumir riscos, dissenyant plans de negoci que siguin a la vegada visionaris i assumibles per l'empresa. A més, atesa la volatilitat de l'entorn, aquesta capacitat requereix comportaments proactius i àgils que facilitin prendre decisions.

Seizing

En anglès, el terme *seizing* implica apropiar-se d'alguna cosa ràpidament.

Finalment, el tercer component de la capacitat dinàmica és el que tanca el cicle: identificació-apropiació / inversió-redisseny. Les empreses necessiten tenir **la capacitat de reconfigurar** els recursos i processos interns per a fer front als canvis que requereixen les noves necessitats detectades. Per a això, s'ha de trencar la inèrcia interna de l'empresa i dels individus, acostumats a repetir les mateixes tasques. En conseqüència, les persones que millor poden contribuir a desenvolupar aquesta capacitat dinàmica són les que tenen habilitats flexibles, que s'adaptin ràpidament als canvis proposats. Les organitzacions poden decidir desenvolupar internament aquest tipus de coneixements flexibles o fer-ho directament mitjançant la incorporació de nous professionals amb els coneixements requerits.

Aquesta capacitat de reconfiguració podria definir-se com la més pràctica de les assenyalades, depenent en gran manera de les destreses dels individus, que són els que realment apliquen els plans de canvi en disseny, en producció... que defineix la direcció de l'empresa. D'aquesta manera, mentre que en la primera capacitat destacàvem el paper dels recursos humans que treballaven en R+D o màrqueting, ja que són les unitats més directament associades a la identificació de les oportunitats de mercat, en aquesta última capacitat es considera que qualsevol empleat amb habilitats flexibles pot contribuir al canvi en l'organització al nivell més bàsic, com el de la implementació dels nous plans de l'empresa.

4.2. Crear i desenvolupar capacitats dinàmiques des d'un enfocament de recursos humans

La pregunta que ens fem per acabar aquest mòdul és com poden desenvolupar-se aquestes capacitats dinàmiques en l'empresa o, dit d'una altra manera, quins elements interns poden afavorir-les. Específicament, farem referència al lideratge estratègic i a les pràctiques de gestió de recursos humans, com a principals motors d'aquestes, tal com López Cabrales, Bornay i Díaz (2017) han determinat.

Per començar, s'ha de reconèixer que en la base dels aspectes interns de l'organització que poden ajudar a promoure capacitats dinàmiques hi ha el lideratge estratègic. En resposta a l'escepticisme sobre l'impacte dels líders en

l'organització, va néixer un corrent de recerca que explica les diferències dels diferents estils de lideratge i com afecten als processos de l'organització. Concretament, ens referim als estils de lideratge transaccional i transformacional. Els **líders transaccionals** són els que especifiquen clarament quines són les tasques que han de fer els seus subordinats, en monitoritzen el compliment i exerceixen accions de recompenses si s'aconsegueixen els objectius. Els **líders transformacionals** són els que es caracteritzen per moure els subordinats més enllà dels seus propis interessos. És a dir, aconseguen que els subordinats s'identifiquin amb l'empresa, els motiven, els estimulen intel·lectualment donant suport als seus esforços i mantenen comportaments de consideració personal amb cadascun d'ells (Bass, 1988).

Els comportaments de lideratge transformacional tenen efectes positius sobre els nivells d'innovació, la presa de riscos i la creativitat. Els líders transformacionals es dibuixen amb la necessitat de transformar els individus i/o equips perquè afectin positivament l'habilitat de les empreses per a adaptar-se i flexibilitzar-se. Els CEO que són líders transformacionals condueixen els membres de l'organització cap a l'anticipació constant i l'adaptació al canvi de l'entorn. A més, tendeixen a promoure la descentralització de responsabilitats com una manifestació directa de l'estil de lideratge. Per tot això, els comportaments de lideratge estratègic transformacional estan directament i positivament relacionats amb les capacitats dinàmiques.

Sembla clar també que l'estil de lideratge estratègic condiciona els processos organitzatius interns. En primer lloc, en virtut de la seva posició prominent dins de l'empresa, els líders estratègics tenen una major capacitat per a visonar i entendre les tendències de l'entorn que afecten el futur de l'empresa. En segon lloc, els líders poden crear una cultura organitzativa en la qual el treball productiu i la construcció de relacions de confiança i respecte es recompensin. I, finalment, condicionen els processos organitzatius gràcies a l'establiment de diferents pràctiques de gestió de recursos humans, com la selecció, promoció, avaluació i retroacció positiva dels seus empleats.

Així, les decisions estratègiques que afecten l'orientació dels processos de gestió de recursos humans en les empreses es veuen determinades per l'alta direcció, per la qual cosa l'orientació de les diferents pràctiques i polítiques de personal es veuran influenciades per l'estil de lideratge estratègic. Pot establir-se, per exemple, una distinció entre pràctiques de desenvolupament orientades cap a llocs (lideratge transaccional) i orientades cap a habilitats (lideratge transformacional). També poden establir-se sistemes de control que permetin errors (lideratge transformacional) o que sancionin les falles (lideratge transaccional).

Ara bé, quina és l'orientació més apropiada de les pràctiques de gestió de recursos humans per a millorar les capacitats dinàmiques? En primer lloc, és convenient **seleccionar** persones qualificades i amb un elevat potencial d'**aprenentatge**, orientades a resoldre problemes, amb tolerància envers l'**ambigüitat** i l'assumpció de riscos (Barney i Wright, 1998; Lado i Wilson, 1994). Una segona pràctica necessària és la formació, sempre que permeti adquirir habilitats tècniques o de resolució de problemes (Beatty i Scheier, 1997) i que sigui **específica**, relacionada amb l'activitat central de l'empresa.

Nombrosos autors afegeixen també la importància de les pràctiques de desenvolupament de l'individu, com la possibilitat de fer carrera interna, ja que així es maximitza el compromís de la persona i el seu potencial de coneixements i destreses. Finalment, és important que l'avaluació del rendiment no es faci amb finalitats sancionadores, sinó amb la intenció que el treballador rebi una retroacció dels resultats innovadors que obté a fi de poder millorar-los, aprendre en el procés i reciclar i adaptar el seu estoc de destreses.

Resum

La gestió de recursos humans contribueix a la competitivitat de l'empresa afavorint el desenvolupament de capacitats organitzatives que permeten a les organitzacions ser àgils, adaptar-se a les condicions canviants de la demanda i donar una resposta nova que altres empreses competidores no poden copiar amb facilitat. En aquest mòdul hem plantejat com les pressions ambientals i els canvis en el sector han fet que les empreses desenvolupin capacitats organitzatives com a mitjà per a incrementar la seva competitivitat.

Aquestes capacitats es concreten en tres tipus: de gestió, tècniques o d'innovació, i d'*outputs*. Es discuteixen al llarg del mòdul el tipus de coneixement dels individus que les afavoreixen i l'orientació apropiada de certes polítiques de gestió de recursos humans per a potenciar cadascuna d'aquestes capacitats.

Finalment, aquestes capacitats són també dinàmiques, això és, responen a un cicle d'identificació de noves oportunitats per a competir-invertir-reconfigurar i es veuen afavorides pels estils de lideratge i les pràctiques de gestió de recursos humans.

Activitats

1. A fi de comprovar el grau de comprensió del mòdul, us proposem que respongueu les qüestions següents:

- a) Per quines etapes ha passat la gestió de recursos humans en l'empresa?
- b) Expliqueu almenys dues proves que hagin de superar els recursos humans per a ser fonts d'avantatge competitiu sostenible.
- c) Què són capacitats organitzatives? Poseu-ne exemples.
- d) Què caracteritza les capacitats dinàmiques i quines són?

2. Cas pràctic.

BERNARDINO és un grup empresarial de caràcter familiar i capital íntegrament espanyol. Centra la seva activitat a dissenyar, produir i distribuir solucions arquitectòniques i decoratives a partir de pedra natural. Crea marques i defineix productes capdavanters que tenen per objecte aportar solucions innovadores i funcionals per a la llar i els espais públics amb criteris de disseny acurat, innovació i respecte pel medi ambient.

Apostant per la innovació i el desenvolupament, en 1979 l'empresa va emprendre un projecte ambiciós que va comportar la construcció, a Cantoria (Almeria), d'una moderna planta industrial on el 1990 es va començar a fabricar el seu material estrella, fet de granit i grafit. Cinc anys més tard, aquest producte triomfaria al mercat, i avui dia és el producte estrella de la companyia.

A partir del 1997, una vegada consolidat en el mercat nacional i introduït en el mercat nord-americà, BERNARDINO va començar a créixer ràpidament, passant de vint-i-nou milions d'euros de facturació consolidada en 1998 a gairebé quatre-cents milions en 2007. Durant els anys 2008 i 2009 les vendes es van ressentir com a conseqüència directa de la crisi del sector de la construcció a Espanya, encara que en 2010 van tornar a créixer gràcies a l'estirada dels mercats internacionals, i van arribar gairebé a tres-cents vuitanta milions d'euros, xifra que va augmentar gairebé 2% en 2011. En 2010 el nombre d'empleats del grup va superar dos mil dos-cents, dels quals gairebé la meitat treballaven a l'estranger, fonamentalment als Estats Units, que aglutina el 32% de la plantilla del grup.

L'enorme creixement que l'empresa estava experimentant li va plantejar la necessitat de desenvolupar una visió estratègica quant a la gestió del personal. Era prioritari crear una direcció de recursos humans integrada que dissenyés i implementés les polítiques generals que servissin de referència per a gestionar el personal a qualsevol país en el qual el grup estigués present amb estructures pròpies. Com assenyala Lucía Belén, el seu CEO, «el que busquem és que les polítiques de personal estiguin alineades amb la central, sigui quin sigui el país, però sense oblidar que l'important és que les coses funcionin. Si a Espanya funciona una política però als Estats Units no, es poden ajustar les coses. Hi ha flexibilitat».

En 2009 es produeix el relleu en la direcció del Departament de Recursos Humans, i així es dona un gir en la seva orientació i en la seva relació amb altres departaments. Fins a aquest moment el Departament de Recursos Humans s'havia caracteritzat per una alta rotació del seu personal i per funcionar a instància del que els comandaments sol·licitaven.

Amb l'entrada de Carolina Chaves com a directora corporativa de Recursos Humans del grup, l'equip humà del Departament comença a consolidar-se. El Departament s'estructura entorn d'un equip de generalistes –nacionals i internacionals– i d'especialistes agrupats entorn de funcions concretes –compensació, beneficis, reclutament/selecció... Els generalistes són el contacte de Recursos Humans amb la línia de comandament, la qual assessoren servint-se del suport dels especialistes, dels quals són clients interns.

El canvi en la direcció del Departament va comportar un canvi important en la seva orientació, passant d'una gestió més a curt termini a tenir una visió estratègica. Recursos Humans va començar a estar present en les reunions de negoci i a participar de manera rellevant en la presa de decisions. Com assenyala Lucía Belén, «Recursos Humans s'ha fet molt més visible». Així, per exemple, el seu personal assisteix a les reunions mensuals d'anàlisi de vendes i la seva opinió compta a l'hora de decidir sobre qüestions relatives a increments de plantilla, ajustos o reorganitzacions internes. Recursos Humans assumeix un paper d'assessorament actiu i contribueix al creixement de l'empresa. En l'aposta per atreure els millors candidats, siguin on siguin, té un paper fonamental, fent una important labor de màrqueting que potencia la imatge de l'empresa com a ocupadora i ajuda a superar l'escull inicial d'atreure els candidats qualificats fins a les oficines centrals.

El repte d'atreure i retenir

En igualtat de condicions, la política de l'empresa és contractar gent de la zona. Aquesta política es basa en el compromís de la companyia amb el desenvolupament i el benestar de la comarca, però també es busca optimitzar el procés de selecció. «L'empresa és on és, i es fa dur. Hi ha limitacions de viatges, d'interessos personals...» Contractar gent de la zona comporta un risc de rotació voluntària.

El projecte professional que l'empresa ofereix als futurs empleats és interessant, reptador i motivador, i atorga un valor alt a la iniciativa. BERNARDINO és una empresa que ha experimentat un creixement enorme en l'última dècada i que continua apostant pel creixement sostingut, sobre la base de la constant innovació i diversificació de productes, i l'obertura de nous mercats. L'empresa ofereix possibilitats perquè els empleats s'involucrin, des del principi, en el projecte empresarial. «Per exemple, fa unes setmanes un dels nostres becaris va assistir a una reunió en la qual estaven presents el president de la companyia i la meitat del Comitè Executiu... Això no és comú en les empreses», assenyalen des del Departament de Recursos Humans.

La cultura de l'empresa s'orienta envers l'aprenentatge continu, oferint constants oportunitats de formació i desenvolupament a tots els empleats, tant a escala nacional com internacional. La forta aposta per la formació es va materialitzar en la creació, en 2011, de l'Escola Corporativa BERNARDINO. Aquesta és l'últim estadi en l'evolució de la funció de formació i desenvolupament dins de l'empresa, que fins a aquest moment era competència del Departament de Recursos Humans. L'Escola Corporativa ofereix, en l'actualitat, formació interna als empleats de l'empresa i formació als clients mitjançant aules de marmolistes i aules de tendes de cuines. L'objectiu a mitjà termini és oferir als clients, addicionalment, formació en planificació estratègica i habilitats de gestió perquè la majoria són petites empreses, artesanals, que s'han anat professionalitzant sota el guiatge de BERNARDINO i tenen mancances en aquests àmbits. A llarg termini, l'objectiu de l'Escola Corporativa és oferir formació externa i convertir-se en un referent formatiu de qualitat dins del sector.

Per a BERNARDINO, l'opinió dels empleats és molt important. Des de fa diversos anys funciona dins de l'empresa el programa Ideas, que ofereix un incentiu als empleats per a participar en la millora de l'empresa, aportant idees i suggeriments que puguin comportar millores en els processos o noves idees de producte o negoci. L'empresa potencia el treball en equip desenvolupant projectes transversals en els quals participa personal de diferents departaments i unitats. Aquests projectes es configuren com a espais oberts que permeten generar moltes idees i crear i compartir coneixement.

L'aposta pel treball en equip rep el suport d'altres polítiques complementàries, com la retribució variable. Una part de la retribució del personal d'oficina i del personal comercial es calcula sobre la base de l'acompliment. Però aquesta retribució variable no està directament vinculada amb l'activitat concreta que fa cada empleat, és a dir, no està lligada al compliment d'objectius de rendiment individuals, sinó que es calcula sobre la base de l'assoliment de resultats conjunts. Amb aquesta política l'empresa busca incentivar l'assoliment dels objectius d'equip.

L'avaluació i recompensa d'objectius d'equip mitjançant la retribució variable es complementa amb un sistema d'avaluació de l'acompliment personal lligat a l'accés a la formació i a les possibilitats de desenvolupament. Amb aquest sistema d'avaluació, l'empresa mesura objectius individuals en el lloc i avalua cada empleat al final d'any. El resultat de l'avaluació anual no es tradueix en una recompensa monetària, sinó que redunda directament en les oportunitats de formació i desenvolupament professional dins de l'empresa.

El Departament de Recursos Humans utilitza, addicionalment, una matriu compliment-potencial, que li permet posicionar cada empleat identificant els empleats de major valor –major compliment i major potencial. El potencial dels empleats es calcula sobre la base de les seves capacitats, coneixements, compromís amb la companyia i ambició. Aquesta matriu proporciona a l'empresa informació útil per a ajustar les polítiques de recursos humans en funció del valor aportat pels diferents grups d'empleats. Són el director de cada àrea/departament i el generalista de Recursos Humans, els que posicionen els empleats en la matriu, buscant que no hi hagi una única font d'informació a l'hora d'avaluar.

La relació entre la direcció i els empleats és molt directa i cordial. El president del grup i, en general, tot l'equip directiu, són molt propers. En aquesta empresa no es parla de vostè. Encara que l'empresa s'ha convertit en una multinacional, no s'ha perdut la familiaritat, la qual cosa propicia un clima de treball agradable i obert.

L'equip humà que treballa en les oficines centrals està integrat, en general, per gent molt jove, amb una mitjana d'edat entorn de trenta-cinc anys. Hi ha un alt percentatge d'empleats sense càrregues familiars, i més del 40% són dones. En la política de selecció i contractació de BERNARDINO preval sempre la igualtat d'oportunitats. L'estabilitat laboral és també un

element que caracteritza l'empresa. La política de l'empresa és contractar amb perspectives de llarg termini. No treballa amb empreses de treball temporal. El 90% del personal de l'empresa és indefinit.

El futur

Al llarg dels últims anys, BERNARDINO ha rebut nombrosos premis i reconeixements, nacionals i internacionals, que posen en valor la trajectòria d'una empresa familiar que, mantenint les seves arrels a la comarca que la va veure néixer, ha transcendit fronteres i ha trencat motlles en el seu sector, fins a convertir-se en un grup multinacional que ha fet de la recerca, el desenvolupament i la innovació els pilars fonamentals del seu creixement.

Continuar creixent i buscar l'excel·lència són els objectius que l'empresa es planteja per al futur. I per a això, en primer lloc, continua apostant per la diversificació a la recerca de materials, productes i aplicacions diferents, com el Novel Slab que llançaran en breu. En segon lloc, continua consolidant-se en els mercats actuals, instal·lant, per exemple, estructures pròpies en països en els quals ara mateix es treballa amb distribuïdors, com Japó, o preparant la seva xarxa actual de distribució per a la venda del nou producte.

L'ampliació del parc industrial a Cantoria i la construcció de noves instal·lacions comportaran un increment de la plantilla entorn de tres-cents nous empleats. Aconseguir i mantenir un equip humà altament qualificat, compromès i cohesionat és un objectiu de l'empresa i continuarà essent-ho en el futur. Com assenyalen des del Departament de Recursos Humans, «s'ha avançat molt en recursos humans però queda encara molt per fer».

Preguntes sobre el cas:

- a) Quines capacitats creieu que defineixen millor l'empresa?
- b) Creieu que les seves polítiques de recursos humans donen suport al desenvolupament d'aquestes capacitats?

Bibliografia

Bibliografia bàsica

Amit, R.; Schoemaker, P. (1993). «Strategic Assets and Organizational Rent». *Strategic Management Journal* (vol. 14, pàg. 33-46).

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Mahwah, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Dyer, L. (1984). «Studying Human Resource Strategy: An approach and an Agenda». *Industrial Relations* (vol. 23, pàg. 156-169).

Lado, A.; Wilson, M. (1994). «Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective». *Academy of management Review* (vol. 19, núm. 4, pàg. 699-727).

Legge, K. (1995). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Londres: McMillan Press LTD.

López Cabrales, A.; Valle Cabrera, R. (2008). «El valor y la especificidad de los trabajadores nucleares de una organización y sus consecuencias en la gestión de recursos humanos y competitividad de la empresa». *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*.

López Cabrales, A.; Bornay, M.; Díaz, M. (2017). «Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems». *Personnel Review* (vol. 46, núm. 2, pàg. 255-276).

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). «The Core Competence of the Corporation». *Harvard Business Review* (pàg. 79-91).

Ulrich, D. (1997). «Measuring Human Resources: an overview of practice and a prescription for results». *Human Resources Management* (vol. 36, núm. 3, pàg. 303-320).

Wright, P. M.; McMahan, G. C.; McWilliams, A. (1994). «Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective». *The International Journal of Human Resource Management* (vol. 5, núm. 2, pàg. 301-326).

Bibliografia complementària

Barney, J. B. (1991). «Firms Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management* (vol. 17, pàg. 99-120).

Barney, J. B.; Wright, P. M. (1998). «On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage». *Human Resource Management* (vol. 37, núm. 1, pàg. 31-46).

Beatty, R. W.; Schneider, C. I. (1997). «New HR roles to impact organizational performance: from partners to players». *Human Resources Management* (vol. 36, núm. 2, pàg. 29 i seg.).

Collins, D.; Montgomery, C. (1995). «Competing on Resources: Strategy in the 1990s». *Harvard Business Review* (pàg. 118-128).

McKee, K. D. (1997). «The human resource profession: insurrection or resurrection?». *Human Resource Management* (vol. 36, núm. 1, pàg. 151-156).

Nelson, R. (1991). «Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?». *Strategic Management Journal* (vol. 12, pàg. 61-74).

Peteraf, M. (1993). «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View». *Strategic Management Journal* (vol. 14, pàg. 179-191).

Schuler, R.; Jackson, S. (1987). «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices». *The Academy of Management Executive* (vol. 1, núm. 3, pàg. 207-219).

Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L. (1992). «Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy». *Harvard Business Review* (pàg. 57-70).

Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). «Dynamic Capabilities and Strategic Management». *Strategic Management Journal* (vol. 18, pàg. 509-533).

Wintermantel, R. I.; Mattimore, K. L. (1997). «In the changing world of Human Resources: matching measures to mission». *Human Resources Management* (vol. 36, núm. 3, pàg. 337-342).

