La gestió de les persones en les organitzacions

Florentino Moraleda

PID_00156395

UOC
Universitat Oberta de Catalunya
www.uoc.edu

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Introducció 5

Objectius 9

1. La definició de l'estratègia en l'organització 11

2. El model organitzatiu 14
2.1. Organització lineal 15
2.2. Organització departamental 16
2.3. Organització matricial 18
2.4. Models organitzatius emergents: l'organització en xarxa 19

3. La definició de les necessitats de les persones 23
3.1. Conceptes bàsics de la planificació de recursos humans 23
3.1.1. Anàlisi de necessitats 24
3.1.2. Definició dels plans d'actuació 25
3.1.3. Estimació de costos i inversions 25
3.2. Estudi de llocs de treball 27
3.2.1. Descripció de llocs de treball 27
3.2.2. Valoració de llocs de treball 34

4. La gestió per competències 44
4.1. Introducció al concepte de competència 45
4.2. Models de competències: definició 45
4.3. Aplicació de les competències en els processos de gestió de recursos humans 47
4.3.1. Selecció 48
4.3.2. Formació 49
4.3.3. Desenvolupament 49
4.3.4. Retribució 50
4.3.5. Classificació 51
4.3.6. Avaluació de l'acompliment 51
4.3.7. Planificació 52
4.4. Elements rellevants 52

Bibliografia 55

Introducció

> Organización: asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
>
> Diccionari de la Reial Acadèmia Espanyola (RAE)

Segons el diccionari de la Reial Acadèmia Espanyola de la Llengua, perquè existeixi una organització és imprescindible que hi participin les persones. Ni tan sols les modernes organitzacions virtuals no poden existir si no hi ha persones involucrades. Però, també, el diccionari ens ensenya que aquestes persones estan associades "en función de determinados fines". És a dir, tenen un propòsit o una missió per complir.

En les organitzacions empresarials, i des del punt de vista de la gestió de recursos humans, aquesta definició és adequada per a recordar els objectius i les prioritats. L'empresa no pot funcionar sense persones, però la mera existència de persones no és un fi en si mateix. En una organització (i en una empresa), les persones hi són per a aconseguir alguna cosa, i la manera de gestionar-les es considerarà encertada o desencertada en la mesura que ajudi a aconseguir el fi que l'organització s'havia proposat.

Hem volgut iniciar la introducció d'aquesta assignatura amb aquest aclariment sobre la finalitat de la gestió de les persones dins d'una organització, ja que serà la guia de moltes de les decisions i dels plantejaments que es proposin al llarg del seu contingut. Hi ha molt poques empreses (si és que n'hi ha alguna) que tinguin com a única finalitat una bona gestió o un bon desenvolupament de les persones que la componen. Tanmateix, sí que hi ha moltes empreses (si és que no són totes) que necessiten una gestió eficaç i un desenvolupament constant de les capacitats professionals de les persones que les integren.

La gestió de persones i el desenvolupament dels recursos humans és una de les eines que més ajuda les organitzacions a aconseguir els seus objectius i a desenvolupar les seves estratègies. I això és així perquè les persones són l'element principal de diferenciació de les organitzacions. Perquè la gestió de persones sigui útil, és imprescindible que s'abordi des de dos punts de vista que són complementaris:

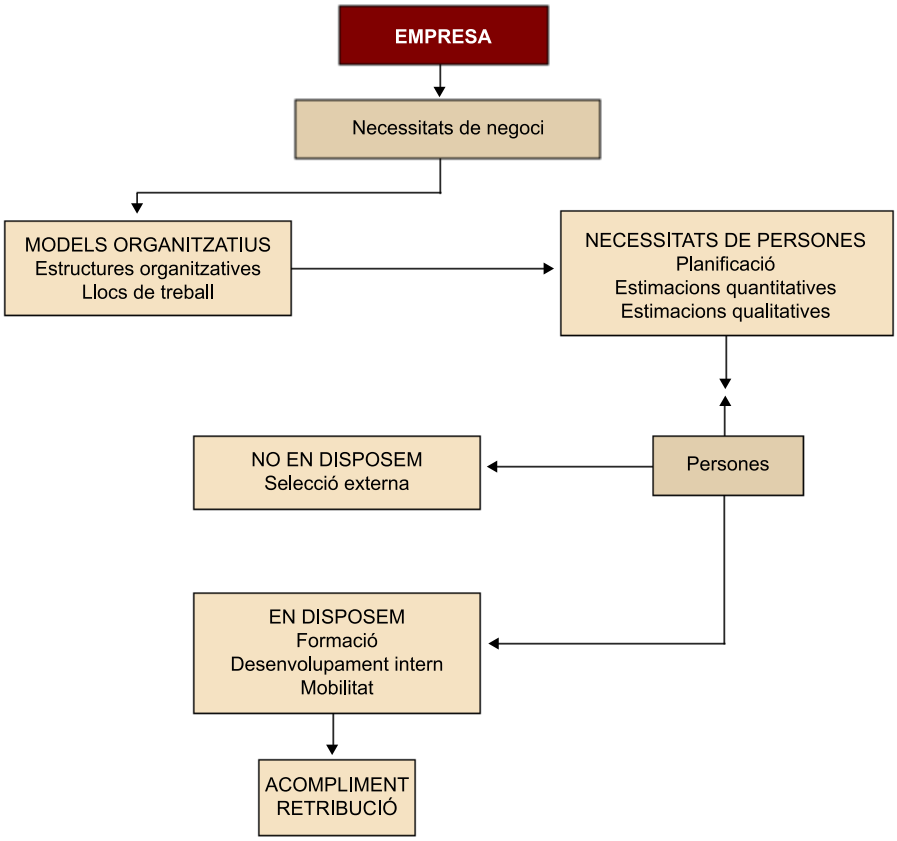
- Conèixer, en cada moment, els recursos i les competències professionals que necessita l'empresa per a poder dur a terme les seves estratègies. És a dir: estar implicat en el negoci, interessar-se per conèixer-ne les necessitats presents i futures, assumir les prioritats de cada situació, entendre les exigències a què estan sotmeses les persones que han de generar els productes i prestar els serveis que l'empresa posa en el mercat i, sobretot, ser

capaç de traduir aquestes demandes en característiques disponibles dins dels seus propis recursos humans.

- Ser capaç de desenvolupar, amb eficàcia i eficiència, les capacitats i les competències professionals que es necessiten. És a dir: conèixer les tècniques, mètodes i eines necessaris per a posar a disposició del negoci les persones que reuneixin les característiques requerides en cada moment, treballar per a assegurar que l'empresa disposa permanentment de les capacitats professionals que li permetran desenvolupar les seves estratègies i assolir els seus objectius, aconseguir millorar constantment la capacitat de les persones per a aportar valor a l'empresa i, finalment però no menys important, treballar per a mantenir l'ocupabilitat i el valor de mercat de totes les persones que componen l'organització.

El contingut d'aquestes dues línies de treball podria ser molt bé un resum dels objectius del desenvolupament de recursos humans dins d'una organització.

En el dibuix que s'inclou a continuació s'esquematitza aquesta visió de la gestió de persones en les organitzacions:



Totes les empreses, de manera més o menys formal, han definit la seva **estratègia.**

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

En una primera simplificació podríem dir que l'estratègia d'una empresa és el conjunt d'activitats que s'han de dur a terme per a poder assolir els fins i objectius que s'han marcat.

Una vegada enunciada la seva estratègia, l'empresa haurà d'establir el seu **model organitzatiu** que definirà la manera com s'executen les tasques. En general el model organitzatiu contindrà:

- Estructura organitzativa, que estableix la manera específica de dividir el treball i d'assignar responsabilitats.
- Llocs de treball (en sentit ampli), que informen sobre l'agrupació de tasques que ha d'executar cada persona o equip.

A partir d'aquesta informació, una organització ha de concretar la necessitat de persones que té, o tindrà en un futur més o menys pròxim. No es tracta d'un procés de planificació automàtic, ja que la definició de l'estratègia no sol contenir una descripció detallada i completa de les capacitats professionals i motivacionals que han d'aportar les persones a l'organització, però és la base perquè els experts en gestió de persones estableixin la quantitat i la qualitat dels recursos humans que requereix l'organització. És el que podríem anomenar *estimació de la demanda de recursos humans*.

Una vegada que s'ha pogut establir una estimació de les necessitats quantitatives i qualitatives de recursos humans, comença el que podríem denominar *gestió de l'oferta de recursos humans*. En aquest punt, llavors, es tracta de posar les capacitats professionals necessàries a disposició dels responsables de dur a terme l'estratègia empresarial.

Si l'empresa està començant o està llançant activitats noves, el normal és que no disposi dels recursos (capacitats professionals) necessaris i, per tant, caldrà localitzar i capturar aquestes capacitats en l'exterior de l'organització. Es desencadenarà el procés de **selecció externa.**

En altres circumstàncies, l'empresa podrà disposar dels recursos (capacitats professionals) que es necessiten i només caldrà reassignar-los o adaptar-los a les necessitats concretes. Això es durà a terme mitjançant el procés de **desenvolupament intern.**

Finalment, encara que es disposi dels recursos adequats als requeriments del negoci, s'haurà de treballar constantment per a mantenir aquests recursos actualitzats i activats, executant els processos de **gestió de l'acompliment** i **de compensació/retribució.**

Aquest mòdul conté l'anàlisi de les pràctiques més utilitzades en la definició de la *demanda de recursos humans*.

Objectius

Els objectius d'aprenentatge que es volen aconseguir amb l'estudi d'aquest mòdul es podrien resumir en els següents:

1. Reflexionar i argumentar sobre la necessitat d'una gestió d'eficaç de les persones dins de l'empresa per a fer possible el desenvolupament de la seva estratègia.

2. Comprendre l'encaix i el valor aportat per la funció de recursos humans dins de l'activitat general de l'empresa.

3. Conèixer els mètodes i les eines per a organitzar la contribució de les persones als objectius i estratègies de l'empresa.

4. Entendre les diferents maneres d'organitzar el treball de les persones dins de l'empresa per a obtenir la màxima eficàcia i eficiència.

5. Conèixer i saber utilitzar els mètodes d'identificació de necessitats quantitatives i qualitatives, de persones en l'empresa.

6. Conèixer les bases de la planificació de recursos humans per a atendre les necessitats de l'empresa.

7. Examinar i reflexionar sobre les tècniques bàsiques d'administració de llocs de treball en l'empresa i poder-ne discutir l'adequació i eficàcia per a atendre cada situació.

8. Tenir una visió global de les competències professionals de les persones i del seu ús com a eina de gestió.

1. La definició de l'estratègia en l'organització

La idea de l'empresa, de qualsevol empresa i de qualsevol organització, sorgeix amb l'enunciació de la seva finalitat i dels seus objectius:

Per a què hem creat aquesta empresa?

Per a respondre aquesta pregunta les empreses, de manera més o menys formal, segueixen el procés de definir els seus "principis", que generalment formen part de la missió, la visió i els valors.

La **missió** estableix a què es vol dedicar l'organització, l'entorn o el mercat en el qual executarà les seves activitats, la destinació dels seus productes o serveis, i la utilitat que aquests tindran per als clients, els accionistes, els empleats i la societat en general.

La missió és la resposta concreta a la pregunta **per a què existeix aquesta organització?**

La missió de Gas Natural

"Atendre les necessitats energètiques de la societat, proporcionant als seus clients serveis i productes de qualitat respectuosos amb el medi ambient, als seus accionistes una rendibilitat creixent i sostenible i als seus empleats la possibilitat de desenvolupar les seves competències professionals."

La **visió** defineix la situació que vol assolir l'organització en un futur més o menys pròxim. El seu propòsit és guiar l'organització, i en concret les persones que la componen, vers l'estat desitjable.

La visió és la resposta concreta a la pregunta **on volem ser (o com volem ser) en X anys?**

La visió de Ford

"Convertir-nos en la companyia principal del món de productes i serveis per a l'automòbil."

Els **valors** són el conjunt de principis, creences, regles que regulen la gestió de l'organització. Els valors són la base de la cultura organitzacional. El seu objectiu és establir un marc de referència per a ordenar la vida de l'organització.

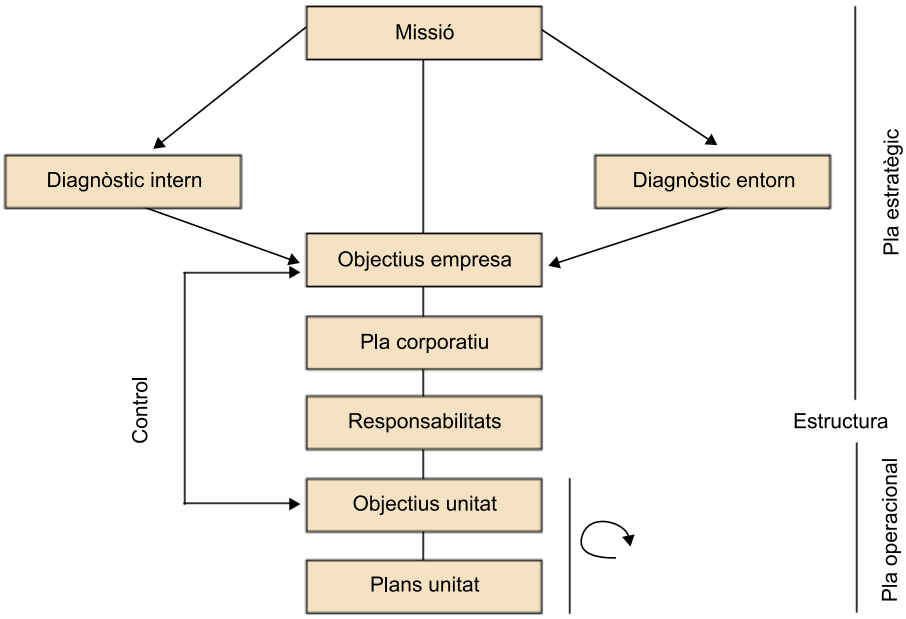
Els valors aporten la resposta concreta a la pregunta **com volem actuar?**

Els valors de Gas Natural

- Orientació al client
- Compromís amb els resultats
- Sostenibilitat
- Interès per les persones
- Responsabilitat social
- Integritat

Aquests punts, tot i ser molt importants per a la direcció i el govern d'una organització, aporten molt poca informació per a la identificació i planificació de necessitats de recursos humans. La seva utilitat, des del punt de vista de la gestió de recursos humans, se centra a determinar el comportament que s'espera de les persones de l'organització durant l'execució de les seves activitats (compromís, integritat, orientació al client, etc.) i en la manera com es vol tractar les persones (interès per les persones, sostenibilitat, etc.).

Tanmateix és difícil quantificar i determinar d'una manera concreta les necessitats quantitatives de persones que té o haurà de tenir l'empresa en un futur pròxim. També és difícil, comptant només amb la missió i els valors, establir el perfil de capacitats professionals que es necessitaran. La informació necessària se sol trobar en l'estratègia i en els plans operatius de l'empresa.



Totes les empreses o organitzacions tenen definides les seves **estratègies** i **plans de negoci**.

- Si l'empresa ha dut a terme un procés formal de definició de l'estratègia i dels seus plans de negoci a mitjà o a llarg termini, els responsables de planificació de recursos humans podran consultar la documentació i preparar la seva **anàlisi de necessitats**.

- Si l'empresa no ha dut a terme aquest procés formalment o no ha elaborat documentació sobre això, els responsables de la planificació de recursos humans hauran d'utilitzar **altres fonts d'informació**, com entrevistes amb els responsables de l'empresa i de les seves unitats de negoci, participació en reunions operatives en les quals s'exposen els projectes o les activitats que es preveuen dur a terme, revisió de la previsions de creixement i de desenvolupament de negoci, etc.

- Finalment, en casos en què no hi hagi una idea ferma sobre l'activitat futura de l'empresa, haurà d'elaborar **les seves pròpies estimacions** basant-se en l'experiència, en el coneixement del negoci o en informació d'empreses similars.

La qualitat i la precisió de les estimacions de necessitats de recursos humans disminuiran quan la informació disponible sigui més escassa o inexistent, però sempre que es vulgui fer una gestió eficaç de recursos humans serà necessari elaborar una **anàlisi de necessitats**, quantitatives (nombre de persones) i **qualitatives** (perfil de capacitats professionals).

L'estratègia i els plans de negoci són una bona font d'informació, però hi ha una altra font que, quan existeix, sol descriure amb més precisió les necessitats: el **model organitzatiu**.

2. El model organitzatiu

El model organitzatiu és el conjunt de normes que es disposen en l'empresa per a manejar-ne els processos de negoci i desenvolupar-ne l'estratègia amb la màxima eficiència. El model organitzatiu estableix la **divisió del treball**, l'**assignació de funcions i responsabilitats**, i les **jerarquies i dependències**.

El model organitzatiu conté l'estructura (organigrama), els llocs de treball i els seus continguts, les línies de relació i els nivells de decisió. Tota aquesta informació fa que el model organitzatiu sigui l'eina més completa per a definir les necessitats quantitatives i qualitatives de recursos humans en l'organització.

L'organigrama

És una eina de representació del model organitzatiu.

Henri Fayol el defineix com:

"Un quadre sintètic que indica els aspectes importants d'una estructura d'organització, incloent-hi les principals funcions i les seves relacions, els canals de supervisió i l'autoritat relativa de cada empleat encarregat de la seva funció respectiva."

L'organigrama representa:

- La divisió de responsabilitats
- Les funcions
- Les relacions entre les unitats organitzatives
- Els llocs de treball
- Les relacions jeràrquiques i de dependència
- Les línies de comunicació i decisió
- Els nivells d'autoritat i la seva relativitat dins de l'organització

L'organigrama hauria de contenir i respectar, com a mínim, els principis següents (**principis d'Urwick**):

- Principi de l'objectiu
- Principi de l'especialització
- Principi de la coordinació
- Principi de l'autoritat
- Principi de la responsabilitat

Per a la gestió dels recursos humans, l'organigrama és una eina que ajuda a l'estudi de descripció i anàlisi de llocs de treball, en els plans d'administració de sous i salaris i, en general, en la implementació, seguiment i actualització de tots els sistemes de personal.

El model organitzatiu "òptim" no existeix. La manera idònia que té una empresa per a organitzar-se i poder desenvolupar la seva estratègia amb eficàcia dependrà del tipus d'empresa, de la mida, de la capacitat d'inversió, de l'entorn, dels mercats i, evidentment, dels recursos disponibles, especialment dels recursos humans, és a dir, de les capacitats de les persones que integren l'empresa.

Atès que qualsevol organització necessita regir-se per normes, explícites o implícites, i les organitzacions humanes han existit sempre, podem afirmar que els models organitzatius també han existit des de sempre. En aquest sentit,

per exemple, les militars i les religioses es poden considerar les organitzacions formals més representatives al llarg de la història, i amb poques variacions fins als nostres dies.

El govern, el comerç i l'educació són altres activitats que també han tingut els seus propis models organitzatius. Tanmateix, no és fins a l'era industrial que la demanda per a millorar els processos de producció de béns i serveis no va generar la necessitat que les organitzacions optimitzessin l'eficiència i, com a conseqüència, adoptessin models organitzatius que les ajudessin a aconseguir-ho. Així, la fórmula taylorista i, en la seva màxima expressió, la cadena de treball dissenyada per Ford, es poden considerar com els orígens reals de la moderna organització industrial del treball.

Actualment, els models organitzatius presenten formes molt diverses i, atès l'impacte que tenen sobre la planificació i gestió dels recursos humans, estudiarem les més rellevants. En aquest sentit, i com és fàcil d'imaginar, les necessitats particulars de cada empresa, com també la seva pròpia evolució, poden fer que els models organitzatius s'adaptin, es barregin o es modifiquin fins a trobar la màxima eficiència. Per això, el més habitual és trobar **models organitzatius mixtos**, en els quals s'aprofiten els avantatges de diversos models simultàniament.

Encara que l'aprofundiment en l'estudi dels models organitzatius queda fora de l'abast del mòdul, és convenient que el responsable de recursos humans els conegui. Així podrà preparar l'estratègia de gestió de persones més adequada en cada cas.

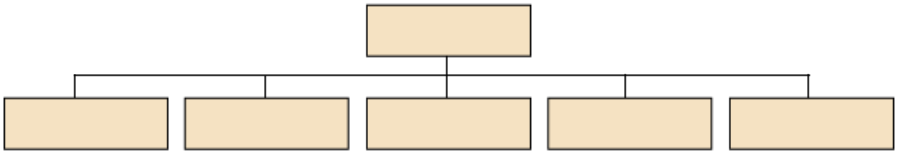
Lectura recomanada

Per saber més sobre nous models organitzatius, recomanem el llibre *La edad de la sinrazón,* de Charles Handy.

Charles Handy (1993). *La edad de la sinrazón.* Mèxic: Editorial Limusa.

2.1. Organització lineal

És la més simple de les estructures. En aquesta estructura, una única persona (excepcionalment, més d'una) centra l'autoritat, la coordinació i el màxim nivell en la presa de decisions. La resta de persones hi duen a terme diverses tasques o fases del procés productiu, amb poca especialització i sense divisió funcional. Aquesta estructura no sol presentar àrees ni departaments, i tampoc no sol tenir diferents nivells jeràrquics.



Amb el creixement de l'empresa, la subdivisió del treball té lloc per acumulació. És a dir: quan una persona està saturada per la càrrega del seu treball, transfereix part de les seves tasques a una altra persona. Aquest procés es repeteix a mesura que el creixement de l'empresa ho fa necessari.

Aquest model organitzatiu es manté vigent en petites i mitjanes empreses, que encara no han arribat a un estadi de maduresa que els faci replantejar l'eficiència de la seva organització interna.

Avantatges	Desavantatges
• Claredat i proximitat de l'autoritat i de la jerarquia. • Poc cost de creació i manteniment. • Flexibilitat i capacitat d'adaptació a qualsevol situació.	• Propicia un creixement de l'empresa desordenat. • Genera poca o cap especialització de tasques i funcions. • Les responsabilitats es difuminen i solen tenir poca relació amb el procés productiu. • Sol ser poc eficaç per a donar resposta organitzativa a processos complexos.

El model organitzatiu d'estructura lineal no s'ha de confondre amb les "estructures planes", amb pocs nivells de jerarquia, però que poden ser molt sofisticades.

Des del punt de vista de la gestió dels recursos humans, aquest model té poc valor. La gestió se centra en la previsió de necessitats quantitatives i en la provisió de recursos. Com que no hi ha una especialització clara de funcions, la gestió del desenvolupament professional queda molt limitada.

2.2. Organització departamental

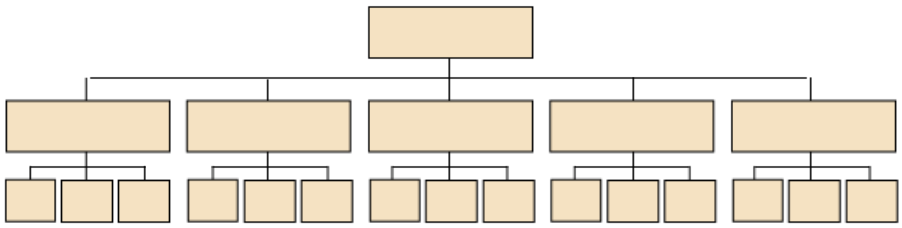
És la més coneguda de les estructures i la que s'utilitza amb més freqüència per a representar una organització. Generalment, la seva forma és piramidal. L'autoritat i la jerarquia es divideixen en nivells, representats pels diferents esglaons de la piràmide. El treball se subdivideix per especialització, la qual cosa dóna lloc als departaments, àrees o altres unitats organitzatives que mantenen tasques i responsabilitats homogènies.

Els criteris d'especialització que s'utilitzen per a subdividir el treball són variats. Els més utilitzats són:

- **Funció**. Agrupació per tipus de funcions (planificació, finançament, producció, logística, disseny, etc.).

- **Producte**. Agrupació per tipus de productes o serveis (productes de línia blanca, productes de gran consum, components, serveis d'enginyeria, servei d'atenció al client, etc.).

- **Geogràfica/mercat**. Agrupació per àrees geogràfiques on es produeixen o distribueixen els productes o serveis (àrea europea, àrea d'exportació, petita distribució, grans comptes, etc.).



En aquest tipus d'organització, tots els departaments, àrees o unitats organitzatives que es creïn, hauran de tenir capacitat per a generar valor per a l'empresa, pel coneixement especialitzat que tinguin (**divisió funcional**) o pel coneixement del producte o del mercat que manegin (**divisió per producte o mercat**). Igualment, hauran de tenir objectius específics per a contribuir als objectius generals de l'organització.

En aquest model organitzatiu, la interdependència i, per tant, la coordinació tenen un paper fonamental.

Avantatges	Desavantatges
• Divisió del treball ben definida i fàcilment comprensible. • Ofereix una assignació clara de funcions, responsabilitats i jerarquies. • Manté l'enfocament en les funcions i en l'especialització, per la qual cosa ajuda a organitzar-se en situacions complexes. • Evita la duplicitat d'esforços i la necessitat de mantenir recursos especialitzats redundants. • Permet un creixement ordenat de l'empresa. • Ofereix possibilitats de promoció i de desenvolupament professional. • Facilita la generació de coneixement i capacitats professionals especialitzades. • Ofereix oportunitats de carrera i de desenvolupament professional, que poden comunicar i planificar anticipadament.	• La jerarquia pot ser molt rígida. • Els departaments, àrees o unitats organitzatives no se centren en el procés general, sinó en la seva àrea d'actuació. • Els objectius departamentals poden arribar a pesar més que els generals de l'organització. • Poden aparèixer "sitges" o unitats aïllades que no comparteixen els objectius generals de l'empresa. • La comunicació i col·laboració entre diferents departaments pot arribar a ser difícil. • La coordinació i la presa de decisions globals de l'empresa pot ser complicada. • L'assignació i utilització de recursos especialitzats, com que és compartida, és més lenta i es troba allunyada dels problemes de negoci, client.

Des del punt de vista de la gestió dels recursos humans, és el model que aporta la informació més valuosa. No solament explica el nombre de persones necessàries, sinó que també en defineix els coneixements i les capacitats, per la qual cosa la gestió haurà de considerar tant els aspectes quantitatius com a qualitatius de la planificació, i el desenvolupament de persones. És un model que ofereix possibilitats de creixement professional intern i que, quan les necessitats de l'empresa canvien, genera noves demandes de qualificació professional.

2.3. Organització matricial

Aquest model va aparèixer com a solució als problemes de coordinació que, de vegades, presenten les organitzacions departamentals. En el model matricial, els recursos s'assignen temporalment per a l'execució de les operacions i la consecució dels objectius d'un procés o d'un projecte. En aquesta estructura apareix la figura de l'equip format per persones amb diferent perfil de capacitats i coneixements que col·laboren, cada una des de la seva especialització, per a aconseguir resultats comuns. Una vegada que el projecte ha finalitzat, o que la seva intervenció en el procés ja no és necessària, els recursos es poden reassignar on puguin aportar més valor a l'organització.

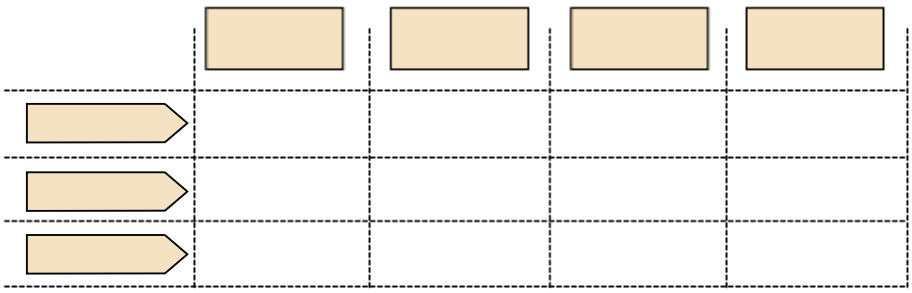
La característica principal de l'organització matricial és que manté un doble rang de responsabilitat:

- **Responsabilitat sobre els recursos.** Similar a l'organització funcional que ja s'ha vist. La seva responsabilitat se centra a aconseguir, mantenir i potenciar els recursos humans o materials que es necessitaran per a executar les operacions de l'empresa. Des del punt de vista de la gestió dels recursos humans, la responsabilitat de captar, desenvolupar i mantenir el coneixement.

- **Responsabilitat sobre les operacions.** Similar a l'organització per productes o mercats. La seva responsabilitat és executar les operacions necessàries per a oferir productes o serveis als clients. Des del punt de vista de la gestió dels recursos humans, la responsabilitat de planificar i identificar les necessitats quantitatives i qualitatives, i d'obtenir el màxim rendiment de les capacitats de les persones (gestió, motivació, compromís, etc.).

En aquest tipus d'organització, la jerarquia està dividida entre la jerarquia de la funció i la jerarquia de l'operació. És a dir, cada persona té dos caps, un[1] que s'ocupa dels aspectes de coneixement i capacitat, i un altre que s'ocupa de la coordinació, la comunicació, la gestió del dia a dia, i, finalment, els resultats del projecte o de procés.

(1)No confundir con el responsable de RR HH. Éste es un responsable funcional, es decir un profesional que conoce muy bien su función y que se ocupa de tener un equipo profesional, unos métodos, unas técnicas y unas herramientas que le permitan colaborar y aportar valor a la organización. El responsable de RR HH sería un experto en los proceso de RR HH (reclutamiento, selección, creación de competencias...) pero no en la técnica de los campos de especialización. Esta diferenciación de funciones se tratará en capítulos posteriores.



La part d'horitzontal representa els diferents projectes o processos que es desenvolupen en l'empresa i que han de tenir els responsables corresponents. La part vertical representa les diferents funcions o àrees d'especialització de què depenen els recursos que són assignats de manera temporal o parcial als processos o projectes existents.

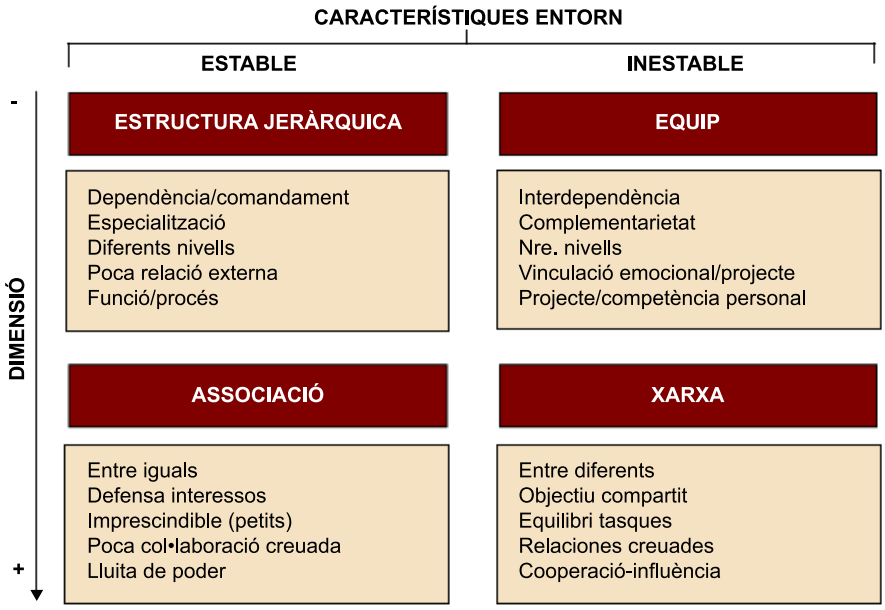
Avantatges	Desavantatges
• És una organització molt àgil, en què la reassignació de recursos per projecte o per procés és molt ràpida. • Permet la reducció de nivells jeràrquics i la distància entre execució i decisió. • Tota l'organització està orientada als processos que produeixen els resultats finals. • La utilització i assignació de recursos és molt eficient i intervé on i quan és necessari. • Es garanteix el manteniment del coneixement i que aquest estigui al servei dels objectius generals de l'organització. • Evita la duplicitat d'esforços i la necessitat de mantenir recursos especialitzats redundants. • Permet un creixement ordenat de l'empresa. • Facilita el treball en equip. • Les persones són més visibles per a tots els responsables de l'empresa. • Fa molt visibles els costos dels recursos que s'utilitzen en cada projecte o procés.	• La separació entre processos i funcions és difícil d'explicar i de portar a la pràctica. • La coordinació entre processos i funcions no és senzilla i requereix regles clares de funcionament. • La doble jerarquia (de vegades triple o múltiple) causa confusions i insatisfacció en les persones. • De vegades, es generen problemes d'autoritat. • Les possibilitats de promoció i de desenvolupament professional no estan definides ni són fàcilment planificables.

Un dels aspectes més interessants de l'organització matricial és que, com que s'assumeix que l'assignació dels recursos és temporal i que aquests es reassignen constantment, fa molt fàcil la introducció del model client-proveïdor. Les funcions són les proveïdores de recursos i reben una compensació, real o imaginària, dels processos o projectes. Aquest aspecte facilita molt la determinació dels costos i el valor real que s'aporta a l'organització.

Des del punt de vista de la gestió dels recursos humans, és un model que defineix molt bé les necessitats quantitatives i qualitatives de recursos humans a curt i a mitjà termini. A llarg termini, la flexibilitat de l'estructura i la reassignació constant de recursos fa difícil la planificació i el desenvolupament professional de les persones. És un model que exigeix una actuació constant i ràpida de la gestió de recursos humans, per a evitar que les capacitats professionals disponibles quedin obsoletes.

2.4. Models organitzatius emergents: l'organització en xarxa

De la mà del procés de globalització i de la revolució digital, durant les últimes dècades l'organització del treball i de la producció ha presentat un procés de canvi substancial a la cerca d'estructures i de dissenys que s'adaptin millor a les necessitats de la competència global. Per a complir aquest objectiu, moltes empreses han evolucionat cap a una configuració en xarxa caracteritzada per la flexibilitat, com és el cas de les organitzacions que aprenen i que són capaces de canviar i de resoldre problemes mitjançant l'autoorganització, l'autocoordinació i els processos interconnectats.



Font: Goñi (2007). "El trabajo en red para la innovación". Instituto Ibermática de Innovación.

En aquest context de canvi, en l'actualitat coexisteixen una diversitat de plantejaments explicatius sobre els processos de reestructuració organitzativa, que tenen en comú la importància decisiva que donen a la configuració en xarxa. Així, l'esquema empresarial evoluciona cap a models organitzatius que presenten una configuració progressiva en xarxa de tots els elements de valor.

> En aquesta configuració, la xarxa és l'empresa. L'estratègia, l'organització i les pràctiques de producció i de comercialització s'estructuren entorn d'una xarxa.

La millora en la disponibilitat d'alguns recursos, en especial els humans i els tecnològics, com també les noves prioritats estratègiques per a abordar la complexitat dels mercats, la reducció del cicle de vida de la producció i la diferenciació dels productes, s'han convertit en els impulsors d'aquesta configuració organitzativa.

> La incorporació productiva de les TIC amplia i modifica les característiques del treball intensiu en coneixement, que s'articula a partir del canvi de nivells competencials, la qual cosa acaba pressionant cap a l'establiment de condicions organitzatives més flexibles, descentralitzades i autònomes.
>
> Y. Aoyama; M. Castells (2002). "An Empirical Assessment of the Information Society: Employment and Occupational Structures of G-7 Countries, 1920-2000". *International Labour Review* (vol. 141, núm. 1-2, pàg. 123-159).

A més, la difusió ràpida de les idees i de les tecnologies ha incidit sobre la forma organitzativa des de dos eixos principals: la millora del nivell de formació de les persones i la revolució de les TIC. Respecte a la formació, els avenços de l'estoc educatiu permeten replantejar l'organització del treball, en el sentit de dotar de més coneixement i capacitat cognitiva, més autonomia i més com-

promís tots els actors i nivells de l'organització. Addicionalment, la millora de les competències dels treballadors permet una utilització més eficient del component tecnològic. Això és així per dos motius:

- El primer està relacionat amb les millores en la flexibilitat i en la capacitat d'adaptació a la demanda que proporcionen els nous mecanismes de disseny del treball basats en l'**organització per projectes**.
- El segon està relacionat amb les possibilitats que ofereixen les TIC d'obrir, tant internament com externament, l'organització. En alguns casos, la utilització organitzativa de les TIC ajuda a **desmantellar les relacions jeràrquiques** i millora la **coordinació intraorganitzativa**, i fa de l'empresa una organització més flexible i menys compartimentalitzada.

D'aquesta manera, la refocalització de l'activitat empresarial en les seves **competències nuclears**, a la cerca de la creació de valor, és un dels elements que millor impulsa l'aparició de noves formes organitzatives.

La reflexió teòrica sobre la xarxa com a forma d'organització és recent. Va començar a partir de l'aparició de l'organització empresarial orientada des d'una perspectiva transversal, amb enllaços horitzontals i amb menys jerarquia. Aquesta nova forma apareix en diverses publicacions al final de la dècada dels vuitanta i principi dels noranta amb el nom de *network* o bé amb el nom de *trust*.

J. L. Bradach; R. Eccles (1989). "Price, Authority and trust: From ideal types to plural forms". *Annual Review of Sociology* (núm. 15, pàg. 97-118).

Per a aconseguir la flexibilitat necessària i respondre als nous reptes de la demanda, les empreses han començat fent evolucionar els seus sistemes tradicionals de presa de decisions cap a un model de descentralització de la responsabilitat i de delegació de la presa de decisions als empleats (o *empowering*). Aquesta característica implica l'aplanament de les jerarquies i més participació i autonomia dels treballadors, que redunda en millores del flux d'informació en les empreses i en la capacitat d'innovació i de creativitat dels empleats.

La descentralització, la utilització d'equips de treball, la gestió del coneixement i els models de treball flexible són, entre altres, elements característics dels nous models organitzatius.

La gestió del coneixement es configura com a element clau per a l'ampliació, el manteniment i l'aprofitament dels recursos intangibles de l'organització com, per exemple, les competències dels directius i dels treballadors no directius, el capital organitzatiu i el capital tecnològic.

Bibliografia complementària

Per a obtenir més informació sobre organització en xarxa, podeu consultar:

Bueno, E. (2002). "Globalización, sociedad red y competencia. Hacia un nuevo modelo de empresa". *Revista de Economía Mundial* (núm. 7, pàg. 23-37).

Doyle, G. M. (2000). "Making Networks Work. Review of Networks in Ireland and Abroad. With particular reference to Training and Human Resource Development". *Skillnets Training Networks Programme.* Dublín: Skillnets Ltd.

Huerta, E. (ed.); Bayo, J. A.; García Olaverri, C.; Merino, J. (2002). *Los desafíos de la competitividad. La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española.* Bilbao: Fundación BBVA.

Monga, R. C. (2000). "Managing Entrerprise Productivity and Competitiveness". [document de treball en línia]. Ginebra: ILO. <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/papers/pmd-3.htm>.

Swieringa, J.; Wierdsma, A. F. (1992). *La organización que aprende.* Mèxic DF: Addison Wesley, 1995.

3. La definició de les necessitats de les persones

En aquest apartat tractarem de la gestió de les necessitats de persones, i revisarem les tècniques que anticipen i defineixen com han de ser les capacitats professionals presents en una organització.

D'una banda, es desenvoluparan **els conceptes bàsics de la planificació de recursos humans**, que determina les exigències i les característiques de les persones de l'organització per a assegurar l'obtenció dels seus objectius actuals i futurs.

D'altra banda, es desenvoluparà l'**estudi dels llocs de treball.** La descripció i la valoració de llocs de treball s'ha de fer independentment de les persones que els ocuparan. Per això es diu que, quan una empresa és a punt d'iniciar les seves operacions, juntament amb els plànols de les fàbriques o el disseny de les estratègies comercials, també hauria de tenir redactades les descripcions dels llocs de treball i la seva valoració corresponent i, després, començar la selecció i contractació de les persones.

3.1. Conceptes bàsics de la planificació de recursos humans

"La planificació determina quines són les exigències i característiques que han de regir per a organitzar l'empresa."

Font: Associació Espanyola de Direcció i Desenvolupament de Persones (AEDIPE)

Aplicant aquesta definició a la planificació dels recursos humans, podríem dir el següent:

La planificació determina les exigències i les característiques de les persones de l'organització, per a assegurar que aquesta obté els seus objectius actuals i futurs.

Per a completar aquesta definició i ampliar-ne la visió, a continuació incloem tres definicions més:

- "La planificació de recursos humans comprèn el sistema de decisions empresarials complexes amb què es preveu sistemàticament el futur en l'àrea de personal i se n'estableixen les línies fonamentals." (W. Weber)
- "La planificació de recursos humans, el procés pel qual una empresa s'assegura el nombre suficient de personal amb la qualificació necessària, en els llocs adequats i en el temps oportú per fer les coses més útils econòmicament." (E. W. Vetter)
- "La planificació de recursos humans és l'anticipació de la futura organització de l'empresa, tenint en compte els factors influents en l'entorn per a poder orientar les decisions sobre el personal segons aquesta evolució." (Ben H. White)

Referencia bibliográfica

E. W. Vetter (1967). *Manpower Planning for High Talent Personnel. Bureau of industrial Relations*. Ann Arbor: University of Michigan.

La planificació dels recursos humans, igual que la planificació de qualsevol altre recurs necessari per al funcionament correcte de les empreses i organitzacions, és un procés metòdic, en el qual es defineixen els objectius, les prioritats, els programes i les actuacions alternatives i, finalment, el cost econòmic de posar-los en marxa. Tot això, a més, tenint en consideració la visió de futur de l'organització i de l'entorn en el qual exercirà l'activitat.

El procés de planificació dels recursos humans es pot dividir en tres etapes:

- Anàlisi de les necessitats
- Definició dels plans d'actuació
- Estimació de costos i inversions

3.1.1. Anàlisi de necessitats

Com hem vist anteriorment, l'anàlisi de necessitats consisteix a "traduir" l'estratègia de l'empresa i els seus plans de negoci en necessitats quantitatives i qualitatives de les persones, i establir així els objectius i les prioritats en la gestió dels recursos humans.

La qualitat de la planificació dependrà de l'habilitat dels responsables de recursos humans. Dit d'una altra manera, dependrà de la precisió amb què, partint dels objectius i plans de negoci, es puguin definir el **nombre de persones necessàries** (actualment i en el futur), i les **exigències** en coneixements, habilitats i competències dels perfils professionals requerits. Per a fer-ho, no hi ha regles generals, metodologies estàndard o eines precises, ja que cada organització, i les seves circumstàncies, formen un món independent. L'experiència i l'habilitat professional dels gestors són les claus per a establir uns objectius clars.

Eines per a la planificació

A títol informatiu, incloem un esquema de possibles eines que es poden utilitzar en la planificació de les necessitats de recursos humans:

- Eines empíriques:
  - Decisions de l'empresa
  - Opinió d'experts
  - Mètode Delphi
  - Anàlisi de disponibilitat
  - Anàlisi de capacitats

- Eines estadístiques:
  - Estudis de tendències
  - Indexacions o regressions
  - Estudis de *benchmarking*
  - Anàlisi de proporcions de personal
  - Estudis de càrregues de treball

- Un altre tipus d'eines:
  - Descripció i valoració de llocs de treball

- Eines de pressupostació
- Models de simulació
- Estudis de competències

3.1.2. Definició dels plans d'actuació

L'anàlisi de necessitats posa de manifest **què** s'ha d'aconseguir, quant a recursos humans, per a atendre les estratègies i objectius de l'empresa. La definició dels plans d'actuació ha d'explicar **com** s'atendran aquestes necessitats.

Una anàlisi prèvia, però que podem incloure en aquesta etapa, és l'**avaluació dels recursos disponibles**. No totes les necessitats identificades en l'etapa anterior són *ex novo*. En general, la major part dels recursos que es necessiten ja estan disponibles en l'empresa o es troben latents, és a dir, són recursos potencials de les persones de l'organització. Els **responsables de la gestió dels recursos humans** hauran d'avaluar els recursos disponibles (sempre des del punt de vista quantitatiu i qualitatiu) i decidir quins estan realment disponibles per a atendre les necessitats de l'empresa, quins s'han de desenvolupar i quins s'han d'aconseguir fora de l'organització.

A partir d'aquests objectius, correspon als experts en gestió de recursos humans definir la manera més adequada d'aconseguir-los. Les tècniques i eines que s'utilitzen en aquesta etapa són tècniques pròpies de recursos humans, i la clau de l'èxit rau en la qualitat d'aplicació d'aquesta tècnica.

Una bona planificació preveu tant les **necessitats a curt termini com a mitjà i llarg termini**. Això, combinat amb la necessitat de tractar les necessitats quantitatives i les qualitatives, dóna lloc a l'esquema següent d'eines per a elaborar un bon **pla de recursos humans**:

Termini	Necessitats quantitatives	Necessitats qualitatives
Curt	Pla anual de plantilles Pla de reclutament	Pla de formació Pla de selecció
Mitjà	Pla de successió Pla de promoció	Pla d'avaluació Pla de desenvolupament
Llarg	Estudis de l'entorn econòmic i social	Estudis de l'impacte de noves tecnologies

3.1.3. Estimació de costos i inversions

Sovint s'ha considerat que l'estimació de costos i, sobretot, l'anàlisi de les inversions en recursos humans només es podien fer mitjançant aproximacions tan poc precises que mancaven de valor. Tanmateix, en l'empresa moderna, basada en el coneixement, els costos de personal, considerant-ne tots els aspectes, poden arribar a superar el 75% dels costos operatius totals, la qual cosa requereix un esforç d'anàlisi, de previsió i de control.

Actualment hi ha treballs de qualitat que ja no tracten d'identificar i anticipar els costos de personal, sinó de (i això és més complicat) mesurar-ne la rendibilitat. En aquest apartat s'inclou una primera aproximació, necessària per a completar una bona planificació de recursos humans.

Contractar una persona amb un salari brut de 30.000 € és, per a l'empresa, una decisió d'inversió d'uns 400.000 €, considerant-ne tot el cost durant deu anys. Si aquesta inversió fos de capital o de qualsevol altre recurs material, requeriria una anàlisi detallada i un procés d'autorització força complex. A més del cost, l'anàlisi se centraria en la rendibilitat de la inversió. Aquest rigor també hauria de ser aplicable en la gestió de recursos humans. Però generalment aquest estudi no es fa perquè no es disposa d'eines per a mesurar la rendibilitat amb tant rigor com en el camp financer.

L'estimació i el mesurament de costos relacionats amb els recursos humans en l'empresa podria tenir tres dimensions:

Dimensions	Estimació i mesurament de costos
Mesurament de costos de recursos humans	Cost de contractació (inclou selecció, orientació i rotació).
	Costos de formació (costos i temps).
	Cost de retribució (compensació i càrregues socials).
	Cost de tramitació legal (assessors, reclamacions, indemnitzacions).
	Cost de relacions laborals (costos i temps de representants).
	Cost de prevenció i salut laboral (prevenció i absentisme).
	Costos d'administració i generals (costos de l'àrea de recursos humans i proveïdors externs i interns).
Estimació del retorn d'inversió en recursos humans	Productivitat per empleat, equip, àrea, departament, empresa.
	Rendibilitat per empleat, equip, àrea, departament, empresa.
Estimació del valor estratègic del capital humà de l'empresa	Inventari d'habilitats i competències (determina si l'empresa disposa de les capacitats necessàries per a desenvolupar les seves estratègies actuals i futures).
	Identificació i quantificació del capital intel·lectual (actual i potencial) i la seva relació amb els plans futurs de l'empresa.
	Motivació i compromís (determina si els recursos humans estan activats adequadament per a afrontar els reptes de l'empresa).

Font: J. J. Phillips (1996). *Accountability in Human Resource Management.* Houston: Gulf Publishing.

Les dues primeres dimensions mesuren el **valor actual de l'empresa** i tenen una traducció econòmica senzilla. L'estimació del valor estratègic de l'empresa podria ser un element important en la **valoració econòmica d'empreses**, especialment en el cas d'empreses del coneixement, en les quals el valor econòmic dels actius materials pot ser irrellevant en comparació amb el valor humà.

Lectura recomanada

Per a conèixer més sobre mesurament de l'aportació els recursos humans, recomanem:

J. J. Phillips (1996). *Accountability in Human Resource Management*. Houston: Gulf Publishing

Resum del procés de planificació de recursos humans i aportacions

Procés de planificació de recursos humans:

- Estudiar l'entorn actual de l'empresa i la seva possible evolució.
- Estudiar els objectius i els plans de l'empresa i determinar-ne l'impacte en els recursos humans.
- Definir les habilitats, coneixements (necessitats qualitatives) i el nombre total d'empleats (necessitats quantitatives) que faran falta per a assolir els objectius de l'organització.
- Determinar les necessitats netes de recursos humans a partir dels recursos de què ja es disposa en l'organització.
- Establir els plans d'acció necessaris per a cobrir les necessitats.
- Estimar i validar els costos i les inversions necessàries.

Aportacions de la planificació de recursos humans:

- La gestió de recursos humans passa de tenir un enfocament passiu a tenir-lo proactiu.
- Els responsables de recursos humans s'impliquen més en l'estratègia i en els objectius de l'empresa.
- Els responsables de negoci tenen més influència i poden participar en les decisions de recursos humans.
- Els responsables de recursos humans poden veure millor les conseqüències.

3.2. Estudi de llocs de treball

La descripció de llocs de treball (DLT) i la valoració de llocs de treball (VLT) són dues tècniques bàsiques que, durant molts anys, han estat les pedres angulars de la gestió dels recursos humans, i que seran l'objecte d'estudi d'aquest apartat. Encara que actualment es continuen utilitzant, s'hi han inclòs algunes variacions que han permès vèncer les dificultats que la seva aplicació produïa en la gestió. No obstant això, és imprescindible que els gestors de recursos humans les coneguin en les versions bàsiques, les sàpiguen aplicar i, si és necessari, sàpiguen discutir-ne i superar-ne les limitacions.

3.2.1. Descripció de llocs de treball

La **descripció de llocs de treball** (DLT) és un procés que identifica, ordena i descriu les tasques pròpies d'un lloc de treball i els factors humans necessaris per a dur-les a terme.

Entenem com a **lloc de treball:**

"El treball total assignat a un treballador individual, constituït per un conjunt específic de deures i responsabilitats."

Font: American Compensation Association (1992). *Job analysis, job documentation and job evaluation. ACA Headquarters (602)*. Scottsdale, AZ. Estats Units.

Entenem com a **tasca:**

"Una unitat de treball «organitzada discretament» (que es pot assignar a un lloc de treball o a un altre), amb un principi i un final clarament definits, duta a terme per un individu per a aconseguir les metes d'un lloc de treball. Acte o seqüència d'actes agrupats en el temps, destinats a contribuir a un resultat final específic, per a la consecució d'un objectiu..."

Font: S. A. Fine; W. W. Wiley (1976). "Introducción al análisis funcional de puestos". **A**: E. A. Fleishman; A. R. Bass. *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. Mèxic: Trillas.

Per a complementar la definició de DLT, hi incloem les referències següents:

- "Procediment per a determinar les obligacions i habilitats requerides per un lloc de treball com també el tipus d'individu idoni per a ocupar-lo." (Dessler, 1994)
- "Procés de determinar, mitjançant observació i estudi, els elements que componen un treball específic, la responsabilitat, capacitat i els requisits físics i mentals que aquest requereix, els esforços i riscos que comporta i les condicions ambientals en les quals es du a terme." (Ducceschi, 1982)
- "Procés pel qual es determina la informació pertinent relativa a un treball específic, mitjançant l'observació i l'estudi. És la determinació de les tasques que componen un treball i de les habilitats, coneixements, capacitats i responsabilitats requerides del treballador per al seu exercici adequat i que diferencien el treball de tots els altres." (E. Lanhanm)

Referències bibliogràfiques

G. Dessler (1994). Administración De Personal. Ed. Prentice Hall.

M. T. Ducceschi (1982). *Técnicas modernas de dirección de personal*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, SA.

La DLT s'aborda mitjançant un procés estructurat que es pot definir en les fases següents:

- Identificació de la necessitat del lloc de treball
- Descripció del contingut del lloc de treball
- Validació del contingut del lloc de treball

1. Identificació de la necessitat del lloc de treball

Es tracta de dilucidar si les tasques i responsabilitats que es volen organitzar són assumides o no per algun altre lloc o, si s'escau, si s'han de disgregar i reagrupar per a aportar més valor a l'organització. Quan es defineix un nou lloc de treball és imprescindible assegurar que millora, d'una manera directa o indirecta, l'eficiència de l'organització, i que contribueix a la consecució dels seus objectius. En altres paraules, és necessari fer patent que la creació del lloc està assegurada en termes organitzatius i econòmics.

Generalment, la decisió de **crear un nou lloc de treball** correspon al responsable del negoci, i serà ell qui haurà d'establir els conceptes bàsics següents:

- Per a què es crea?
- Quines característiques principals haurà de tenir?
- Quins resultats s'espera que obtingui?

- Quins recursos (humans, materials, metodològics, informació, etc.) necessitarà manejar?

Tot això és aplicable en cas que es tracti de reformar o redefinir un lloc de treball que ja existeix.

2. Descripció del contingut del lloc de treball

En aquesta fase, s'ha de capturar tota la **informació relativa a les tasques** del lloc, com també a la seva **ubicació organitzativa** i als seus **requeriments**. Es tracta de fer una descripció el més completa possible d'aquest per a facilitar-ne la posada en marxa i assegurar-ne l'eficiència.

La informació que cal obtenir es pot resumir en tres conceptes ja clàssics:

- **Què es fa**. Tasques, funcions o activitats que s'executen en l'acompliment del lloc.
- **Com es fa**. Recursos que s'utilitzen, mètodes que s'empren, relacions que es mantenen, manera d'executar cada tasca.
- **Per a què es fa**. Objectius que es volen aconseguir, propòsit de cada tasca. A més s'han de considerar altres requisits i qualificacions necessaris perquè l'ocupant del lloc pugui dur a terme les seves tasques amb garantia d'èxit.

La informació necessària per a completar aquesta fase l'ha de proporcionar tant la persona que sol·licita la creació o reestructuració del lloc (normalment, el responsable de negoci) com l'expert en gestió de recursos humans. Aquest últim, a més:

- S'ha d'assegurar que disposa de tota la informació necessària per a poder gestionar posteriorment el lloc i les persones que l'ocupin.
- Ha de completar tota la informació necessària sobre requeriments de qualitats professionals de les persones que l'hauran d'ocupar.

Tota la informació del lloc, recollida, analitzada i ordenada, s'ha de recopilar en un document de descripció.

Quina informació és imprescindible que reculli una DLT? Com a norma general (i per a orientar els qui hagin d'abordar una descripció de llocs) podem afirmar que una DLT correcta ha de contenir, com a mínim, la informació següent:

- Nom del lloc de treball.
- Ubicació organitzativa (departament o àrea a què pertany).
- Dependència funcional i jeràrquica (de qui depèn, quins altres llocs de treball en depenen).
- Objectius generals (per a què existeix el lloc).
- Àmbit de responsabilitat (sobre quins aspectes decideix o és responsable).

- Relacions (amb altres llocs, amb entitats externes).
- Coneixements (tècnics i generals, reglats i no reglats).
- Titulació requerida (si és necessari).
- Habilitats (físiques i mentals).
- Experiència (en llocs similars).
- Altres característiques requerides (de personalitat, de disponibilitat, d'organització del treball, etc.).

Seguint les recomanacions de Fernández Ríos, el contingut d'una DLT ha de tenir les característiques següents:

- Ser senzill, clar, comprensible.
- Recollir només fets objectius, no opinions ni interpretacions subjectives.
- Evitar paraules ambigües (*potser, de vegades, poques vegades*), que poden generar conflictes d'interpretació.
- Contenir l'explicació de totes les tasques o, si no, indicar clarament que alguns elements no s'han inclòs però que corresponen a les obligacions i deures del lloc.
- Utilitzar un estil literari correctament i amb fluïdesa sintàctica.
- Evitar duplicitats i redundàncies amb altres llocs de treball que ja s'hagin descrit.

Actualment hi ha diferents models de DLT molt accessibles. Fins i tot els sistemes informàtics de gestió de recursos humans disponibles en el mercat incorporen les pròpies estructures de descripció de llocs de treball, que es poden utilitzar i mantenir fàcilment. En aquest sentit, és útil recordar que la DLT genera una quantitat apreciable d'informació que també s'ha de gestionar (actualització, arxivament, recuperació, aplicació, etc.) i, per a això, els sistemes informàtics de gestió de recursos humans són imprescindibles quan la mida de l'empresa comença a ser significativa.

3. Validació del contingut del lloc de treball

En aquesta fase s'ha de validar tota la informació de descripció del lloc.

En cas de **creació d'un lloc nou**, la validació correspon al responsable que l'hagi sol·licitat (generalment el responsable de negoci) i/o als seus superiors (segons l'estructura organitzativa i les normes internes).

En cas que es tracti d'una **reestructuració del lloc**, també es pot sol·licitar la validació de l'empleat o els empleats en aquest per a assegurar-se que el que reflecteix el document de descripció és la situació real del treball.

En tots dos casos s'ha de tenir en compte que la DLT serà el document bàsic sobre el qual es muntarà la gestió de les persones (selecció, retribució, avaluació, promoció, etc.), per la qual cosa qualsevol defecte en aquesta informació tindrà conseqüències en la gestió dels recursos humans.

Exemples de DLT

Empresa		**Codi lloc**

Denominació del lloc

Auditor sènior

Direcció a la qual pertany

Administració i Finances

Departament

Auditoria Interna

Objectiu del lloc

Analitzar i apreciar la certesa i fiabilitat dels estats financers i determinar l'aplicació correcta dels processos establerts.

Tasques més significatives del lloc

Revisar els processos per a assegurar que estan d'acord amb les polítiques, els plans i els procediments, i també amb les lleis i regulacions que hi siguin aplicables, i proposar millores, si escau.

Salvaguardar els actius i verificar-ne l'existència.

Promoure millores en les normes i procediments, per a millorar el control intern.

Verificar els sistemes de gestió interna, i avaluar-ne l'eficiència.

Controlar el compliment de les normes i instruccions de la Direcció.

Col•laborar amb els controls externs duts a terme a l'empresa pels auditors externs.

Intervenció davant de les entitats de l'Administració que sigui procedent.

Col•laborar en el tancament dels comptes anuals.

Aquesta definició no constitueix una llista tancada de funcions, per la qual cosa l'ocupant del lloc ha de fer totes les tasques que, d'acord amb la seva qualificació professional, li siguin encomanades pel superior immediat

Perfil demanat

Titulació acadèmica:	Llicenciat en Econòmiques o similars
Experiencia previa:	3 a 5 anys en empreses similars o en empreses d'auditories
Habilitats personals:	Capacitat de relació, constància, ètica, discreció
Requisits especials:	Disponibilitat per a viatjar

Cap comercial

1. Lloc de treball

Unitat:	Delegació
Dependència jeràrquica:	Director de Delegació.
Dependència funcional:	----------

2. Organigrama

3. Objectius

Objectiu general

Impulsar el negoci per mitjà de la Xarxa de Distribució de Mediadors.

Objectius específics

Impulsar el negoci en la unitat.
Desenvolupar la Xarxa de Distribució.
Impulsar la professionalització de la Xarxa de Distribució.
Dirigir l'equip d'executius comercials.
Donar suport al director de la Delegació en la planificació.
Garantir un nivell de servei adequat als agents i clients.

4. Funcions

Impulsar el negoci de la Delegació d'acord amb l'estratègia fixada pel director de la Delegació i afavorint de manera prioritària el rendiment enfront del creixement.

Desenvolupar la Xarxa de Distribució, especialment mitjançant agents, i donar-los el suport necessari, cosa que significa:

Seleccionar agents amb potencial de creixement per a incorporar-los a la Xarxa de Distribució.
Assignar, amb criteris de productivitat, els agents que haurien de ser conduïts per l'equip comercial.

Dirigir l'equip d'executius comercials implica:

Controlar l'evolució del pla dels executius comercials aplicant les mesures correctores en cas de desviació.

Garantir la qualitat de servei i la gestió adequada davant dels agents establint l'àmbit territorial de les zones comercials.

Mantenir els estàndards de productivitat concentrant els esforços en els agents més productius.

Elaborar, i proposar al director de la Delegació, cosa que implica:

Desenvolupar les accions comercials que en l'àmbit de la seva actuació ajudin a la consecució d'objectius (venda creuada, segmentació de clients...).

Impulsar l'acció de l'equip comercial per a introduir criteris de màrqueting en l'actuació de la Xarxa de Distribució (orientació al client).

Col·laborar amb el director de la Delegació en l'elaboració del pla i objectius anuals.

Garantir un nivell adequat de servei als clients i agents coordinat amb els diferents serveis de la Delegació

5. Competències

Les competències de gestió establertes en el marc de la seva unitat.

6. Relacions

Vegeu l'organigrama.

Limitacions de la DLT

Una de les crítiques més comunes que es fan a la DLT és que, encara que respon molt bé a les necessitats de gestió dels recursos humans en **ambients de treball molt mecànics i ben organitzats** (aclariment i delimitació de tasques, limitació del nivell de responsabilitat, ordenació de relacions, establiment i ús dels recursos, etc.), en treballs més desestructurats (per exemple: empreses de serveis, empreses de coneixement intensiu) no aporta una pauta organitzativa i, fins i tot, representa una limitació. En aquest tipus d'entorns organitzatius és freqüent descobrir que la descripció del lloc de treball canvia segons les característiques de la persona que l'ocupa i que atenir-se al contingut d'una descripció pot perjudicar l'eficiència de l'organització.

En aquest cas, és necessari introduir un model de descripció, no ja del lloc de treball, sinó del treball, més flexible i més ampli. Aquest tipus de models posa l'èmfasi en el que la persona ha d'aconseguir per a l'organització i en les característiques principals que interessa que tinguin els seus treballadors (competències), i redueix o elimina la descripció detallada de les tasques, de relacions, de recursos, etc. És a dir: **defineix molt bé "el que s'ha d'aconseguir" i prescindeix de "com s'ha d'aconseguir"**, i deixa marge de llibertat perquè cada empleat del lloc aporti el mètode i l'estil de treball que millor encaixi amb les seves característiques personals.

Amb aquest nou enfocament, l'esquema bàsic de DLT podria ser el següent:

- Responsabilitats principals: estableix l'àmbit del lloc de treball i la seva coordinació amb altres llocs de l'organització.

- Resultats a obtenir: defineix els objectius i els indicadors per a mesurar la consecució dels objectius.

- Competències necessàries: descriu les característiques de les persones que han d'ocupar el lloc de treball amb garanties d'aconseguir els resultats proposats.

3.2.2. Valoració de llocs de treball

La **valoració de llocs de treball** (VLT) és un procés que permet determinar el valor relatiu de cada lloc en una organització.

Com a pas previ a la seva definició, establirem una diferenciació semàntica entre els processos de valoració i d'avaluació. Tots dos s'utilitzen en la gestió dels recursos humans i, per tant, convindrà tenir clar el significat i aplicació de cada un.

- Valorar: "Reconocer, estimar o apreciar el valor o mérito de alguien o algo."
- Avaluar: "Estimar los conocimientos, aptitudes o rendimiento de los alumnos."

Font: Diccionario de la Real Academia Española

Encara que admet algunes excepcions, com a norma general, direm que amb la VLT:

- Es valoren els llocs de treball.
- S'avaluen les capacitats i l'actuació de les persones.

És necessari determinar el valor dels llocs per a aplicar determinades pràctiques de gestió de recursos humans com, per exemple:

- Selecció: la VLT ajuda a determinar quants diners està disposada a pagar una empresa per a ocupar un lloc de treball determinat.
- Retribució: la VLT ajuda a establir la retribució de cada lloc de treball i a mantenir l'equitat interna de la retribució.
- Promoció: la VLT ajuda a establir els nivells importància de cada lloc de treball i, per tant, és la base de la definició de trajectòries professionals.
- Avaluació: la VLT determina la importància del lloc de treball per a l'organització i permet definir el grau d'exigència amb les seves responsabilitats i els seus objectius.

La valoració de llocs de treball és un mètode que jutja o determina el valor del treball que es du a terme en les organitzacions. La VLT considera tots els aspectes requerits per a fer un treball: complexitat o dificultat de les tasques, nivell de responsabilitat i impacte en l'organització, aportació de coneixements i experiència, condicions d'execució, etc. La VTP mide lo que se requiere para ejecutar las tareas de un puesto y considera que todos los puestos estarán adecuadamente cubiertos. No mesura si les persones que ocupen aquests llocs ho fan bé o malament.

La VTP és un mesurament de necessitats, no d'aportacions. Per tant, no considera les característiques de la persona que ocupa el lloc de treball ni tampoc la manera com s'executa.

Per a elaborar la VTP s'han descrit i utilitzat diferents mètodes. Els més coneguts són la jerarquització, la graduació i la puntuació de factors.

1. Jerarquització. L'objectiu d'aquest mètode és establir una **ordenació**, **rànquing** o **jerarquia** entre els diferents llocs de treball de l'organització, per a determinar la **importància relativa** d'uns respecte d'altres. La seva aplicació consisteix a comparar els diferents llocs de treball, utilitzant alguns criteris o tècniques d'ordenació, per a esbrinar si un lloc és superior, igual o inferior a d'altres.

L'ordenació de llocs el sol fer un comitè o grup reduït de persones que coneixen bé el contingut de tots els llocs.

Es poden utilitzar diferents criteris:

- Comparació un a un
- Comparació amb llocs de treball de referència
- Ordenació individual i discussió grupal

En tot cas, aquest mètode no entra a analitzar les diferències relatives en la importància (o el valor) dels llocs ni, tampoc, a establir els elements diferencials de cada un.

Avantatges	Inconvenients
• Mètode ràpid i fàcil d'aplicar. • Molt intuïtiu. • No requereix gran preparació dels analistes. • No requereix gran treball d'anàlisi de dades. • No exigeix elaborar descripcions de llocs detallades. • Aconsellable en empreses molt petites i amb llocs de característiques similars.	• Poc precís. • En general, és molt complicat establir comparacions entre llocs quan aquests no són similars. • No analitza les característiques dels llocs. • De vegades, genera resultats difícils d'explicar. • Molt difícil d'aplicar en organitzacions grans i complexes. • No ofereix gaire informació per a la gestió dels recursos humans.

2. Graduació. L'objectiu d'aquest mètode és determinar a **quin nivell** pertany cada un dels llocs de l'organització. La seva utilització parteix de l'existència de diferents **nivells d'importància o de responsabilitat** (graus o categories).

La manera més habitual d'aplicar aquest mètode és definir unes característiques o trets diferenciadors de cada nivell o categoria i, a partir de la seva coincidència amb el contingut del lloc, determinar el nivell que hi correspon.

L'ordenació de llocs el sol fer un comitè o grup reduït de persones que coneixen bé les característiques diferencials de cada nivell o categoria.

Aquest mètode tampoc no permet establir la importància (o el valor) dels llocs ni pretén analitzar-ne els elements diferencials.

L'interès principal d'aquest mètode és la seva aplicació en empreses per a les quals ja s'han establert categories professionals i en les quals la gestió dels recursos humans es basa en l'existència d'aquestes categories (per exemple, empreses que estan adscrites a convenis col·lectius sectorials).

Avantatges	Inconvenients
• Mètode ràpid d'aplicar. • No requereix gran treball d'anàlisi de dades. • Permet classificar tots els llocs, encara que no siguin similars, en categories. • Permet unificar la gestió per a cada categoria. • No exigeix elaborar descripcions de llocs gaire detallades. • Aconsellable en empreses amb categories laborals establertes.	• Necessita la definició prèvia de nivells o categories. • Requereix analistes amb certa preparació i experiència. • De vegades, és complicat establir comparacions entre els llocs i les característiques dels nivells. • De vegades, és difícil d'aplicar per a llocs complexos o atípics en aquest tipus d'organitzacions. • No analitza les característiques dels llocs. • No ofereix gaire informació per a la gestió dels recursos humans.

3. Puntuació de factors. L'objectiu d'aquest mètode és determinar el valor relatiu dels llocs d'una organització de manera numèrica. És un mètode analític que **descompon el contingut de cada lloc en uns factors comuns** que es poden puntuar. El valor final del lloc està determinat per la suma de punts aconseguits en cada factor. Els punts són universals, és a dir que no depenen del tipus de lloc ni de l'especialització, de manera que, una vegada s'han assignat punts, es pot establir qualsevol comparació, classificació o agrupació. Per això, a més, aquest mètode pot integrar fàcilment els mètodes descrits més amunt.

L'aplicació d'aquest mètode ha de començar quan ja s'han elaborat descripcions de llocs (DLT) i es coneixen, amb un bon grau d'exactitud, les diferents característiques d'aquests.

El mètode requereix l'elaboració d'un "manual de valoració" que reculli els factors que es volen utilitzar per a la VLT (que poden ser diferents per a cada organització), la descripció d'aquests factors i la seva descomposició en nivells i, finalment, l'assignació de punts i ponderacions a cada factor.

La VLT se sol fer mitjançant un comitè de valoració format per persones que coneixen molt bé els factors de valoració i manté un criteri homogeni d'aplicació de les puntuacions.

Avantatges	Inconvenients
• És el mètode més comunament aplicat. • És precís i ofereix una bona informació per a la gestió. • Permet valorar i comparar llocs molt heterogenis d'una mateixa organització. • Estableix diferències relatives en la valoració de cada lloc, encara que no siguin similars. • Com que els resultats s'obtenen en punts, aquests es poden utilitzar per a establir jerarquies i per a agrupar els llocs en nivells o categories. • En utilitzar un manual de valoració propi, s'adapta molt bé a les característiques especials de cada empresa. • És aconsellable per a empreses de mida mitjana i gran i en què els llocs de treball tinguin certa complexitat i diversitat.	• Necessita una bona descripció de llocs de treball. • Necessita l'elaboració i prova d'un manual de valoració. • Requereix la participació d'analistes amb coneixement i experiència en la utilització d'aquest mètode. • És un mètode costós i que genera treball administratiu de gestió i manteniment.

Dins del mètode de VLT per punts hi ha diferents models que es diferencien, fonamentalment, en els factors que s'utilitzen i en la manera de definir-los i ponderar-los. Hi ha mètodes estàndard, molt coneguts i utilitzats, entre els quals sobresurt el mètode HAY, i altres que s'elaboren específicament per a cada organització.

Si s'utilitza un mètode estàndard, es tindrà la seguretat que es fa servir una eina provada i d'eficàcia contrastada en la valoració de llocs de treball, encara que no sigui perfectament adaptable a les necessitats i prioritats de l'empresa. D'altra banda, si es pren la decisió d'elaborar una eina pròpia, es guanyaran flexibilitat i proximitat a les pròpies necessitats, però es perdran l'experiència i validació comuna.

Com que aquest mètode és el més utilitzat, en l'apartat següent s'explicarà el seu procés d'aplicació. Per a això es considerarà l'opció d'elaboració d'un mètode propi.

Procés d'implantació de la VLT

Aquest procés consta de les etapes següents:

1. Recollida d'informació sobre els llocs de treball

Es tracta d'obtenir tota la informació sobre el lloc, les seves tasques i responsabilitats, les seves característiques i els seus requeriments, per a poder fer la valoració.

Quan es disposa de DLT, aquesta informació sol ser suficient, especialment quan s'ha fet considerant que una de les seves aplicacions serà la VLT. Si no es té la DLT, caldrà definir un sistema de recollida d'informació sobre els llocs de treball.

Hi ha diverses maneres de recollir la informació, des de l'observació de l'execució del treball o la seva explicació per un expert, fins a qüestionaris *ad hoc* que permeten conèixer-ne les característiques significatives i diferencials. En tot cas, el coneixement adequat del lloc i de les seves característiques evita errors en l'aplicació de la valoració.

En aquest apartat és recomanable que es documenti la informació del lloc i que els responsables o els seus empleats la validin (o l'autoritzin). La valoració s'ha de fer sobre la informació autoritzada, per la qual cosa qualsevol canvi sobre aquesta informació hauria de donar lloc a una revisió de la valoració.

2. Elaboració del manual de valoració

El manual de valoració és l'eina base per a la VLT. Generalment està format per:

- Factors i subfactors
- Descripció dels factors i subfactors
- Nivells dels subfactors i la seva descripció
- Ponderació o importància relativa de cada factor

Per a elaborar el manual és necessari tenir un coneixement profund de l'empresa, ja que això permetrà una selecció correcta dels factors, una redacció comprensible de les descripcions i una ponderació d'acord amb els aspectes que l'empresa vol destacar en la valoració dels seus llocs de treball.

El manual l'han d'elaborar persones amb experiència (encara que el manual també pot ser adquirit). Els factors han de representar aspectes que afegeixen valor a l'empresa i que ajudin a distingir els diferents llocs. Per exemple: si tots els llocs de l'organització obtenen la mateixa puntuació en un factor, serà senyal que aquest factor no és prou discriminant i no aporta res a la valoració, per la qual cosa hauria de ser substituït. Això passa amb factors molt obvis i d'aplicació comuna (intel·ligència, motivació, honradesa, coneixements molt bàsics, etc.).

Per a definir els factors, s'haurien de mantenir alguns principis:

- S'han de definir entre vuit i setze factors.
- Han de ser presents en tots els treballs.
- S'han de donar amb diferent intensitat.
- S'han de referir a requeriments del treball, no de les persones.

La divisió de factors en subfactors ajuda a aplicar la valoració, ja que permet analitzar elements més simples. Per exemple: el factor impacte en el negoci es podria dividir en els subfactors independència de les decisions i magnitud econòmica de les decisions. Això facilita la valoració amb independència de la complexitat del treball que es dugui a terme.

La definició de nivells ajuda a determinar les puntuacions. Es pot considerar que un factor o un subfactor pot ser present en diversos llocs, però amb diferent intensitat. Els nivells marquen el nivell d'intensitat i, per tant, la puntuació. No convé definir massa nivells, entre quatre i sis solen ser suficients per a una valoració normal.

Finalment, la ponderació de factors determina la importància que l'organització dóna a cada un. De vegades, aquesta importància es lliga al mercat, i els factors es ponderen segons que es consideri el seu valor de mercat (això es fa amb enquestes salarials i anàlisis estadístiques d'aquestes). Altres vegades, la ponderació la marca la mateixa organització, considerant la facilitat o dificultat que té a aconseguir el factor, i l'aportació o necessitat d'aquest per a complir els seus objectius. Per exemple: un factor tècnic pot ser molt important (i, per tant, ponderat molt alt) en una empresa perquè és un element diferenciador en el seu negoci. En canvi, una altra empresa pot considerar el mateix factor com una cosa accessòria i no essencial per a aconseguir els seus objectius. En tots dos casos, independentment del que marqui el mercat, les ponderacions seran diferents.

Tot seguit veurem exemples de factors, de descripció de nivells, de manual de valoració de llocs de fàbrica, de nivells del subfactor responsabilitat per dades confidencials i de nivells del subfactor iniciativa.

Valoració de factors

1) Competència

- Competència tècnica
- Competència gerencial
- Competència d'interacció humana

2) Solució de problemes

- Marc de referència
- Exigència dels problemes

3) Responsabilitat

- Llibertat per a actuar
- Magnitud econòmica
- Impacte en l'organització

4) Condicions de treball

- Periodicitat
- Perillositat

Exemple de descripció de nivells

Factor: esforç mental	
Grau 1	Copiar documents o transcriure informació.
Grau 2	Classificar segons criteris establerts.
Grau 3	Fer càlculs senzills i comprovacions.

Factor: esforç mental	
Grau 4	Redactar instruccions o informes senzills. Interpretar instruccions senzilles.
Grau 5	Organitzar l'execució de tasques. Planificar l'execució d'un treball.

Exemple de manual de valoració de llocs de fàbrica

Factor	Pes	Subfactors						
Responsabilitat	30%	Per materials	Per maquinària	Per treball de d'altres	Per seguretat	Per errors	Per dades confidencials	Per clients
Capacitats	20%	Formació	Experiència	Adaptació	Complexitat del treball	Iniciativa	Habilitat mental	Habilitat física
Esforços	15%	Esforç mental	Esforç físic	Diversitat de tasques	Atenció visual	Vigilància		
Supervisió	20%	Pel comandament	Pels companys	Per qualitat				
Condicions del treball	15%	Ambient de treball	Risc de malaltia	Risc d'accidents	Soroll	Calor	Pols	Humitat

Exemple de nivells del subfactor responsabilitat per dades confidencials

Nivell	Descripció
1	No es té accés a informació confidencial. Revelar la informació al seu abast no perjudica l'empresa.
2	Es té accés a informació confidencial parcial. Revelar la informació al seu abast no perjudica l'empresa.
3	Té accés a informació confidencial completa. Revelar la informació al seu abast pot representar un perjudici econòmic moderat a l'empresa.
4	Les seves tasques impliquen accés a informació confidencial completa. Revelar la informació al seu abast pot representar un perjudici econòmic o empresarial notable.
5	Les seves tasques impliquen accés a informació confidencial de tota l'empresa. Revelar la informació al seu abast significa un perjudici econòmic o empresarial molt greu per a l'empresa.

Exemple de nivells del subfactor iniciativa

Nivell	Descripció
1	Executa tasques rebent instruccions orals senzilles i, davant de qualsevol dificultat, pot consultar fàcilment.
2	Executa tasques repetitives amb instruccions precises i té cert grau d'autonomia, encara que pot consultar.

Nivell	Descripció
3	Executa tasques amb instruccions precises escrites. Té autonomia per a prendre petites decisions.
4	Executa tasques poc repetitives i freqüentment ha de prendre decisions sense haver de consultar.
5	Executa tasques noves o variables i ha de prendre decisions importants sense poder consultar.

3) Prova del manual de valoració

Abans d'aplicar la valoració a tots els llocs de treball de l'organització és convenient assegurar-se que l'eina que s'utilitzarà produeix resultats justos i correctes.

La prova se sol fer mitjançant un test basat en la valoració de llocs pilot. És a dir: convé escollir uns quants llocs de referència, el valor dels quals sigui fàcil d'intuir i generalment acceptat, i aplicar-los l'eina de valoració. Si el col·lectiu de llocs de treball a valorar és ampli, en aquest test s'han d'escollir uns trenta llocs per a tenir una base estadística adequada per a elaborar anàlisi.

Si l'eina de valoració s'ha aplicat correctament, n'hi haurà prou amb una senzilla anàlisi estadística per a determinar la qualitat i validesa del manual de valoració. D'aquesta anàlisi es poden obtenir dades que ajudin a corregir el manual de valoració (factors o subfactors no útils, més o menys nivells, definicions, escales de puntuació, ponderacions).

4) Valoració de llocs de treball

La valoració de llocs la fa un comitè de valoració. El comitè pot ser compost per experts en la tècnica de valoració (que poden ser membres fixos del comitè) i per persones que coneixen bé el contingut de cada lloc (que poden ser membres temporals o rotatoris). En les empreses mitjanes i grans, que tenen creat un comitè de representants dels treballadors i, atesa la repercussió que la VLT té en la política de classificació i retribució, se sol crear un comitè paritari format per membres de la direcció de l'empresa i per representants dels treballadors.

La valoració és la interpretació i traducció dels continguts descrits de cada lloc en punts, utilitzant l'eina que s'ha aprovat (manual de valoració). No existeix un mètode automàtic d'aplicació del manual, de manera que la determinació dels punts per a cada factor s'ha de fer de manera interpretativa (comparació del contingut definit del lloc amb la descripció de factors i subfactors del manual de valoració) i, per tant, subjectiva.

Hi ha errors típics en la valoració de llocs pel comitè i, també, tècniques per a evitar-los o per a minimitzar-ne l'efecte. L'error principal és no tenir informació suficient sobre les característiques del treball que s'està valorant i no poder interpretar el contingut del treball segons els factors del manual. Això s'ha d'evitar assegurant-se que es coneix perfectament el lloc de treball abans d'iniciar la valoració. Entre les tècniques per a prevenir errors, la millor és la formació i l'entrenament del comitè de valoració, de manera que es generin uns criteris d'aplicació comuns. També es poden utilitzar tècniques estadístiques de correlació i de regressió.

El treball del comitè se sol recollir en les actes de valoració, que han de contenir informació sobre la puntuació de cada factor i sobre els criteris que han portat a assignar aquesta puntuació. Aquest registre és molt convenient per a atendre possibles reclamacions i per a generar una "cultura" de valoració de llocs de treball dins de l'empresa.

Hi ha models informàtics que ajuden a aplicar la valoració a tots els llocs però, en general, tots requereixen la interpretació d'una persona o comitè. En alguns casos es volen fer unes descripcions de lloc tan ajustades que es puguin traduir automàticament a punts. Per a això, s'utilitzen qüestionaris molt complets i detallats, difícils d'elaborar. En aquest cas, la interpretació del valor del treball es trasllada a la descripció.

Limitacions de la VLT

La VLT també ha evolucionat al llarg del temps per a atendre les noves exigències de la gestió de persones en les empreses i organitzacions. A mesura que desapareix la rigidesa organitzativa, la definició del lloc de treball es fa més inconcreta i més difícil de valorar. Els nous models de valoració de llocs han de considerar més la contribució del lloc als resultats de l'empresa i posar menys èmfasi en els requisits de coneixements, experiències i, sens dubte, titulacions.

Cada dia és més freqüent veure empreses en les quals els llocs de treball s'han substituït per equips de treball que canvien les seves responsabilitats i el contingut de les seves tasques amb el temps, o per persones que, sense cap definició del seu lloc, aporten els seus coneixements i les seves qualitats professionals que creen valor per a l'organització i que esperen ser reconegudes per això. Aquestes noves formes organitzatives han fet que la VLT hagi anat perdent el protagonisme en la gestió de les persones en l'organització i s'hagi substituït per altres models més flexibles i que s'adapten millor a les noves situacions. El **model de gestió per competències** ha estat el que millor resposta ha proporcionat a les noves necessitats i, per això, està essent adoptat com a referència en la gestió de persones.

L'apartat següent està dedicat a proporcionar una visió general sobre el model de gestió per competències.

4. La gestió per competències

Actualment coexisteixen múltiples formulacions sobre el que anomenem *competències*. Gairebé podríem afirmar que cada investigador que les ha estudiat ha elaborat la seva pròpia definició. Tanmateix, podem aclarir el concepte si assumim una perspectiva històrica sobre com i per què van aparèixer, i com han evolucionat. En el quadre següent es recullen algunes de les accepcions més representatives:

Escoles	Descripció
Escola taylorista	Aporta un enfocament netament funcional. Descompon el treball en tasques bàsiques o essencials i, a partir d'aquí, identifiquen els coneixements i habilitats necessàries (competències) per a desenvolupar amb èxit cada tasca.
Model educacional (Bloom)	El més centrat en el nivell de domini o mestria d'un treball. Descriu els treballs en termes de coneixements, habilitats i actituds (competències), i estableix diversos nivells de dificultat o mestria.
Dinàmica motivacional (McClelland)	Objectiu de predicció de l'èxit. Identifica models de comportament que produeixen, i prediuen, una actuació d'èxit. Identifica unes competències bàsiques per a predir l'èxit professional.
Intel·ligència artificial	Busca la imitació del comportament per a aplicar-la a situacions específiques. Estudien professionals amb una actuació excel·lent i busquen models mentals o algoritmes (competències) que permetin reproduir-la.
Teories de la personalitat (Meyer-Briggs, Covey)	Reflexionen sobre característiques comunes en persones d'èxit. Identifiquen variables o "hàbits" (competències) que produeixen actuacions excel·lents.

Com es pot veure, sigui quin sigui l'enfocament escollit, tots presenten un denominador comú: la cerca dels elements que produeixen una actuació destacada i que es poden replicar en altres persones.

L'aplicació actual dels models de competències en empreses i organitzacions sol ser un mix o fusió de diverses aportacions teòriques, que està marcat per la utilitat que estigui previst donar al model. Per exemple: l'enfocament taylorista és aplicable en la determinació de formació en coneixements i habilitats per a dur a terme un treball específic i, si es combina amb la teoria de Bloom, permet, a més, establir escales en cada competència, de manera que, al seu torn, permet diferenciar exigències de complexitat o dificultat a l'hora de dur a terme treballs d'una família comuna.

4.1. Introducció al concepte de competència

Les competències són els coneixements, habilitats, actituds, tècniques, característiques, etc. necessaris per a exercir eficaçment les funcions assignades a una persona en una organització. Es poden estandarditzar, classificar, avaluar i modelar de manera racional. Són observables per mitjà de conductes o resultats, i permeten aconseguir els objectius plantejats per a cada persona.

Altres definicions utilitzades i que s'aplicaran en la gestió de competències, són:

- **Coneixement**. Cos organitzat d'informació compost per dades, fets, inferències, conclusions, conceptes, models, teories i relacions.
- **Habilitat**. Manera d'actuar demostrada, o conversa usada eficientment per a executar tasques i obtenir resultats. Capacitat i disposició per a alguna cosa (RAE).
- **Compromís**. Tendència per a pensar, parlar o actuar de manera que es produeixi un resultat esperat (actituds, creences, valors, assumpcions, models mentals, motius, etc.) o potencial per a això. Obligació contreta o paraula donada (RAE).

4.2. Models de competències: definició

Per a aplicar les competències en una organització és necessari elaborar un model de competències.

Entenem per **model de competències** el conjunt detallat i explicat de les competències que són usades per una empresa o organització, i les regles bàsiques per a la seva aplicació i ús.

Els models de competències són instruments operatius, ja que permeten definir i aplicar les competències per a la gestió del factor humà. Però també, i més important, són instruments estratègics:

- Les competències que tenen les persones d'una organització són el **factor competitiu** més permanent en el temps i, per tant, el que proporciona més diferenciació davant els competidors.

- Les competències són la **corretja de transmissió de l'estratègia de l'empresa**. Si les persones tenen les competències correctes, la posada en marxa de l'estratègia i l'assoliment dels objectius de l'organització serà possible. Si les competències estan definides incorrectament o no s'han pogut

replicar en un nombre suficient de persones, l'organització tindrà serioses dificultats a implementar les estratègies i a assolir els objectius de negoci.

- Les competències anticipen la **capacitat operativa de l'empresa**. Es generen i desenvolupen competències professionals pensant a mantenir una força de treball que garanteixi l'èxit en el futur. És el que es pot anomenar *sostenibilitat del factor humà*.

- Un desenvolupament adequat de les competències professionals pot definir la capacitat de l'empresa per a **desenvolupar noves àrees d'activitat** amb èxit. Les competències permeten avaluar la capacitat competitiva futura de l'empresa en determinats negocis o activitats.

Els models de competències són la recopilació de tots aquests factors i instruments d'èxit. Que una empresa encerti en la definició i en l'aplicació del seu model de competències és la garantia de tenir, i mantenir, un equip humà de qualitat i un avantatge competitiu durable.

Per a aconseguir els seus fins, els models de competències han de reunir una sèrie de característiques:

- **Han de ser específics per a cada empresa o organització**. Cada empresa té la seva estratègia pròpia i exclusiva, i les competències són l'element que facilita traslladar l'estratègia a l'operativa. Així, doncs, les competències s'han de definir específicament per a il·lustrar els comportaments requerits per a dur a terme amb èxit l'estratègia d'aquesta empresa.
  És cert que en el mercat hi ha una àmplia oferta de models de competències i que, de vegades, adquirir-les ja definides és una bona oportunitat per a reduir costos i riscos en la posada en marxa d'un pla de gestió per a competències, però també és cert que com més específic sigui el model de competències, millor respondrà a les necessitats concretes de l'empresa i més avantatge competitiu proporcionarà.

- **Han de ser diferenciadors d'altres empreses**. Han de ser diferents i han d'ajudar a crear diferències. Si totes les empreses treballessin amb el mateix model de competències, si totes les empreses generessin i repliquessin les mateixes competències en el seu factor humà, on seria l'avantatge competitiu? L'experiència mostra que hi ha algunes competències que es repeteixen en moltes empreses. Des d'un punt de vista teòric, això és admissible, ja que hi ha una sèrie de processos que la majoria de les empreses executen de manera similar: planificació, control, administració, etc. Tanmateix, en una anàlisi més profunda, la manera d'entendre i d'aplicar les competències comunes sol ser diferent. La cultura, l'estil, els valors, etc. influeixen en la manera de prioritzar i treballar la gestió de les competències. No serà el mateix el concepte de lideratge en una empresa del sector de fabricació que en una empresa del tipus .com. En el primer cas, l'enfocament serà més cap a la direcció d'equips, necessari en organitzacions amb una base

àmplia i molta necessitat d'execució de plans prèviament definits; i, en el segon cas, haurà de tenir un enfocament més inspirador, propi d'empreses en les quals la mobilització del coneixement és una clau d'èxit.

- **Han de ser aplicables al desenvolupament d'una estratègia definida en condicions acceptades de temps i esforç**. En altres paraules, han de ser realistes. Un model de competències molt allunyat de la realitat actual de l'empresa serà molt difícil d'implantar; consumirà quantitats enormes de recursos de temps, compromís i dedicació, i els seus resultats s'obtindran a mitjà termini. Si l'objectiu final no és la transformació completa del factor humà de l'empresa, és millor escollir models de competències que ofereixin resultats visibles a curt termini.

- **Han de contenir la visió de futur del que es vol que sigui l'empresa**. La rèplica de les competències en totes les persones de l'organització és un procés relativament lent. Això fa que els models de competències s'hagin d'anticipar a les necessitats de l'empresa. La gestió del factor humà no consisteix a generar capacitats per a atendre les necessitats que l'empresa ha tingut, sinó les necessitats que l'empresa vol tenir en un futur més o menys pròxim. Models de competències amb poca capacitat d'anticipació han estat els causants de forces de treball obsoletes i sense possibilitats d'actualització.

Gairebé tots els sistemes informàtics de gestió de recursos humans incorporen la seva proposta de model de competències. Les empreses que no tenen ni experiència ni gaires recursos per a dissenyar el propi model trobaran una bona ajuda en adoptar els models que proposen els proveïdors. Tanmateix, sempre és positiu fer una adaptació al llenguatge, a la cultura i a les necessitats específiques de l'empresa i de la seva situació.

Un model de competències és una llista o inventari de les competències que s'han de gestionar en una organització per a assegurar-se que el factor humà està capacitat per a desenvolupar eficaçment les estratègies i assolir els objectius proposats. A més, el model haurà de contenir les regles d'identificació i d'aplicació d'aquestes competències.

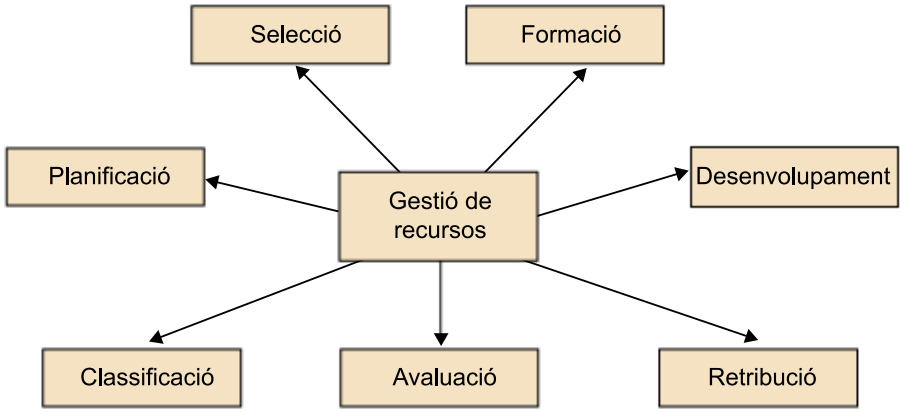
4.3. Aplicació de les competències en els processos de gestió de recursos humans

Algunes organitzacions implanten un model de competències per resoldre alguna necessitat puntual. Segueixen tot el procés de definició i implantació del model, fan un gran esforç en la recopilació d'informació sobre competències necessàries i disponibles, donen resposta a la necessitat puntal que s'havia plantejat (un diagnòstic, un ajust persona – lloc de treball o una anàlisi de necessitats de formació) i abandonen la utilització del model perquè els representa un esforç de gestió.

El nostre punt de vista és que el model de competències no és una cosa addicional a la gestió del factor humà, sinó que és un canvi en la manera de gestionar-lo. Quan s'adopta el model, s'assumeixen els canvis d'estil, de criteri, de procés, de manera de gestionar, utilitzant com a base les competències professionals. Mantenir dos sistemes de gestió separats és costós i crea complicacions.

Amb l'adopció del model de competències és necessari revisar la manera de tractar cada mòdul de gestió de recursos humans i adequar-lo a la nova situació.

Vegem una imatge general dels mòduls que componen la gestió de recursos humans i, després, entrarem a analitzar la manera d'aplicar-los amb el concepte de competències.



4.3.1. Selecció

Les empreses de cerca de feina i de cerca de candidats per Internet van descobrir, ja fa temps, que els processos de localització de candidats es feien més ràpids i més precisos quan s'introduïen les competències requerides o disponibles en cada cas.

La dificultat típica en l'elecció d'un candidat ha estat la "traducció" de les dades presentades en el currículum als requeriments del lloc de treball. L'ús de les competències evita gran part d'aquesta incomoditat, ja que el llenguatge de descripció de les necessitats és el mateix que el que s'utilitza per a descriure el perfil professional dels candidats. Amb l'ús de les competències el procés es pot automatitzar (fins a cert punt) i, per tant, s'agilita i es fa més precís.

El canvi més important és comprendre que el procés de selecció no solament busca filtrar candidats, sinó també proporcionar les competències necessàries per a executar tasques o desenvolupar processos amb èxit. En tot procés de **selecció** han de quedar clares les competències que es busquen i, a partir d'aquesta informació, el responsable de la selecció haurà de decidir quines

eines són les més adequades per a determinar el nivell d'aquestes competències en els candidats. El procés es convertirà en una avaluació del nivell de competències usant les tècniques i les eines corresponents.

4.3.2. Formació

Entenem per **formació** el procés de generar (o replicar) competències en una persona que no les té o que no les té en el nivell necessari per a tenir èxit en la seva funció. Sota aquesta perspectiva, l'anàlisi de necessitats de formació es converteix en l'estudi del GAP de competències, és a dir en la identificació de les persones que tenen competències per sota del nivell requerit. El disseny de la formació es converteix en la cerca de les maneres més eficaces de replicar o millorar el nivell de competències requerit. Finalment, l'avaluació de l'eficàcia de la formació passa a ser, una vegada més, el mesurament del nivell de competències que té una persona, en aquest cas abans i després de rebre la formació.

L'ús del GAP de competències per a determinar les necessitats de formació permet afinar millor les necessitats, ser més concrets i, en definitiva, optimitzar els costos i els recursos de formació. Els plans de formació es fan a mida. La demanda de formació es basa en un criteri objectiu (el GAP). Els plans de formació generals s'elaboren per agregació de les necessitats individuals (agregació del GAP). La planificació de la formació es fa en funció de les competències derivades de l'estratègia de l'empresa. La formació executada amb èxit garanteix la possessió de les competències necessàries en cada moment, és a dir, garanteix la qualitat del factor humà i evita col·lectius que es tornen obsolets.

4.3.3. Desenvolupament

El **desenvolupament** és el conjunt d'activitats que permeten el creixement professional d'una persona en una organització (o fora d'aquesta). Evitem la imatge que el desenvolupament professional està lligat a l'escala de llocs de treball que un professional pot ocupar durant la seva vida en l'empresa, és a dir, als ascensos o promocions. En estructures organitzatives planes, canviants i en les quals no hi ha garanties que un lloc d'un nivell determinat es mantingui en el futur, aquest enfocament de desenvolupament no és vàlid.

El desenvolupament s'haurà de veure com la capacitat de la persona per a fer més coses, més complexes i de més valor afegit. Això és possible amb un perfil de competències més ampli i més profund, és a dir: més competències, més necessàries per a l'organització i amb un nivell superior en cada una. Aquest enfocament garanteix l'ocupabilitat i el valor de mercat del professional i, a més, és independent de l'estructura organitzativa o de la disponibilitat de "llocs vacants".

4.3.4. Retribució

Conceptualment, si deixem de banda totes les obligacions i limitacions de tipus administratiu i de model retributiu, la **retribució**, en la seva essència més profunda, hauria de tenir com a referència l'aportació que cada professional fa als resultats de la seva organització.

El perfil de competències, com s'ha explicat al llarg dels capítols precedents, és un indicador de l'aportació, real o potencial, que una persona ofereix a l'empresa. En aquest sentit, sembla lògic lligar la retribució a les competències.

Però quan es vol posar en pràctica aquest concepte apareixen la polèmica i les dificultats. Hi ha diversos aspectes a discutir i decisions a prendre abans de basar la retribució en el perfil de competències:

- En primer lloc, hem de considerar que l'aportació d'un professional als resultats de l'organització no es basa únicament en el seu perfil de competències, les **competències han d'estar "activades"** mitjançant la motivació, el compromís i l'interès perquè produeixin el seu màxim rendiment. En totes les organitzacions hi ha persones amb perfils brillants de competències (demostrats al llarg de la seva carrera professional) però que no tenen el nivell d'activació necessari per a oferir un valor diferencial a l'organització.

- El segon element a considerar és si l'empresa vol retribuir l'**aportació real** (és a dir, les competències que s'apliquen actualment per a executar les tasques o manifestar els comportaments esperats) o l'**aportació potencial** (possibilitat d'aplicar unes competències quan l'empresa realment ho estimi convenient). Aparentment la decisió més encertada és la primera, però sovint l'empresa decidirà pagar per a tenir unes competències que, fins i tot sabent que li seran necessàries, encara no ha aplicat. L'exemple més aclaridor és el que passa quan una organització decideix la retribució d'un directiu "júnior": els primers anys estarà pagant més per l'expectativa de la seva aportació que pel que realment està fent.

- El tercer element és la **decisió del pes o valor relatiu de cada competència del perfil professional**, és a dir: del seu "preu". No totes les competències tenen la mateixa importància per a l'organització, per tant, seria prudent establir un valor relatiu. Tanmateix, aquest valor és canviant, en alguns moments l'organització necessitarà aplicar unes competències i en un altre moment el requeriment serà diferent. De vegades, aquest valor relatiu estarà alineat amb el mercat i, en altres moments, serà diferent del que assenyala el mercat laboral. La dificultat de gestionar aquests canvis fa difícil basar la retribució únicament en les competències.

- El quart element és la **dificultat tècnica de mesurar el nivell real de cada competència** en el perfil d'un professional. La precisió dels mètodes

i tècniques utilitzats no és alta, i tractar d'establir una relació directa entre les competències i la retribució pot perjudicar l'equitat interna.

Dins de totes aquestes dificultats, que no són més grans que les dificultats que presenta una valoració de llocs de treball, les competències són una part més en l'esquema de retribució d'una organització.

4.3.5. Classificació

Cada dia és més freqüent trobar models de **classificació** basats en competències. En la mesura que els perfils de competències siguin l'element clau per a la descripció de llocs de treball, els models de classificació prendran les competències com a referències per a establir el valor relatiu d'uns llocs davant d'uns altres.

Tècnicament, el problema es limitaria a definir el pes i el nivell de cada competència, i a preparar un algoritme matemàtic que ajudés a calcular, numèricament, els punts que obtindria cada perfil, però... del lloc o de la persona? La decisió estarà marcada per l'enfocament que hagi aportat l'empresa, ja que les competències permeten utilitzar-los tots dos. Un avantatge que aporta aquesta forma de classificació és que en empreses en les quals la descripció del lloc és difícil perquè experimenta canvis freqüents o perquè és la persona qui defineix el propi lloc (per exemple: empreses de capital intel·lectual com consultories, empreses de serveis, investigació, etc.) es pot posar en pràctica una classificació amb perfils de competències personals.

Com es comentava en l'apartat anterior (cas de la retribució) la dificultat principal és l'establiment del valor de cada competència. La informació de mercat és útil encara que difícil d'aconseguir i, de vegades, poc significativa. L'empresa haurà d'establir la pròpia escala de valors en les competències del seu model.

4.3.6. Avaluació de l'acompliment

Cada dia s'utilitzen més les competències per a l'**avaluació de l'acompliment**. El mètode permet un doble enfocament:

- L'**existència de competències** és un element necessari per al bon acompliment. A partir d'aquesta anàlisi, l'avaluador podrà recomanar a l'avaluat les competències que ha d'adquirir o millorar per a tenir un bon acompliment (en la seva responsabilitat actual o en una de futura). Més que una avaluació, haurà de ser un *feedback* sobre aspectes de millora professional.

- El bon acompliment es produeix per l'**aplicació (o "activació") de competències** que es tenen. És una autèntica avaluació, ja que l'avaluador constata si l'avaluat ha actuat com s'esperava. La conclusió i, per tant, el *feedback* va orientat a la millora en l'actitud o en la disposició a mobilit-

zar el perfil de competències per a aconseguir els objectius que s'havien proposat.

4.3.7. Planificació

La **planificació** del capital humà sempre ha estat un dels objectius principals de la gestió per competències i probablement un dels impulsors de la seva implantació en el món de l'empresa. Es podria dir que, fins a l'aparició dels models de competències, la planificació de recursos humans era merament quantitativa (se solia denominar amb l'expressiva denominació anglesa de *head account*), buscava determinar una plantilla teòrica i un pla a curt o mitjà termini per a cobrir-la.

L'interès a preveure els tipus i perfils necessaris perquè l'organització pugui dur a terme les seves estratègies i complir els objectius, el diagnòstic sobre la capacitat de la plantilla per a desenvolupar amb èxit noves operacions o línies de negoci, la identificació de punts forts i febles en les capacitats professionals de l'organització o l'estimació del cost i l'esforç per a poder aconseguir una qualitat del factor humà suficient per a desenvolupar els plans de negoci són aspectes que sempre s'han examinat i abordat amb l'anàlisi de competències.

La planificació es pot aplicar tant a escala "macro", comparant conjunts globals de competències necessàries i competències disponibles, com a escala "micro", que seria tot el relacionat amb els ajustos persona – lloc de treball de què ja s'ha tractat en capítols anteriors.

4.4. Elements rellevants

Finalment, es pot recordar la importància bàsica de tres elements en el bon funcionament de les aplicacions de gestió per competències:

- **Tenir clara l'estratègia, l'organització i els processos**. Si no és així, qualsevol definició del model de competències naixerà defectuosa, no aportarà valor a l'empresa i no estimularà la millora de la qualitat del factor humà.

- **Considerar un canvi en el sistema de gestió del capital humà de l'organització**. No és solament una eina, és un compromís per a fer més coses i fer-les d'una manera diferent. És un canvi de concepte que han d'assumir els responsables de recursos humans i de tota l'organització.

- **Considerar el cost de manteniment del sistema**. Aquest model utilitza gran quantitat d'informació que ha de ser processada i gestionada, i això requereix la utilització d'eines informàtiques. A més, es tracta d'una informació efímera que s'ha de revisar i actualitzar amb freqüència perquè pugui ser una base sòlida per a la presa de decisions. Prendre decisions sobre

persones amb poca informació és un error, prendre-les amb una informació errònia és una catàstrofe.

Bibliografia

Analoui, Farhad (2007). *Strategic Human Resource Mangement.* Londres: Tomson Learning.

Barranco, Francisco Javier (1999). *Planificación estratégica de recursos humanos.* Madrid: Pirámide.

Boam, Rosemary; Sparrow, Paul (1992). *Designing and achieving competency: A competency based approach to developping people and organizations.* Londres: McGraw-Hill.

Butteriss, Margaret (1998). *Reinventing HR: changing roles to create the high-performance organization.* Toronto: Wiley & Sons.

Casado, José Manuel (2000). *El directivo del siglo XXI.* Barcelona: Gestión 2000.

Davidson, Dana. *Introduction to Competency Modeling.* Linkage Incorporated.

Del Pino Martínez, Agustín (1997). "Empleablidad y Competencias, ¿nuevas modas?" *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos.* Madrid/Barcelona: AEDIPE/Ediciones Gestión 2000.

Diversos autors (2006). *Factbook de Recursos Humanos.* Aranzadi.

Fernández Ríos, Manuel (1997). *Valoración de puestos de trabajo.* Barcelona: Díaz de Santos.

Fertonani, M.; Actis Grosso, C. (1978). *Análisis y valoración de tareas.* Barcelona: Deusto.

Gestión por competencias (1988). Madrid: Ernst & Young Consultores.

Green, Paul C. (1999). *Building robust comptenecies.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Goñi (2007). *El trabajo en red para la innovación.* Instituto Ibermática de Innovación.

Handy, Ch. (1993). *La edad de la sinrazón.* Mèxic: Editorial Limusa.

Hamel, Gary; Prahala, C. K. (1995). *Compitiendo por el futuro.* Barcelona: Ariel.

Jiménez, Alfonso (1997). "La gestión por competencias, una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma". *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos.* Madrid/Barcelona: AEDIPE/Gestión 2000.

Levy-Leboyer, Claude (2003). *La gestión de competencias.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Lira, Carlos; Ramírez, Carlos (2005). *Gestión por competencias: fundamentos y bases para su aplicación.* Santiago de Xile: Universidad Los Lagos.

Lorino, Philip (2007). *Competence-based competence management: a pragmatic and interpretative approach. Tha case of a telecommunications company.* Essec.

Mitrani, Alain-Dalziel; Murray, M.; Suárez de Puga, Ignacio (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos.* Bilbao: Deusto.

Moraleda, Ángel (2009). *Liderazgo sin jerarquía.* Madrid: Autor-Editor obra pròpia.

Orue Echevarría, Juan (2006). *Manual de valoración de puestos y calificación de méritos, un método racional para la administración de salarios.* Barcelona: Deusto.

Peters, Tom (1994). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos.* Barcelona: Deusto.

Phillips, Jack J. (1998). *Accountability in Human Resources Management.* Houston: Gulf.

Poels, Franks (2001). *Estrategias de valoración y remuneración de puestos de trabajo.* Madrid: Fundación Confemetal.

Spencer, Lyle M.; Spencer, Signe M. (1993). *Competence at work.* Nova York: John Wiley & Sons.

The Drucker Foundation (1997). *La organización del futuro.* Barcelona: Deusto.

Ulrich, Dave y Lake (1990). *Organizational Capability.* Nova York: John Wiley & Sons.

Winslow, Charles D.; Bramer, William L. (1995). *La nueva organización del trabajo*. Barcelona: Deusto.