
La gestió dels recursos humans i els seus efectes a les organitzacions

PID_00253571

Álvaro López Cabrales

Índex

Introducció	5
1. Recursos humans i variables organitzatives: com ha evolucionat aquesta contribució?	7
1.1. Contribucions preestratègiques	7
1.2. Contribucions estratègiques	9
2. La gestió dels recursos humans com a motor de flexibilitat a l'empresa	12
2.1. Pràctiques i sistemes de gestió dels recursos humans que afavoreixen la flexibilitat	14
3. Gestió dels recursos humans i capacitat d'aprenentatge organitzatiu	17
3.1. Aprenentatge ambidextre i gestió dels recursos humans	18
4. La gestió dels recursos humans i la seva vinculació amb la capacitat innovadora de les organitzacions	20
5. Cas. Gestió dels recursos humans, la innovació i la flexibilitat a Nautilus, S. A.	26
5.1. Introducció: l'empresa Nautilus	26
5.2. La funció dels recursos humans a Nautilus	27
5.3. Preguntes sobre el cas	29
5.4. Mesura de flexibilitat a Nautilus	29
5.5. Mesura d'innovació a Nautilus	30
5.6. Orientacions de resposta	30
Resum	32
Activitats	33
Bibliografia	34

Introducció

En la dècada dels anys noranta del segle XX es va generalitzar i es va incrementar l'interès per l'assumpte de l'avaluació de la contribució de la gestió dels recursos humans a les necessitats de l'organització. Per a contrarestar la crítica generalitzada que no hi havia un desenvolupament teòric suficient sobre el paper estratègic de la gestió dels recursos humans, l'agost de 1995 va aparèixer un número especial de l'*Academy of Management Journal* amb articles interessants sobre l'impacte de la gestió dels recursos humans en els resultats operacionals i en l'estratègia. El juny de 1997, va aparèixer un altre número especial a *The International Journal of Human Resource Management* amb el títol genèric de «Gestió estratègica dels recursos humans i rendiment empresarial». Finalment, el setembre del mateix any, va sortir un volum de la revista *Human Resource Management* dedicat al mesurament de l'eficiència i l'impacte organitzatiu de la gestió dels recursos humans.

Aquests tres exemples serveixen per a demostrar la rellevància de la problemàtica que es pretén estudiar; demostrar el valor que aporten a l'organització són un repte i una exigència per als responsables de la funció de personal. I és que, en el nou escenari econòmic, els avantatges competitius de les empreses radiquen en el talent col·lectiu dels seus treballadors, més que en els seus actius immobiliaris, les seves tecnologies o els seus mitjans de producció.

Segons Dolan i altres (2014), els factors de competitivitat organitzativa són, en gran manera, factors vinculats als recursos humans i a les seves habilitats, destreses i competències. Tot això ha fet que l'interès per la gestió dels recursos humans hagi crescut. En definitiva, són les persones les que marquen la diferència, ja que la qualitat dels empleats, el seu entusiasme i satisfacció en el treball, la seva experiència i la seva sensació de rebre un tracte just afecten la productivitat de l'empresa, el servei al consumidor, la seva reputació i la seva supervivència.

Com a conseqüència de tot això, la funció dels recursos humans ha experimentat modificacions importants en els últims anys. Aquests canvis no solament es refereixen a la seva denominació i contingut, com hem pogut veure en el mòdul «Aproximacions a l'estudi de la gestió dels recursos humans i l'avaluació del seu impacte a les organitzacions», sinó també en el protagonisme i posicionament que té a l'empresa.

L'objectiu d'aquest tercer i últim mòdul és presentar el rol que determinades pràctiques i sistemes de gestió dels recursos humans tenen en diferents variables organitzatives. Per a això, primer analitzarem com ha evolucionat l'impacte de la gestió dels recursos humans en els resultats organitzatius, anant de contribucions poc estratègiques en el seu origen a unes altres que seran clau

per als resultats i la competitivitat de l'empresa. Posteriorment, analitzarem tres d'aquests impactes específics: la flexibilitat de les organitzacions, la seva capacitat d'aprenentatge i la seva innovació.

1. Recursos humans i variables organitzatives: com ha evolucionat aquesta contribució?

La gestió dels recursos humans no sempre ha estat considerada d'igual forma a les organitzacions; a mesura que han passat els anys ha guanyat centralitat i rellevància estratègica. Així, i en funció de quin ha estat el paper que ha exercit la funció dels recursos humans a les organitzacions, tant la manera d'aproximar-se a la seva eficiència com la manera d'avaluar el seu impacte o valorar la seva contribució global han estat diferents. Analitzarem l'evolució de l'estudi del rol de la gestió dels recursos humans a les organitzacions, dividint-la en dues grans etapes: la preestratègica i l'estratègica.

1.1. Contribucions preestratègiques

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

Evolució del rol de la funció dels recursos humans a l'empresa		
Descripció de la funció dels recursos humans	Missió a desenvolupar a les organitzacions	Indicadors d'una tasca ben realitzada
Servent, criat.	Donar els serveis requerits.	Respondre als requeriments dels nostres clients.
Servent que complirà una tasca i del qual es pot prescindir.	Optimitzar els processos i els sistemes a l'empresa.	Fer el treball d'una manera eficient.
Expert a qui consultar.	Ajudar a crear organitzacions productives.	Implantar correctament l'estratègia.
Company en el lideratge.	Modelar l'èxit organitzatiu en un futur.	Crear estratègies d'èxit amb la nostra ajuda.
Font principal d'avantatge competitiu.	Crear, preservar i utilitzar capital humà i intel·lectual.	Incrementar i mantenir el capital intel·lectual de l'empresa.

Font: adaptació de Wintermantel i Mattimore (1997).

Posteriorment, apareix una **cerca de l'eficiència**. Cada persona de l'organització és considerada com un «servent del qual es pot prescindir», de tal manera que cada individu ha de demostrar la seva vàlua, la seva eficiència i el seu bon fer. Aquesta etapa en l'evolució de la funció dels recursos humans advoca per una optimització de tots els processos i sistemes en què intervenen les persones de l'organització, i pot provocar una gran ansietat en els individus.

Una valoració crítica d'aquesta etapa ens permetria observar com, en essència, no hi ha una gestió dels recursos humans, sinó més aviat un individualisme, és a dir, una tensió perquè cada persona en el seu lloc realitzi la seva funció de la manera més eficient possible. Aquestes primeres percepcions sobre la funció del personal serien coherents amb el que McKee (1997) denomina *període mecanicista de la gestió dels recursos humans* i que es desenvolupa, en la seva opinió, fins a finals de la dècada dels 50 del segle xx. Coincideix amb l'auge de la indústria manufacturera i, com ja hem assenyalat, les tasques principals se centren a contractar, pagar i supervisar els resultats individuals.

Cal esperar la tercera etapa d'aquesta evolució de la funció dels recursos humans per a poder parlar d'una **aportació a l'avantatge competitiu de l'empresa**. Els membres dels departaments de recursos humans no contribueixen a la formulació de l'estratègia, sinó més aviat a la implantació de la mateixa. Per tant, la funció dels recursos humans és vista com un òrgan *staff* o de suport, però ja no té un caràcter de «servent» com es deduïa de les etapes anteriors, sinó més aviat de «consultor expert» a qui acudir per a crear un negoci productiu. Es va avançant cap al compromís a l'organització i, per primera vegada, els responsables de recursos humans són valorats i tinguts en compte.

Aquesta etapa recolliria el trànsit del *període legalista* al *període orgànic* (McKee, 1997). En el primer, s'observa un increment de la normativa legal sobre les relacions laborals i es necessiten experts dins de l'empresa per a assegurar el compliment d'aquestes normes. Més endavant, amb l'increment de la diversitat de la mà d'obra i la preocupació per l'equilibri entre el treball i l'oci o la família, s'incrementen i s'especialitzen les funcions dels departaments de recursos humans, que, com hem dit, esdevenen cada vegada més una peça clau perquè l'empresa aconsegueixi els seus objectius (període orgànic).

En aquesta etapa preestratègica, doncs, podem observar un gran interès per a demostrar els vincles entre la **gestió dels recursos humans, el rendiment i la productivitat**. Van sorgir estudis i recerques que tenien l'objectiu de verificar una hipotètica relació entre la gestió dels recursos humans i els *outputs* empresarials amb la premissa que un millor desplegament i ús de les pràctiques de recursos humans portaria millors resultats a l'organització. Això s'assumia des d'un prisma teòric, però hi havia poca evidència empírica per a comprovar-ho i, quan es va fer, es van utilitzar indicadors i mesures que eren un reflex fidel

del rol administratiu que en aquells anys s'atorgava a la gestió dels recursos humans, ja que encara no estava consensuat l'important paper estratègic que havia d'exercir la funció dels recursos humans.

Va haver-hi treballs en què no es va trobar la correlació desitjada de la gestió dels recursos humans -resultats de l'empresa. Així, Susan Nkomo va estudiar l'impacte de la inversió en la planificació dels recursos humans en els resultats i va arribar a conclusions molt contradictòries (Nkomo, 1986). Similarment, Dawe Lewin i altres van publicar un estudi de tall transversal entre pràctiques de recursos humans i resultats financers (Delaney i altres, 1988) que tampoc no va demostrar un increment en els resultats financers d'aquelles empreses amb programes elaborats de personal. Per contra, el projecte de recerca OASIS (Servei d'Informació i Organització Estratègica) que aglutinava la Universitat de Michigan, la Consultora Hay i l'Associació d'Strategic Management sí que va trobar evidències positives d'aquest impacte. OASIS va arribar a la conclusió que certes pràctiques de gestió dels recursos humans (com ara determinats sistemes de compensació) estaven vinculades als resultats de l'empresa, sense especificar com. El gran salt de qualitat de la gestió dels recursos humans encara estava per arribar i ho faria juntament amb la seva centralitat estratègica a l'empresa.

1.2. Contribucions estratègiques

Cap a mitjan de la dècada dels anys vuitanta del segle xx van aparèixer certs estudis que, reprenent la idea de Wintermantel i Mattimore (1997), entenien el paper de la gestió dels recursos humans com el d'un **consultor expert** per aconseguir una execució de l'estratègia amb èxit. Aquests treballs van tractar genèricament d'estudiar si l'èxit en la implantació d'una determinada estratègia competitiva depèn de la manera en què estan dissenyades les pràctiques, procediments i polítiques de gestió dels recursos humans a l'organització.

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

En un article publicat a l'Academy of Management Executive, els professors Schuler i Jackson (1987), partint de les estratègies competitives de Porter, van proposar les conductes desitjades en els treballadors per a cada estratègia i el menú de pràctiques de gestió dels recursos humans amb què es podien facilitar aquestes conductes, partint de casos d'estudi d'empreses d'èxit que així ho havien assolit. Aquest treball representa una veritable transició dins de l'etapa

preestratègica de la gestió dels recursos humans, ja que planteja la conveniència de dissenyar conjunts de pràctiques de gestió dels recursos humans **coherents** amb l'enfocament estratègic adoptat per l'empresa.

En la mateixa línia, Ulrich ja defensava el 1987 un paper estratègic per a la gestió dels recursos humans, enumerant les maneres en què aquesta podia contribuir a l'avantatge competitiu de l'empresa i produir òptims resultats a les organitzacions. Més concretament, es va demostrar que si les pràctiques en la gestió dels recursos humans **s'alineaven correctament** amb l'estratègia competitiva, l'impacte en els resultats de l'empresa era positiu, impacte que encara era major quan l'empresa actuava en entorns incerts i canviants (Yeung i Ulrich, 1990).

Veiem, doncs, que en la dècada dels vuitanta van ser abundants els estudis de la contribució de la gestió dels recursos humans en els resultats financers i estratègics de les organitzacions, considerant per separat l'elenc de pràctiques i els procediments de personal. La rellevància d'aquests estudis pioners radica en el plantejament de les grans bases conceptuals (estratègia, mesures de rendiment...) que seran comprovades empíricament en els anys posteriors, quan els treballs afegeixin un matís configuracional i sistèmic a l'avaluació del departament de recursos humans de les empreses.

No obstant això, i reprenent el nostre recorregut pels diferents rols que ha exercit la gestió dels recursos humans a les organitzacions, a la fi dels anys vuitanta es comença a generalitzar entre alguns autors la idea de la funció dels recursos humans com a **soci estratègic**. En essència, amb aquest rol es pretén potenciar la participació dels responsables de la funció dels recursos humans en els òrgans en què es decideix i es dissenya l'estratègia del negoci, de manera que aquest departament guanya taxes d'influència i centralitat. Es posa de manifest, a més, que com més primerenca sigui la participació de la gestió dels recursos humans en **la formulació estratègica**, major serà la seva influència.

Una enumeració de les noves responsabilitats que es deleguen a la funció dels recursos humans seria la següent:

- Participar en el procés de formulació de l'estratègia.
- Establir la manera com es dissenya i s'executa el treball a l'empresa.
- Facilitar la reducció de costos a través de pràctiques innovadores de gestió dels recursos humans.
- Representar els interessos dels treballadors.
- Facilitar l'increment de les contribucions individuals dels treballadors a l'empresa.
- Ser un agent continu de canvi.

Aquest nou concepte de soci estratègic (o *partner* estratègic) ha experimentat un desenvolupament notable en la literatura de la gestió (Ulrich, 1997), encara que no està exempt d'una certa contradicció, ja que en certes ocasions els treballs posen de manifest que el que els directius diuen -afirmant fins a la sacietat que el recurs més important de la seva organització és l'humà- i el que fan a la pràctica no és coherent. S'han donat grans passos, però potser encara queda un camí important per recórrer, ja que el rol estratègic de la gestió dels recursos humans encara avui no passa, en alguns casos, d'una declaració de bones intencions.

Finalment, com a última baula de la cadena de rols que estem presentant, es defensa que les organitzacions del futur han de considerar el factor humà com la font primària sobre la qual s'assenta l'avantatge competitiu. D'alguna manera, els responsables de la funció dels recursos humans han de donar idees a l'organització sobre la forma en què es pot **crear i conservar el capital intel·lectual**. L'organització triomfarà si aquest capital intel·lectual (és a dir, el coneixement) es crea, es manté i està disponible per a tots els membres de l'empresa.

Aquesta visió no deixa de ser una mica idealista, ja que planteja els professionals de la funció dels recursos humans com una espècie d'elit molt valorada a l'organització. Els autors reconeixen que molt poques organitzacions han pogut aconseguir aquest últim graó, però creuen que arribarà a ser la tendència en el futur. D'alguna manera, el pas de qualitat que es planteja consisteix en anar superant la visió de la funció del personal com un soci estratègic per a atorgar-li un paper més clar de **jugador estratègic** (*strategic player*, Beatty i Schneier, 1997). Aquests autors justifiquen aquesta nova terminologia perquè afirmen que un jugador afegeix valor al seu equip (tal com ho faria la noció de soci estratègic desenvolupada més amunt) però que, a més, un jugador marca gols a favor del seu equip i té un comportament molt actiu en el terreny de joc.

Per tant, la funció dels recursos humans ha d'estar sobre el camp de joc i mai en l'oblit o en la rereguarda. Ha d'exercir, doncs, un paper protagonista a l'organització, però quines serien les seves contribucions principals en l'organització? D'això ens encarregarem amb més detall a les pàgines següents.

2. La gestió dels recursos humans com a motor de flexibilitat a l'empresa

Una primera variable que s'ha comprovat que es pot veure afavorida amb una orientació adequada de les pràctiques de gestió dels recursos humans és la flexibilitat de l'empresa. Però convé en primer lloc definir aquesta important variable organitzativa. Quan parlem de **flexibilitat** fem referència a la capacitat que té una empresa d'adaptar-se a noves situacions, sense que aquests canvis suposin fortes penalitzacions de temps, cost, esforç o rendiment (Upton, 1994). En aquest sentit, les empreses flexibles són aquelles que modifiquen les seves estructures internament sense haver de sotmetre's a canvis traumàtics.

La **flexibilitat interna o de disseny** s'associa a la cerca de noves formes organitzatives que, en termes generals, es caracteritzen per passar de dissenys jeràrquics a uns altres més descentralitzats. En aquest tema, ens centrarem en la flexibilitat del disseny de l'estructura organitzativa, conceptualitzada a través d'una definició més àmplia dels llocs de treball, la descentralització en la presa de decisions, la mobilitat dels recursos i l'externalització de les funcions no rellevants, buscant l'assentiment organitzatiu.

La major part de les definicions de flexibilitat tenen en comú dues qüestions:

- Primer, que la flexibilitat és un aspecte important de l'estratègia empresarial que, com a variable, pot ser gestionada per l'organització.
- Segon, que l'objectiu d'aquesta estratègia és adaptar l'organització a un entorn canviant de manera que les organitzacions més flexibles s'ajustaran més ràpidament i eficientment que les seves competidores als canvis que es produeixen en l'entorn.

A manera de síntesi, podríem dir que el concepte de flexibilitat es refereix a la capacitat de l'organització per a adaptar-se a entorns dinàmics i complexos mitjançant l'alteració dels seus recursos, tant interns com externs, i la variació de la seva estratègia.

En aquest tema també hem d'abordar la **flexibilitat laboral**, ja que és la que manté una major relació amb el desenvolupament i la implantació de les pràctiques de gestió dels recursos humans. Amb aquesta finalitat, adaptem la classificació de flexibilitat proposada per Atkinson (1984), que presenta la tipologia següent: d'una banda la **flexibilitat externa**, que fa referència als processos d'externalització productiva, i d'altra banda la **flexibilitat interna**. La flexibilitat interna està formada, al seu torn, per dos tipus:

- La **flexibilitat funcional**, que persegueix un major intercanvi de treballadors entre tasques i llocs diferents dins de l'organització. Se solen considerar la polivalència i la versatilitat com els indicadors més clars d'aquesta dimensió, de manera que els empleats poden desenvolupar diferents tasques sobre la base de les necessitats de l'organització.
- La **flexibilitat numèrica**, que permet a l'empresa ajustar els seus efectius humans a les necessitats de la producció. Aquest ajust requereix disposar de treballadors amb contractacions temporals, a temps parcials, provinents d'empreses subcontractades... tots aquests caracteritzats per la seva curta durada o la seva informalitat. Aquestes característiques fan que l'organització s'adapti a les variacions de la demanda i que aquesta adaptació no generi alts costos.

La **flexibilitat funcional** es pot definir com la capacitat de l'empresa per a emprar un mateix recurs en un ampli ventall o rang de tasques o usos alternatius (Lepak, Takeuchi, Snell, 2003). Així mateix, la flexibilitat funcional es refereix a l'ús que fa l'organització dels seus propis recursos, de manera que els emprarà en diferents escenaris. Aquesta capacitat de recol·locar és determinada per les destreses, els coneixements i les habilitats dels recursos humans, així com pel disseny intern de l'estructura empresarial, que ha de permetre, promoure i facilitar aquesta recol·locació dels empleats. Tot això provoca que l'organització redueixi els seus costos i potencii el seu factor humà, ja que a través de la flexibilitat funcional l'organització tendeix a la inversió en capital humà, amb l'objectiu de recuperar aquesta inversió a llarg termini.

D'altra banda, la **flexibilitat numèrica** seria la capacitat de les empreses per a reconfigurar, reorientar i reorganitzar la cadena dels seus recursos, és a dir, la capacitat que té l'organització d'ajustar els seus recursos per a respondre a les variacions i fluctuacions que es produeixen en la demanda (Lepak, Takeuchi, Snell, 2003). En aquest tipus de flexibilitat, l'organització no mostra interès cap al recurs humà format i polivalent, no és necessari que compti amb amplis coneixements, habilitats o destreses, ja que davant les fluctuacions del mercat la resposta no és usar aquests recursos en altres àmbits de l'organització, sinó que la resposta es basa a prescindir d'aquests o a adquirir nous recursos, però no centrant-se en les qualitats sinó en la facilitat i en el baix cost que suposa adquirir o prescindir del recurs humà. D'aquesta forma, una organització podrà ajustar la seva força laboral d'una manera eficaç i competitiva davant les variacions que sofreix el mercat.

2.1. Pràctiques i sistemes de gestió dels recursos humans que afavoreixen la flexibilitat

Un treball pioner a analitzar com la gestió dels recursos humans afavoria la flexibilitat va ser el d'Osterman (1984), que va destacar quatre pràctiques de gestió que fomenten la flexibilitat amb aquesta finalitat: grups de treball autogestionats, rotació de llocs, cercles de qualitat i gestió de la qualitat total.

Els factors que determinaven l'adopció d'aquestes pràctiques es resumien en uns valors de la direcció coherents amb els interessos socioeconòmics dels treballadors, l'actuació de l'empresa als mercats internacionals, la complexitat de la tecnologia que requereix certes habilitats específiques a desenvolupar pel personal i la participació en amplis grups empresarials o *holdings*.

Com a dada interessant, en aquest estudi pioner d'Osterman, ni l'antiguitat de l'empresa, ni la presència de sindicats, ni les pressions per a obtenir resultats a curt termini influeixen en l'adopció de les pràctiques flexibles. Paradoxalment, certes pràctiques que a priori semblaven rellevants no eren adoptades en aquelles empreses que buscaven la flexibilitat, com era el cas de la seguretat en l'ocupació o de la promoció sobre la base del mèrit.

Una dècada més tard, McDuffie (1995) va estudiar l'impacte que certs grups de pràctiques de gestió dels recursos humans tenien en la qualitat i la productivitat de les empreses. En aquest cas, es va analitzar la indústria de fabricació de vehicles. En un primer moment, una anàlisi clúster va distingir entre fàbriques que utilitzaven un mode de producció en massa i unes altres que empraven un model de producció flexible, identificant les pràctiques de gestió dels recursos humans que eren consistents amb cada sistema i que es mostren en la taula següent.

McDuffie va trobar un fort suport estadístic per a confirmar:

- Que les empreses de la mostra de l'estudi certament treballaven amb configuracions de pràctiques de gestió dels recursos humans.
- Que les empreses de fabricació d'automòbils que van adoptar un sistema de fabricació flexible van obtenir millors resultats en qualitat i productivitat/rendiments. Aquest sistema de pràctiques de recursos humans flexibles incloïen autonomia per als empleats i *empowerment*, formació en el lloc de treball i disseny del lloc en grups o equips de treball.

Pràctiques de gestió dels recursos humans segons el tipus de fabricació	
Gestió dels recursos humans en una producció en massa	Gestió dels recursos humans en una producció flexible

Font: adaptació de McDuffie i altres (1995).

Pràctiques de gestió dels recursos humans segons el tipus de fabricació

<p>Tasques manuals específiques, amb poques habilitats requerides. Alta rotació i absentisme. Baixa motivació. Interès per evitar qualsevol desviació en els estàndards de producció.</p>	<p>Els treballadors són capaços de resoldre problemes per si mateixos. <i>Empowerment</i> en certes tasques i decisions. Formació en el lloc. Repartiment de responsabilitats en grups</p>
---	--

Font: adaptació de McDuffie i altres (1995).

Ara bé, no podem oblidar, com hem estudiat en el mòdul «L'impacte de la gestió dels recursos humans en els comportaments de les persones», que les pràctiques de la gestió dels recursos humans s'apliquen a persones, i que, sobre la base de la teoria dels recursos i capacitats, (Barney i Wright, 1998; Lepak i Snell, 1999 i 2002), el capital humà d'alt valor i alta especificitat millora l'eficiència d'una empresa a través d'una disminució de costos, millores en la qualitat, atenció al client o increments en la productivitat. En aquest sentit, els mateixos autors insisteixen que el valor dels treballadors depèn del seu potencial per a contribuir en la competitivitat de l'empresa, mentre que un capital humà d'alta especificitat s'assimila a individus únics, exclusius o idiosincràtics d'una organització.

Caldria preguntar-se si aquest tipus de capital humà afavoreix la flexibilitat a l'empresa. Hi ha una certa controvèrsia en aquest tema i s'assenyala que l'especificitat dels coneixements no afavoreix la flexibilitat organitzativa. Uns recursos humans amb unes habilitats i destreses úniques i molt difícils de reemplaçar poden ser un fre per a la flexibilitat organitzativa, a causa de la seva inamobilitat. Quan l'empresa augmenta la seva necessitat de destreses molt específiques, el poder dels que les posseeixen també s'incrementa i, amb això, la inamobilitat d'aquests recursos humans i la seva resistència al canvi organitzatiu. Per tant, hi ha avantatges associats a treballadors amb coneixements que no són específics de l'empresa, sinó més aviat generalistes i més àmpliament distribuïts al mercat. Aquests individus doten l'organització de la polivalència desitjada per a adaptar-se a les característiques canviants de la tecnologia i, fins i tot, a les noves demandes dels clients.

Un primer pas que hauran de fer les organitzacions és considerar l'especificitat **i el valor afegit** pels coneixements i destreses del seu capital humà. No obstant això, les organitzacions hauran d'articular mecanismes per a orientar el comportament d'aquests individus perquè afavoreixin la flexibilitat organitzativa, cosa que es pot fer dissenyant un programa adequat de pràctiques de gestió dels recursos humans, ja que no n'hi ha prou amb tenir «els millors recursos humans del mercat» (Boxall, 1996) perquè si no es gestionen adequadament, les seves conductes i comportaments poden no ser els desitjats per l'organització.

Així, és recomanable aplicar pràctiques de gestió dels recursos humans que incideixin favorablement en la flexibilitat. En aquest sentit, és clau la **definició i disseny del lloc de treball**, ja que arriba a condicionar, fins i tot, l'orientació

que adopten les altres pràctiques de gestió dels recursos humans. Hi ha un cert consens en el fet que quan es gestiona els individus detallant una sèrie de rutines defensives o estàndards molt precisos, les organitzacions són menys flexibles. Això s'explica a causa que l'individu s'acostuma a fer tasques repetitives que impedeixen i dificulten l'adaptabilitat davant canvis en el disseny i en el funcionament intern organitzatiu (Dyer i Shafer, 1999; Lado i Wilson, 1994).

Alhora, trobem una relació positiva entre **la delegació de responsabilitats o empowerment** i la flexibilitat, ja que aquesta delegació permet que els individus puguin prendre decisions ràpides davant els canvis organitzatius interns. En una línia argumental similar, igualment es consideren positives les polítiques de **rotació de llocs**, mitjançant les quals l'empresa pot ajustar internament la seva plantilla, però aquestes es podran dur a terme només si els treballadors no són molt específics. Finalment, els **sistemes de retribució**, que presenten incentius individuals i grupals, també suposen una millora en el nivell de flexibilitat pel seu efecte motivador i perquè estimulen l'ambient de treball, afavoreixen la retenció de treballadors desitjables en l'individu i, per tant, fomenten comportaments flexibles per a treballar en equip.

3. Gestió dels recursos humans i capacitat d'aprenentatge organitzatiu

Una segona variable a considerar en aquest tema, i que podem veure com una aportació de la gestió dels recursos humans, és la capacitat d'aprenentatge organitzatiu. L'aprenentatge és un procés d'adquisició i integració de nou coneixement procedent de l'exterior i de l'interior de l'organització.

La **capacitat d'aprenentatge organitzatiu (CAO)** s'entén com un conjunt de valors organitzatius que influeixen en la propensió de l'empresa a crear i usar el coneixement. Aquests valors sintetitzen els aspectes considerats per diferents autors com a elements bàsics de l'organització que aprèn, els quals contribueixen a una cultura organitzativa en què els individus es qüestionen les creences i les rutines establertes durant molt temps, de manera que comparteixen el propòsit i la direcció que motiva l'aprenentatge.

La CAO està determinada per diversos factors de caràcter tant extern com intern, entre els quals trobem el sistema de recursos humans. El desenvolupament de les pràctiques de recursos humans permet atreure i retenir un conjunt d'individus que posseeixen una elevada dotació de coneixements, orientar el seu comportament cap als objectius de l'empresa i obtenir avantatges competitius sostenibles d'aquests individus (Wright, McMahan i McWilliams, 1994). Es considera que els sistemes de recursos humans influeixen positivament sobre l'aprenentatge organitzatiu quan aquests són capaços de dotar els treballadors d'una sèrie de coneixements per a operar en el si de l'empresa i de desenvolupar incentius que motivin el personal a transferir i a aplicar aquestes habilitats i coneixements.

Com ja hem assenyalat, el capital humà o el conjunt de coneixements i destreses que tenen les persones que componen l'organització (Subramanian i Youndt, 2005) constitueixen la primera baula en la cadena d'aprenentatge, ja que els individus són els primers adquirents i portadors del coneixement. Atès que les persones són les portadores d'una gran part del coneixement de l'organització i es configuren com a entitats primàries de l'aprenentatge, les pràctiques de recursos humans es converteixen en elements centrals de la política de negoci d'una empresa orientada a l'aprenentatge. Això implica que la forma en què es gestionin els recursos humans exercirà una influència notable sobre la capacitat d'aprenentatge de l'organització.

La literatura ha estat profusa a l'hora de vincular el paper que certes pràctiques de gestió dels recursos humans exerceixen en el procés d'aprenentatge organitzatiu perquè a través d'aquestes es potenciïn els comportaments flexibles i d'assumpció de riscos, que són els que millor s'associen a aquest aprenentatge. Entre els reptes a superar en la gestió dels recursos humans per a impulsar l'aprenentatge organitzatiu, es recomana vincular pràctiques com ara la selecció de persones, la formació i gestió de carreres, l'avaluació del rendiment i les compensacions amb el procés d'aprenentatge en si.

En particular, se sap que l'aprenentatge està relacionat amb la creació de coneixement i que aquesta es veu afavorida amb **la selecció de personal d'alt potencial**. Aquesta orientació dels processos de selecció és diferent d'aquella que busca individus amb un perfil que s'ajusti exactament al lloc de treball. Per a incrementar la capacitat d'aprenentatge organitzatiu s'han d'incorporar a l'empresa individus que tinguin potencial per a adquirir nous coneixements i destreses, així com que tolerin la incertesa i es puguin adaptar a contextos organitzatius i de treball dinàmics (Dyer i Shafer, 1999).

A més, l'aprenentatge per l'individu en el seu treball s'ha d'implementar amb èxit per a afavorir el procés d'aprenentatge organitzatiu. Per a això, l'empresa ha d'aplicar **polítiques de desenvolupament del personal** com són la delegació de responsabilitats i la implicació dels empleats en la presa de decisions. Aquestes pràctiques posen de manifest el compromís dels responsables de l'organització amb l'aprenentatge i l'obertura a l'experimentació. Així, l'*empowerment* és clau per a crear l'aprenentatge organitzatiu, ja que afavoreix el flux d'informació i coneixements i, a través d'aquesta pràctica, els individus adopten una certa discrecionalitat per a provar diferents vies d'actuació davant necessitats de l'organització, per citar un exemple.

Finalment, es considera necessari que els **sistemes d'avaluació del rendiment i compensacions** mesurin i reconeguin l'adquisició de noves habilitats o coneixements i que premiïn la creativitat a més de l'obtenció de resultats tangibles (Guthrie, 2001). Aquesta orientació de l'avaluació segons les competències dels individus motiva els empleats a adquirir nous coneixements i destreses que poden aplicar a l'obertura i experimentació, dimensions que configuren la capacitat d'aprenentatge organitzatiu (Kang, Morris i Snell, 2007).

3.1. Aprenentatge ambidextre i gestió dels recursos humans

Recentment, s'ha aprofundit en el concepte de l'aprenentatge **ambidextre** i el paper que els recursos humans juguen en el seu assoliment. Es distingeix entre l'aprenentatge **d'exploració**, o la integració de coneixement que és nou per a l'organització, i el d'**explotació**, o la localització i cerca del coneixement existent a l'organització (Kang i altres, 2007). S'ha popularitzat el concepte d'aprenentatge ambidextre per a referir-se al que combina i empra de forma simultània tots dos tipus d'aprenentatge.

Les pràctiques de gestió dels recursos humans no solament influeixen directament en l'aprenentatge, sinó també en el tipus de capital intel·lectual de l'empresa. A través de les pràctiques de gestió dels recursos humans es pot alinear el capital humà, social i organitzatiu. Ja hem assenyalat que aquestes pràctiques juguen un paper important en el desenvolupament d'un capital humà valuós i únic, però, a més, l'evidència també mostra que pot influir sobre el capital social i incentivar així un tipus de relacions de treball i, al seu torn, ajudar a institucionalitzar el saber fer (o *know how*) de l'empresa i a difondre la cultura empresarial, la qual cosa influirà sobre el capital organitzatiu.

Kang, Morris i Snell (2007) proposen tres configuracions o grups de pràctiques de gestió dels recursos humans, les relacionen amb els diferents components del capital intel·lectual i afirmen que afavoreixen l'aprenentatge ambidextre. En concret, segons aquests autors, el **sistema de desenvolupament**, que inclou pràctiques de gestió dels recursos humans com ara la formació sobre la base de les habilitats requerides en el lloc, la rotació i la gestió de carrera interna com a forma d'adquirir polivalència, és adequat per a gestionar el capital humà i d'aquesta forma afavorir els aprenentatges d'exploració i d'explotació anteriorment descrits.

El **sistema de relacions d'ocupació**, que agrupa les activitats d'atracció dels millors candidats a un lloc de treball a través de generosos sistemes retributius, processos de socialització i garanties de promoció, seria la configuració de pràctiques més adequades per a gestionar el capital social. Això es deu al fet que afavoriria l'intercanvi de coneixement dins de l'empresa i els processos d'aprenentatge derivats del mateix.

Finalment, el **sistema de rendiment/control**, que inclou el disseny del lloc de treball per mitjà d'estàndards i rutines defensives, l'avaluació del rendiment segons el compliment d'aquests estàndards i la supervisió directa, afavoriria el desenvolupament del capital organitzatiu. Aquest capital organitzatiu representa el coneixement que està codificat i disponible a l'empresa i que, amb diferents orientacions, és bàsic per a l'aprenentatge d'exploració i explotació (ambidextre).

Per tant, es pot afirmar que s'aconsegueix afavorir el desenvolupament del capital intel·lectual a través d'una gestió adequada dels recursos humans de l'empresa i, d'aquesta manera, l'aprenentatge d'exploració i d'explotació que avui es considera un factor clau de competitivitat.

4. La gestió dels recursos humans i la seva vinculació amb la capacitat innovadora de les organitzacions

Finalment, es considera que la forma de gestionar els recursos humans pot afavorir no solament la flexibilitat i l'aprenentatge organitzatiu, sinó també la capacitat innovadora de l'empresa. La innovació a les organitzacions s'ha considerat un mitjà clau per a generar competitivitat, encara que és cert que en ocasions el significat del terme innovació no sempre és clar i es presta a diferents matisos. En aquest sentit, el plantejament que adoptem sobre el terme innovació fa referència a la creació d'un producte nou per a la unitat de negoci, és a dir, ens centrem en la innovació en producte.

El concepte d'innovació **en producte** que fem en aquest tema és el definit en el *Manual d'Oslo* (OECD/Eurostat, 2005) com la introducció al mercat de productes tecnològicament nous o millorats, sent únicament necessari que sigui novetat per a l'empresa (encara que no ho sigui per al mercat o per al món).

Diversos autors han argumentat que l'habilitat per a innovar és un dels factors clau per a la creació de valor a l'empresa. La innovació es refereix a la **conversió del coneixement en nous productes, serveis o processos** (o l'entrada de canvis significatius en els ja existents) per a ser introduïts al mercat. Més específicament, les fonts de valor són generades a través de noves explotacions de recursos, noves vies d'intercanvi i combinació de recursos. D'aquesta manera, la innovació es pot associar amb la capacitat de combinar i intercanviar recursos de coneixement com ara el capital humà.

Com hem assenyalat en diverses ocasions al llarg d'aquest tema, el valor d'una empresa, el seu avantatge competitiu, resideix en les persones, sent aquestes dipositàries del coneixement, la creativitat i la capacitat de transformar la informació, les destreses i les idees en resultats nous. El coneixement és l'actiu competitiu més crític per a poder innovar que una empresa posseeix i gran part d'aquest coneixement resideix en el seu capital humà. El coneixement humà i l'experiència són els elements principals en què es recolzen altres variables per a afectar el valor de l'empresa, de manera que s'entén que una empresa crea valor a través de la selecció, el desenvolupament i l'ús del component humà, és a dir, del seu capital humà (Lepak i Snell, 1999).

Tota organització que persegueixi l'assoliment d'uns objectius estratègics ha de gestionar i dissenyar processos de recursos humans que condueixin al desenvolupament de les conductes i comportaments que s'ajustin als desitjats per l'organització i contribueixin al desenvolupament de les seves capacitats dis-

tintives (Cappelli i Crocker-Hefter, 1996). Per tant, les organitzacions que pretenguin ser innovadores hauran d'articular mecanismes per a **orientar el comportament dels seus treballadors** cap a la innovació, cosa que es pot aconseguir mitjançant el disseny adequat dels programes de pràctiques de gestió dels recursos humans.

En aquest sentit, Ichniowski i altres (1997) van demostrar l'existència de complementarietats i correlacions entre les pràctiques de gestió dels recursos humans que s'apliquen a les plantes de producció d'acer, en funció de l'interès estratègic d'aquestes empreses per la innovació. La hipòtesi fonamental és que les plantes que adoptaven un sistema clúster o *bundle* innovador de procediments de gestió dels recursos humans tenien una major productivitat que aquelles que adoptaven un sistema tradicional de direcció del personal (vegeu la taula següent). Quan van estudiar com afectava el sistema adoptat de pràctiques de gestió dels recursos humans a la productivitat de l'empresa, els autors van observar que aquesta era major en el sistema innovador de pràctiques de gestió dels recursos humans i que el sistema tradicional de pràctiques de gestió dels recursos humans era el que es vinculava a menors nivells de productivitat.

Sistema innovador contra sistema tradicional de gestió dels recursos humans	
Sistema innovador de gestió dels recursos humans	Sistema tradicional de gestió dels recursos humans
Sistema de pagament per incentius en funció dels coneixements de l'individu (<i>pay-for-knowledge</i>). Pràctiques detallades i extenses de reclutament i selecció. Formació tècnica i de resolució de problemes fora del lloc. Participació en equips per a resoldre problemes. Rotació de llocs i especificació de tasques molt flexible o àmplia. Participació dels treballadors en els fluxos d'informació de la direcció. Seguretat en el treball.	Supervisió directa de les tasques. Normes de treball estrictes i especificació molt detallada de les tasques. Incentius en funció de la quantitat d' <i>output</i> produït. Inexistència de treball en grup. Absència de relacions entre els treballadors i la gerència. Manca de mecanismes formals de selecció de personal. Absència de formació.

Font: adaptació d'Ichniowski i altres (1997).

Així, les pràctiques de gestió dels recursos humans d'una organització poden incidir favorablement en el comportament dels individus orientant-los cap a l'assoliment dels objectius estratègics. En conseqüència, la gestió dels recursos humans és vista com un dels **facilitadors de la innovació**, ja que juga un paper important en l'orientació del comportament dels individus a l'empresa i pot promoure actituds positives cap a l'aprenentatge.

Aprofundint en aquesta línia de treball, cal destacar les aportacions d'Schuler i Jackson (1987) i de Miles i Snow (1984). Els primers van plantejar l'ajust entre les pràctiques de recursos humans i les estratègies competitives, utilitzant una reformulació de la classificació de Porter de 1980: costos, qualitat i innovació. Per a aquests autors, les conductes de rol dels empleats són instrumentals en la implantació de les estratègies competitives. Per tant, les pràctiques del per-

sonal han de ser diferents i s'han d'ajustar a cada estratègia competitiva. Els comportaments i pràctiques de gestió dels recursos humans que afavoreixen cada estratègia es recullen en la taula següent.

Pràctiques de gestió dels recursos humans i estratègies d'innovació, qualitat i costos		
Tipus d'estratègia	Comportaments desitjables	Pràctiques de gestió dels recursos humans
Estratègia innovadora	Creativitat. Orientació a llarg termini. Actitud de cooperació i intercanvi. Interès moderat per la productivitat. Mateix interès per processos i resultats. Assumpció de riscos. Tolerància per la incertesa.	Llocs de treball interactius. Valoració basada en grups i a llarg termini. Desenvolupament d'habilitats polivalents. Retribució basada en l'equitat interna. Ampli ús d'incentius. Opcions de carrera a l'organització.
Estratègia de qualitat	Comportaments predictibles. Orientació a llarg termini. Cerca moderada de la cooperació. Alt interès per la qualitat. Interès moderat per la productivitat. Interès pels processos. Poca assumpció de riscos. Alt compromís amb l'organització.	Alta descripció i especificació de llocs. Alta participació dels treballadors en les decisions rellevants relatives al seu lloc. Valoració del rendiment a curt termini, individual i de grup. Formació intensiva i contínua.
Estratègia de costos	Comportaments repetitius i predictibles. Orientació a curt termini. Actitud individualista. Moderat interès per la qualitat. Alt interès pels resultats. No assumpció de riscos.	Alt nivell d'especificació i descripció dels llocs. Valoració del rendiment a curt termini i de les contribucions individuals. Equitat externa en la retribució. Mínima formació.

Font: adaptació d'Schuler i Jackson (1987).

D'altra banda, el model proposat per Miles i Snow (1984) (vegeu la taula següent) és un dels models estratègics que encara se segueix utilitzant en nombroses recerques. Des de la perspectiva de la gestió dels recursos humans, la principal aportació d'aquests autors és que per a cada tipus d'estratègia genèrica que identifiquen a les empreses, assenyalen les característiques que ha de tenir la gestió dels recursos humans perquè es pugui dur a terme.

Així, per al cas d'empreses amb una **estratègia defensiva**, la gestió dels recursos humans ha de desenvolupar una orientació interna, és a dir, centrada en els recursos humans que disposa, incentivar la consecució d'objectius a curt termini, buscar l'eficiència disposant de personal expert i, en lògica amb el plantejament assenyalat, el focus d'atenció en la gestió ha de ser la tasca que realitzen les persones.

Enfront d'aquesta disposició, en el cas d'empreses amb **estratègies exploradores**, similars a les d'innovació, la gestió dels recursos humans ha d'adoptar una perspectiva a mitjà i llarg termini i preocupar-se per la capacitat de creixement

i desenvolupament de l'individu, ja que la creativitat d'aquest és un factor rellevant per a competir. Aquesta estratègia pren principalment com a referència el mercat extern de treball per a dotar-se de les capacitats que necessita. L'estratègia analitzadora requeriria una combinació d'ambdues pràctiques de gestió dels recursos humans assenyalades per a les altres opcions estratègiques.

Una altra aportació important del model de Miles i Snow és l'èmfasi que posen en la necessitat d'aconseguir un alt grau de congruència entre les diverses pràctiques de recursos humans, això és, un ajust intern, per a aconseguir l'efecte desitjat sobre l'estratègia. Per la seva banda, Schuler i Jackson (1987) plantejgen que els executius dels recursos humans poden considerar les pràctiques de gestió dels recursos humans com un menú d'opcions a partir del com triar les pràctiques que afavoreixin les conductes de rol més efectives que siguin consistents amb l'estratègia de l'organització i estiguin alineades entre si de tal forma que cada pràctica de recursos humans sigui congruent amb les altres.

Proposta de Miles i Snow		
Tipus d'estratègia	Característiques	Gestió dels recursos humans
Estratègia defensiva	Nombre limitat de productes. Àrea d'actuació reduïda. Cerca d'oportunitats. Ambient estable.	Orientació interna. Orientació a curt termini. Personal expert. Cerca de l'eficiència. Orientació cap a la tasca.
Estratègia exploradora	Cerca contínua de noves oportunitats. Generadora de canvis i incertesa. Ús de múltiples tecnologies. Innovació.	Orientació a mitjà i llarg termini. Alt potencial de creixement. Capacitat creativa. Orientació externa.
Estratègia analitzadora	Combinació de les estratègies defensiva i exploradora.	Flexibilitat. Creativitat. Eficiència. Adaptació a situacions d'ambigüitat.

Font: adaptació de Miles i Snow (1984).

Més recentment, s'ha destacat el paper que certes pràctiques de gestió dels recursos humans exerceixen en la innovació, quan es potencien comportaments flexibles i d'assumpció de riscos. En particular, la millora de la innovació de l'empresa requereix, en primer lloc, la **selecció de persones altament qualificades i amb un elevat potencial d'aprenentatge**. En aquesta mateixa línia argumental, Beatty i Schneier (1997) insisteixen en la necessitat de seleccionar persones adequades, orientades a la resolució de problemes, amb tolerància a l'ambigüitat i l'assumpció de riscos. Així, el potencial de l'individu es converteix en un factor clau en tot procés de selecció en què es vulguin incorporar individus capaços d'incrementar el potencial innovador de l'organització.

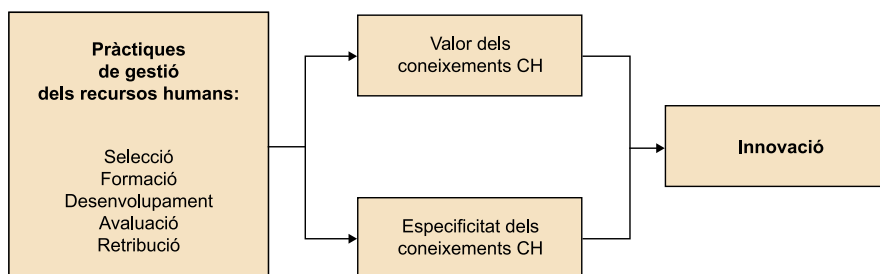
No obstant això, l'assenyalat anteriorment es pot considerar una condició necessària però no suficient, ja que l'organització necessita que l'individu implanti amb èxit el que ha après, de manera que afavoreixi el procés

d'innovació. Per a això, l'empresa ha d'aplicar **polítiques de desenvolupament del personal** com ara la delegació de responsabilitats, la implicació dels empleats en la presa de decisions, la formació específica i la gestió de la carrera de l'individu. Aquestes pràctiques posen de manifest el compromís dels responsables de l'organització amb la innovació. Per exemple, Minbaeva (2005) va posar de manifest la rellevància de l'*empowerment* per a crear entorns de treball innovadors, ja que afavoreix el flux d'informació i coneixements i, a través d'aquesta pràctica, els individus adopten una certa discrecionalitat per a provar diferents vies d'actuació davant les necessitats de l'organització.

També ha estat assenyalada la necessitat de disposar de sistemes d'avaluació **del rendiment i incentius en la retribució** que mesurin, reconeguin i premiïn, a més de l'obtenció de resultats tangibles, l'adquisició de noves habilitats o coneixements i la creativitat. Aquesta orientació de les pràctiques motiva els empleats a experimentar noves idees que afavoreixen la innovació (Kang i altres, 2007).

Ara bé, no podem oblidar que les pràctiques de gestió dels recursos humans incideixen sobre els individus i, més concretament, amb les característiques del coneixement i el tipus de destreses que tenen les persones. Així, un primer pas que hauran de fer les organitzacions és considerar l'especificitat i el valor afegit dels coneixements i destreses del seu capital humà, procurant mecanismes de gestió d'aquest capital humà per a evitar la seva obsolescència (Lepak i Snell, 1999). És cert que les polítiques de gestió dels recursos humans poden ser copiades per la competència, per tant, sembla clar que l'avantatge competitiu descansa primer en els mateixos recursos humans. L'empresa que desenvolupa un capital humà valuós i específic abans que els seus competidors, així com unes pràctiques de gestió adequades, es podria beneficiar de l'ambigüitat causal fruit de la interacció entre els individus (coneixements) que són alhora valuosos i escassos, així com de les pràctiques, com s'assenyala en la figura següent (Lopez Cabrales, Pérez Luño i Valle Cabrera, 2009).

Efectes de la gestió dels RH en la innovació mitjançats pel capital humà



Font: adaptació de Lopez Cabrales, Pérez Luño i Valle Cabrera (2009).

Per a mantenir el valor i l'especificitat del capital humà, es recomanen certes pràctiques de gestió dels recursos humans. En primer lloc, és convenient la **selecció d'individus en funció del potencial** dels mateixos (capacitats cognitives, aptituds, etc.), més que en els coneixements i habilitats que siguin capaçs d'acreditar en el procés de selecció (Lepak i Snell 1999; 2002). Amb aquesta

política de selecció s'assegura la incorporació a l'organització d'individus no solament amb coneixements valuosos i difícils de duplicar pels competidors, sinó també amb la capacitat de desenvolupar aquests coneixements i de constituir-se, per tant, en un capital humà determinant per a la sostenibilitat de l'avantatge competitiu (Subramanian i Youndt, 2005).

En segon lloc, les pràctiques de **formació específica i desenvolupament** com ara la delegació de responsabilitats, la implicació dels empleats en la presa de decisions, la formació específica i la gestió de la carrera de l'individu també han de ser prioritàries, ja que motiven els empleats a invertir en un coneixement específic i valuós per a l'empresa. Així, quan els individus constaten l'existència de programes de formació i desenvolupament de les seves competències, el valor i l'especificitat del capital humà de l'organització també millora, ja que els individus adequen els seus coneixements i habilitats a les necessitats de l'organització (Shipton i altres, 2002).

En tercer lloc, els sistemes d'avaluació que proporcionen a l'individu una **resposta** (o *feedback*) **contínua** sobre les seves competències i coneixements adquirits, així com l'ús d'incentius vinculats a aquests també serveixen per a mantenir i millorar les característiques valuoses i úniques del capital humà. Els empleats, quan se senten avaluats en funció del que aprenen al llarg del temps i compensats sobre la base de les seves contribucions a l'empresa, tenen un estímul per a adquirir coneixements més valuosos i que siguin més difícils de duplicar pels competidors (Lepak i Snell, 2002).

En resum, observem que certes orientacions de les pràctiques de selecció, desenvolupament i avaluació s'associen de manera positiva en el manteniment d'un capital humà d'alt valor i especificitat a l'empresa. Així, es posa de manifest el paper mediador que el capital humà exerceix en la relació existent entre les pràctiques de gestió dels recursos humans i la innovació en producte. És a través de l'efecte que aquestes pràctiques tenen sobre el capital humà (millorant el seu valor o especificitat) com s'obtenen resultats innovadors. Per exemple, les pràctiques de desenvolupament del personal incideixen en la innovació en producte quan estan mitjançades per un capital humà d'alta especificitat, és a dir, quan aquestes pràctiques de desenvolupament es dissenyen per a actuar positivament sobre el capital humà dels treballadors, millorant la seva contribució única.

Pensem que aquest raonament, demostrat amb resultats empírics, posa de manifest que quan el valor i l'especificitat del capital humà es reforça mitjançant un disseny adequat de pràctiques de gestió de les persones, l'efecte sobre la innovació es veu reforçat. Des d'una perspectiva d'aplicació pràctica, serveix per a identificar sobre quin aspecte de la gestió dels recursos humans s'ha de centrar una organització si vol veure millorada la seva capacitat innovadora.

5. Cas. Gestió dels recursos humans, la innovació i la flexibilitat a Nautilus, S. A.

5.1. Introducció: l'empresa Nautilus

Nautilus, S. A. és una empresa de construcció naval, el principal client de la qual és l'armada, encara que ven els seus productes i serveis per tot el món. El 2010, l'empresa va generar més de 38.000 llocs de treball, entre directes i indirectes, i comptava amb una plantilla de 5.500 empleats repartits entre les seves oficines centrals i els centres de producció.

Nota

Aquest cas ha estat elaborat per Álvaro López Cabrales de la Universitat Pablo d'Olavide.

Actualment és un referent internacional en la construcció i reparació de vaixells militars tecnològicament capdavanters i transfereix tecnologia a altres països. Les àrees principals de negoci de l'empresa són el disseny i la construcció de vaixells d'alta tecnologia, el disseny i la fabricació de sistemes de control i combat, el suport al cicle de vida dels seus vaixells i sistemes, les reparacions i transformacions de vaixells militars i civils, la transferència de tecnologia, la fabricació de motors dièsel i la fabricació de turbines.

L'empresa està molt interessada estratègicament a oferir solucions globals adaptades a cada client, fiables i tecnològicament avançades. Aquestes solucions inclouen el disseny i la construcció del vaixell, la fabricació i integració dels sistemes i equips instal·lats a bord, la formació de la dotació, així com el manteniment i la modernització del vaixell i dels seus sistemes i equips durant tota la vida útil d'aquest. Gràcies a això, ha atret l'interès de clients estrangers i ha aconseguit signar contractes en més de 19 països.

Per a mesurar la seva **capacitat de flexibilitat**, l'empresa Nautilus utilitza indicadors com ara els recollits en l'Annex I, a través dels quals els caps del departament de producció valoren si els empleats contribueixen a la flexibilitat de l'empresa. Per a l'empresa és important la mobilitat dels seus recursos i la descentralització en la presa de decisions, com a mecanisme d'agilitat.

L'altra capacitat estratègica de Nautilus és la **capacitat d'innovació**. Per a mantenir i incrementar la seva posició competitiva i la seva posició de lideratge tecnològic, és clau l'àrea de I+D+i. Nautilus és la tercera empresa europea que inverteix més en I+D+i, dedicant a la mateixa prop d'un 7 % de la seva facturació (durant el període 2015-2017 ha invertit 300 milions d'euros). La seva inversió està orientada principalment al desenvolupament de nous productes (ampliació de la gamma de productes i millora de la tecnologia dels existents), la millora dels seus processos industrials, l'adquisició de tecnologia i la vigilància tecnològica contínua. Amb tot això, pretén dotar-se de capacitats tecnològiques suficients per a donar resposta a les necessitats dels clients i mi-

llorar la seva posició competitiva. L'Annex 2 recull la forma en què l'empresa mesura la innovació final, a través dels valors que atorguen els caps de l'àrea de producció.

Finalment, el tercer pilar de competitivitat de Nautilus és l'alta qualificació dels seus treballadors. Aquesta es considera clau tant per a aconseguir els nivells de qualitat dels seus productes i serveis com per a fomentar la innovació i ser capaç d'introduir els últims avenços tecnològics i productius. La política d'estabilitat del personal (el 99 % dels treballadors són fixos) permet a la seva plantilla acumular experiència, però el que reflecteix en major mesura la importància que l'empresa dona a la qualificació dels seus treballadors és la seva inversió en formació. Així, per exemple, el 2017 l'empresa va dedicar més de 215.000 hores a la formació i va destinar uns 12 milions d'euros a aquesta.

5.2. La funció dels recursos humans a Nautilus

Encara que cada localització de Nautilus té el seu propi departament de personal, la funció està bastant centralitzada, és a dir, la seva filosofia i les seves polítiques s'estableixen en el departament d'organització i recursos humans situat a la seu central de l'empresa.

En els últims anys, el departament ha anat canviant la seva orientació principal, passant de dedicar-se merament al control i resolució de conflictes a una visió més integrada en l'estratègia de l'empresa. Entén que una gestió adequada dels recursos humans és clau perquè l'empresa aconsegueixi els seus objectius d'innovació, orientació al client i qualitat de les solucions i serveis que ofereix, així com per a millorar el talent dels seus professionals i el seu compromís amb la societat i el medi ambient. Un reflex d'aquesta nova visió dels recursos humans a l'empresa ha estat la creació d'una àrea de desenvolupament de persones dins del departament de personal.

Aquesta àrea s'ocupa de les polítiques bàsiques de gestió dels recursos humans: reclutament i selecció, avaluació del rendiment, retribució, formació i gestió de les carreres. A continuació, descriurem breument les característiques d'aquestes polítiques.

Quan algun dels caps del departament comunica la necessitat de contractar un nou empleat s'inicia un **procés de reclutament i selecció** que se sol encarregar a una empresa externa, generalment una empresa de treball temporal. Solament la fase de l'elecció final, entre els candidats que han superat les proves de selecció, es realitza a Nautilus i és competència del cap de desenvolupament de persones. Normalment es restringeix a tres candidats i es valora la seva capacitat i talent. A causa de la situació de crisi econòmica passada no es realitzava la contractació de mà d'obra directa, sinó que es recorria a la subcontractació, que era vista com una política de flexibilitat. Aquesta subcontractació es duia

a terme a través del departament d'aprovisionament, procediment que s'està revisant en l'actualitat, ja que la sortida de la crisi permet canvis en aquesta política.

L'avaluació del rendiment es realitza utilitzant la direcció per objectius per als tècnics superiors, mentre que per als comandaments intermedis i tècnics de grau mitjà s'efectua d'acord amb l'establert en el conveni.

En relació amb **la retribució**, l'empresa també es regeix per l'establert en el conveni col·lectiu. Alguns llocs, majoritàriament els tècnics superiors, reben addicionalment un incentiu vinculat a la consecució dels objectius vinculats a la productivitat i al compliment dels terminis de lliurament. Així mateix, hi ha una sèrie de llicències retribuïdes, fixades en el conveni, entre les quals trobem les concedides per naixement de fills o néts, les atorgades per matrimoni o inscripció oficial com a parella de fet tant del mateix empleat com dels fills, germans o pares, o les reduccions de la jornada laboral per a la cura de fills menors.

El desenvolupament de la carrera professional es realitza de forma diferent en funció del tipus de treballador. Per a empleats de nivells inferiors (empleat de taller), la carrera professional està especificada en el conveni col·lectiu, en què també s'indica el sistema de promoció. Preferentment s'utilitza el concurs-oposició (segons conveni, als 8 anys d'estar en una categoria es passa a la superior següent). Per als comandaments intermedis i tècnics superiors, la promoció és per lliure designació, considerant-se com a criteris a tenir en compte la motivació, la implicació i l'esforç de l'empleat així com la seva antiguitat a l'empresa, entre d'altres. El nombre de promocions anuals per al centre de treball de Cartagena està fixat pel conveni col·lectiu.

La política de formació es considera molt important a Nautilus. Se li atorga tanta rellevància que en el mateix conveni col·lectiu s'estableix que fins i tot els treballadors en situació d'excedència tenen dret a l'assistència a cursos de formació professional, a la participació dels quals seran convocats per l'empresa, especialment en ocasió de la seva reincorporació.

Es realitzen uns 450 cursos de formació a l'any, la qual cosa suposa dedicar unes 40.000 hores anuals a formació i un pressupost d'un 3,5 % de la massa salarial bruta. La decisió de quines accions formatives concretes realitzar es duu a terme seguint un procés formalitzat. Aproximadament una vegada a l'any (normalment al novembre), els caps de cada departament realitzen sol·licituds de formació per a la seva unitat per a l'any següent.

La majoria de les accions sol·licitades estan associades a l'ús de nova maquinària, canvis en el procés productiu o sistemes d'informació. Els caps dels departaments indiquen les accions que sol·liciten, el nombre de tècnics superiors, empleats o operaris de taller als quals s'ha de formar, el nombre d'hores del curs que proposen, el semestre de l'any en què prefereixen que s'imparteixi,

si implica desplaçament o no per als alumnes i la prioritat que assignen a la necessitat formativa. Per la seva banda, l'àrea de desenvolupament de persones analitza el cost que representa la formació proposada.

En ocasions puntuals, és la mateixa àrea de desenvolupament de persones qui pren la iniciativa i proposa una acció formativa als caps dels departaments perquè valorin la seva idoneïtat. Aquest àrea del departament de personal s'encarrega de recopilar totes les peticions d'accions formatives i d'informar, a través del correu electrònic, tots els caps del departament, així com el director general, de les línies formatives que es proposen. La prioritat d'unes accions formatives sobre unes altres s'estableix en funció de les necessitats estratègiques de Nautilus i del temps en què està previst que s'iniciï el procés que genera la necessitat formativa.

En la definició dels objectius del curs intervé el cap del departament que ho ha sol·licitat. Sempre que és possible, és el personal propi de l'empresa qui imparteix la formació. Per a això es compta amb un fitxer d'experts interns segons disciplines. Si no hi ha a l'empresa personal que posseeixi les capacitats exigides per a formar els companys, el departament d'aprovisionament de la unitat productiva que ha sol·licitat el curs s'encarrega de treure a concurs l'oferta de l'acció formativa.

5.3. Preguntes sobre el cas

- 1) Consideres que les mesures de flexibilitat i innovació de Nautilus són adequades? Què afegiries a les mateixes?
- 2) En funció de l'aprens en el capítol, penses que el disseny de les polítiques dels recursos humans en aquesta empresa afavoreixen la innovació?, què afegiries o canviaries?
- 3) En quina mesura es podrien orientar de forma diferent les polítiques dels recursos humans per a afavorir la flexibilitat a Nautilus?

5.4. Mesura de flexibilitat a Nautilus

a. L'organització defineix els seus llocs de treball de la manera més àmplia possible.	1	2	3	4	5	6	7
b. Hi ha gran facilitat per a modificar els recursos físics de l'organització.	1	2	3	4	5	6	7
c. Hi ha gran facilitat per a desplaçar els recursos humans de l'organització.	1	2	3	4	5	6	7
d. Hi ha una alta descentralització en la presa de decisions.	1	2	3	4	5	6	7
e. Les funcions no importants de l'empresa s'externalitzen.	1	2	3	4	5	6	7

1 = Molt en desacord
2 = En desacord
3 = Lleugerament en desacord
4 = No estic d'acord ni en desacord
5 = Lleugerament d'acord
6 = D'acord
7 = Molt d'acord

5.5. Mesura d'innovació a Nautilus

	0-5	6-10	11-20	21-30	31-60	61-70	>71
a. Hi ha grups de discussió sobre la millora contínua en el seu departament? Si n'hi ha, quants aproximadament?							
b. La seva organització reconeix i premia la creativitat dels treballadors.	1	2	3	4	5	6	7
c. La seva organització té mecanismes per a desenvolupar noves iniciatives i idees.	1	2	3	4	5	6	7
d. La diversitat d'idees i perfils dintre dels grups de treball és elevada.	1	2	3	4	5	6	7
e. La informació és fàcilment accessible en la seva empresa.	1	2	3	4	5	6	7

1 = Molt en desacord 2 = En desacord 3 = Lleugerament en desacord 4 = No estic d'acord ni en desacord 5 = Lleugerament d'acord 6 = D'acord 7 = Molt d'acord

5.6. Orientacions de resposta

1) **Consideres que les mesures de flexibilitat i innovació de Nautilus són adequades? Què afegiries?**

Les escales utilitzades són una mica genèriques. En aquest cas caldria proposar mesures sobre la innovació radical o incremental en productes i sobre la flexibilitat funcional en els empleats, i plantejar-se en quina mesura els empleats són polivalents i poden canviar de lloc sense costos ni pèrdues de temps.

2) **En funció de l'aprens en el capítol, penses que el disseny de les polítiques de recursos humans en aquesta empresa afavoreixen la innovació? Què afegiries o canviaries?**

No semblen polítiques que afavoreixin la innovació. En les polítiques d'avaluació i retribució es posa massa èmfasi a seguir el marc del conveni col·lectiu, afegint poca cosa més. Faltarien incentius específics per a innovar, el que hi ha són incentius per productivitat i lliuraments en termini. També, sobre la base del plantejat en la teoria, faltaria un major ús de les fonts de reclutament extern i no solament empreses de treball temporal. L'avaluació seria adequada si entre els objectius que es valoren hi ha el resultat innovador. Quant a la gestió de la carrera, no sembla que l'ús de l'antiguitat com a criteri sigui adequat per a afavorir la innovació. Finalment, la formació seria l'adequada si millorés l'especificitat dels coneixements, habilitats i destreses dels empleats.

3) **En quina mesura es podrien orientar de forma diferent les polítiques de recursos humans per a afavorir la flexibilitat a Nautilus?**

Seguint els suggeriments del capítol, la formació i el disseny dels llocs de treball són àrees clau per a la flexibilitat. En aquestes àrees es requereix formació en polivalència i un disseny ampli dels llocs. El cas no diu res del disseny de llocs,

encara que sembla que la mobilitat i la descentralització són clau. Així mateix, la subcontractació afavoreix la flexibilitat numèrica, però no funcional, que sí que seria més desitjable en recursos humans.

Resum

En conclusió, la gestió dels recursos humans contribueix a la competitivitat estratègica de l'empresa i afavoreix el desenvolupament de capacitats organitzatives que permeten a les organitzacions ser flexibles, adaptar-se a les condicions canviants de la demanda a través de processos d'aprenentatge i donar una resposta nova que altres empreses competidores no poden copiar amb facilitat. En aquest mòdul, hem plantejat de quina manera les empreses han passat a percebre el sistema de gestió dels recursos humans com un mitjà per a incrementar la seva competitivitat.

Quant a les contribucions, les aportacions més importants en aquest àmbit són:

1) Les polítiques de recursos humans afavoreixen la flexibilitat de l'empresa en la mesura que ajuden a desenvolupar un capital humà que els permet adaptar-se millor a les situacions complexes o canviants que els planteja l'ambient o l'entorn en què competeixen, així com a dissenyar els elements interns que afavoreixen la seva competitivitat.

2) L'orientació que es dona a la gestió dels recursos humans condiciona el tipus de coneixements de les persones que constitueixen l'empresa (capital humà), les relacions de treball que hi ha entre aquests (capital social) i les pautes de treball o rutines establertes (capital organitzatiu), la qual cosa afavoreix el tipus d'aprenentatge (d'exploració o d'explotació) que serà més beneficiós per a desenvolupar les capacitats dinàmiques de l'empresa.

3) Certes orientacions de les pràctiques de selecció, desenvolupament, avaluació i retribució s'associen de manera positiva al manteniment d'un capital humà d'alt valor i especificitat a l'empresa. Així, és a través de l'efecte que aquestes pràctiques tenen sobre el capital humà (millorant el seu valor o especificitat) com s'obtenen resultats innovadors.

Activitats

Amb l'objectiu de comprovar el grau de comprensió del tema, us proposem que respongueu les qüestions següents:

1. Per quines etapes ha passat la contribució de la gestió dels recursos humans als resultats de l'empresa?
2. Com definiries la flexibilitat a l'empresa? Posa exemples de les pràctiques de gestió dels recursos humans que l'afavoreixen.
3. Què caracteritza les empreses que són fortes en aprenentatge i com ho afavoreixen?
4. Explica almenys dos processos de gestió dels recursos humans que afavoreixin la innovació i com es vinculen a aquesta variable.

Bibliografia

Bàsica

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

Beatty, R. W.; Schneier, C. I. (1997). «New HR roles to impact organizational performance: from partners to players». *Human Resource Management*, (vol. 37, pàg. 29-50).

Boxall, P. (1996). «The strategic HRM debate and the resource based view of the firm». *Human Resource Management Journal*, (vol. 6, núm. 3, pàg. 59-75).

Cappelli, P.; Crocker-Hefter, A. (1996). «Distinctive human resources are firms' core competencies». *Organizational Dynamic*, (vol. 24, núm. 3, pàg. 7-21).

Dyer, L.; Shafer, R. A. (1999). «From human resource strategy to organizational effectiveness». A: Wright, P. M.; Dyer, L.; Boudreau, J.; Milkovich, G. (ed.) *Research in Personnel and Human Resource Management* (supplement 4, pàg. 145-174). Stamford / CT: JAI Press.

Guthrie, J. (2001). «High involvement practices, turnover and productivity». *Academy of Management Journal*, (vol. 44, pàg. 180-190).

Kang, S.; Morris, S.; Snell, S. (2007). «Relational archetypes, organizational learning and value creation: extending the human resource architecture». *Academy of Management Review*, (vol. 32, núm. 1, pàg. 236-256).

Lado, A.; Wilson, M. (1994). «Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective». *Academy of Management Review*, (vol. 19, pàg. 699-727).

Lepak, D. P.; Snell, S. A. (1999). «The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development». *Academy of Management Review*, (vol. 24, núm. 1, pàg. 31-48).

Lepak, D. P.; Snell, S. A. (2002). «Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configurations». *Journal of Management*, (vol. 28, núm. 4, pàg. 517-543).

Lopez-Cabralas, A.; Pérez-Luño, A.; Valle-Cabrera, R. (2009). «Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity». *Human Resource Management*, (vol. 48, núm. 4, pàg. 485-503).

Mcduffie, J. P. (1995). «HR bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry». *Industrial & Labour Relations Review*, (vol. 48, pàg. 197-221).

Miles, R. I.; Snow, C. C. (1984). «Designing strategic Human Resources Systems». *Organizational Dynamics*, (vol. 13, núm. 1, pàg. 36-52).

Minbaeva, D. (2005). «HRM practices and MNC knowledge transfer». *Personnel Review*, (vol. 34, núm. 1, pàg. 125-144).

OECD/Eurostat (2005). *Oslo Manual Third Edition. Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. OECD, Paris.

Schuler, R.; Jackson, S. (1987). «Linking competitive advantage with human resource management practices». *Academy of Management Executive*, (vol. 1, pàg. 207-219).

Shipton, H.; Dawson, J.; West, M.; Patterson, M. (2002). «Learning in manufacturing organizations». *Human Resource Development International*, (vol. 5, núm. 1, pàg. 55-72).

Subramaniam, M.; Youndt, M. (2005). «The Influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities». *Academy of Management Journal*, (vol. 48, núm. 3, pàg. 450-464).

Wright, P. M.; McMahan, G. C.; McWilliams, A. (1994). «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective». *The International Journal of Human Resource Management*, (vol. 5, núm. 2, pàg. 301-326).

Bibliografia complementària

- Atkinson, J. (1984). «Manpower strategies for flexible organizations». *Personnel Management*, (vol. 16, pàg. 28-31).
- McKee, K. D. (1997). «The human resource profession: insurrection or resurrection?» *Human Resource Management*, (vol. 36, núm. 1, pàg. 151-156).
- Delaney, J. T.; Lewin, D.; Ichniowski, C. (1988). *Human Resource Management policies and practices in American Firms*. Nova York: Industrial Relations Research Center / Graduated School of Columbia University.
- Ichniowski, C.; Shaw, K.; Pennushy, J. (1997). «The Effects of HRM Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines». *The American Economic Review*, (vol. 87, núm. 3, pàg. 291-313).
- Lepak, D. P.; Takeuchi, R.; Snell, S. A. (2003). «Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism and technological intensity». *Journal of Management*, (vol. 29, núm. 5, pàg. 681-703).
- Nkomo, S. M. (1986). «The Theory and Practice of HR Planning: The gap still remains». *Personnel Administrator*, (vol. 31, pàg. 71-84).
- Osterman, P. (1994). «How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?» *Industrial & Labor Relations Review*, (vol. 47, núm. 2, pàg. 173-190).
- Ulrich, D. (1997). «Measuring Human Resources: an overview of practice and a prescription for results». *Human Resources Management*, (vol. 36, núm. 3, pàg. 303-320).
- Upton, D. (1994). «The Management of Manufacturing Flexibility». *California Management Review*, 36(vol. 35, núm. 2, pàg. 72-89).
- Wintermantel, R. I.; Mattimore, K. L. (1997). «In the changing world of Human Resources: matching measures to mission». *Human Resources Management*, (vol. 36, núm. 3, pàg. 337-342).
- Yeung, A.; Ulrich, D. (1990). «Effective Human Resource Practices for Competitive Advantages: An Empirical Assessment of Organizations in Transitions». A: Niehaus, R. J. & Price, K. F. (ed.) *Human Resource Strategies for Organizations in Transitions* (pàg. 311-326). Nova York: Plenumm.

