
Aproximacions a l'estudi de la gestió dels recursos humans i el seu impacte a les organitzacions

PID_00253569

Ramón Valle Cabrera

Índex

Introducció.....	5
1. Evolució del focus d'atenció: de l'administració de personal a la gestió estratègica dels recursos humans.....	7
2. Els objectius en la gestió dels recursos humans.....	10
2.1. Els nous reptes organitzatius	12
3. Aproximacions a l'estudi de les relacions entre la gestió dels recursos humans i els seus efectes en els comportaments individuals i a les organitzacions.....	15
3.1. Perspectiva universalista	15
3.2. Perspectiva configuracional	16
3.3. Perspectiva contingent	17
3.4. La perspectiva contextual	20
3.5. Proposta d'un model integrador	22
4. Nivells d'anàlisi dels efectes de la gestió dels recursos humans.....	23
Resum.....	25
Activitats.....	27
Bibliografia.....	28

Introducció

Per a entendre els efectes que té la gestió dels recursos humans a les organitzacions és necessari parlar esment, en primer lloc, al paper que ha jugat aquesta gestió i al contingut de les seves competències. Igualment, cal prendre en consideració els objectius responsabilitat directa dels gestors d'aquesta àrea, així com les contribucions que de forma indirecta es produeixen a l'organització. No obstant això, l'anàlisi de les relacions entre la gestió dels recursos humans i el seu impacte a les organitzacions es pot dur a terme des de diferents aproximacions o posicionaments. Un últim aspecte a considerar és el nivell d'anàlisi que s'utilitza a l'hora de relacionar les variables, ja que això farà que puguem parlar d'efectes en els comportaments de les persones, a nivell departamental o a nivell organitzatiu. Tots aquests aspectes constitueixen l'objectiu i contingut d'aquest mòdul.

1. Evolució del focus d'atenció: de l'administració de personal a la gestió estratègica dels recursos humans

Es pot dir que l'evolució en la gestió dels recursos humans ha estat paral·lela a l'orientació que s'ha donat en la direcció general de les organitzacions.

La gestió que caracteritzava la revolució industrial, el taylorisme i posteriorment el fordisme tenia com a preocupació la quantitat, l'eficiència a través de la simplificació del treball i la reducció dels costos. Aquests aspectes, que constituïen el nucli de l'activitat i del negoci, comportaven que la gestió dels recursos humans adquirís un desenvolupament i un enfocament centrat en la racionalitat màxima del treball amb l'objectiu que aquest pogués ser controlat, així com en el disseny dels incentius orientats a recompensar la quantitat produïda. Els estàndards de producció se situaven a uns nivells que requerien un gran esforç, la superació dels quals resultava molt difícil d'aconseguir. La vigilància dels comportaments, el control i la disciplina eren importants per a aconseguir els comportaments que es buscaven. Aquests paràmetres eren els que bàsicament constituïen els mecanismes per a determinar l'eficiència dels responsables de la gestió dels recursos humans.

La denominació que adquireix aquest enfocament és la d'administració **de personal**. Els processos rellevants en la gestió dels recursos humans eren, com hem assenyalat, la simplificació del treball, els incentius i la disciplina. La consideració que s'adopta respecte a l'empleat és la d'un cost que cal minimitzar i en la seva gestió s'adopta una **orientació reactiva**. S'entén que l'element determinant del comportament de les persones és l'estímul econòmic. Tenint en consideració aquests aspectes, el perfil del responsable en aquesta etapa era algú amb capacitat de comandament i la figura del militar era molt apreciada.

L'etapa d'administració de personal va donar pas a una nova orientació en la gestió dels recursos humans fruit de les limitacions que presentava la creença que l'únic estímul que mou l'individu és l'econòmic. La nova etapa es caracteritza per una preocupació dels efectes que té la interacció entre les persones, l'efecte del treball en grup. Aquesta etapa, que ha estat denominada de **gestió**, tracta d'aconseguir els comportaments desitjats per l'organització amb una **orientació paternalista** i centrada en aspectes vinculats en concessions d'àmbit social (àrees de descans, reunions d'empleats i familiars, etc.). La forma i la filosofia de la gestió, fruit del moviment denominat Escola de Relacions Humanes i basada en l'experiment de Hawthorne (Elton Mayo), manté l'orientació reactiva, la convicció que el recurs humà és un cost a minimitzar, i complementa l'estímul econòmic amb l'orientació paternalista.

Les demandes dels empleats respecte a les seves expectatives de creixement i desenvolupament, els nous plantejaments relacionats amb la motivació i les necessitats vinculades a una major formació i qualificació fan que el focus d'atenció dels recursos humans es mogui novament. **La formació i les condicions de treball** es converteixen en dos processos determinants per a la gestió de les persones. S'entén que el desenvolupament de l'organització depèn del desenvolupament de les persones i es busca l'equilibri entre les necessitats de l'organització i les de l'empleat, així com la forma de poder-les satisfer. L'organització para esment a la **satisfacció** perquè entén que aquesta determina el comportament, és a dir, l'eficiència. Malgrat aquest plantejament, se segueix mantenint la cerca de la reducció dels costos vinculats als recursos humans, és a dir, se segueix considerant el recurs humà com un cost que cal minimitzar. El canvi que es produeix en aquesta fase és el del pas d'una orientació reactiva a l'inici d'una **orientació proactiva**. L'organització tracta d'anticipar-se i evitar les situacions que generen comportaments disfuncionals en el treball. Es desenvolupa una preocupació per la identificació dels aspectes que generen insatisfacció per a evitar-los en el nou context del treball, ja que són generadors d'ineficiències. Així, l'avaluació de la satisfacció i del seu vincle amb la productivitat s'erigeixen en un punt d'interès per a les organitzacions.

Els canvis experimentats a l'entorn de les organitzacions fan que aquestes s'hagin de plantejar novament altres formes de respondre a aquests. La velocitat dels canvis, la incertesa dels mateixos, la competitivitat creixent dels mercats i la desaparició de les fronteres posen de manifest que les formes amb les quals s'actuava a les organitzacions no són adequades. Els nous problemes requereixen noves solucions.

La nova situació del context econòmic, tecnològic, polític i social posen de manifest que les respostes a la situació depèn dels recursos humans de les empreses. El component humà passa a ser considerat una peça clau en el desenvolupament de les **estratègies** de les empreses. Els aspectes intangibles de les organitzacions com ara el **coneixement** i el **capital humà** es constitueixen en factors determinants de la **competitivitat** de les organitzacions (Barney, 1991). En aquesta nova filosofia de la gestió dels recursos humans, els aspectes vinculats a la participació en la presa de decisions, els sistemes de retribució basats en les competències i resultats obtinguts en el treball i el disseny dels sistemes de formació dependents de l'orientació de l'organització es converteixen en elements nuclears de l'activitat dels responsables de recursos humans.

El nou contingut que ara caracteritza la gestió dels recursos humans també fa que el rol de l'àrea funcional responsable del seu desenvolupament es vegi modificat. L'àrea de recursos humans passa a situar-se al màxim nivell de l'organització, adquireix el mateix estatus que la resta dels responsables de les diferents unitats funcionals i passa a desenvolupar un nou paper a l'organització. Els responsables de recursos humans deixen de tenir un paper

subaltern per a tenir, a més del seu rol operacional, un rol estratègic. Amb això, s'inicia la nova etapa en la gestió dels recursos humans denominada **estratègica**.

L'etapa estratègica dels recursos humans es podria caracteritzar pel desenvolupament d'una orientació proactiva; el reconeixement dels recursos humans, no com un cost a minimitzar, sinó com un recurs a optimitzar; l'orientació a mitjà i llarg termini, i el plantejament de la necessitat d'un ajust del sistema de gestió dels recursos humans amb l'estratègia de l'organització, entenent que són interdependents.

El desenvolupament d'aquesta nova etapa estratègica en la gestió dels recursos humans té el seu suport en el nou plantejament de la direcció estratègica (**teoria de recursos i capacitats**, Barney, 1991) i en els avenços que experimenten els diferents processos de gestió dels recursos humans, els quals, a més d'una nova orientació, integren i incorporen eines que permeten formalitzar els seus plantejaments. Així, per exemple, la planificació dels recursos humans i de les carreres, els processos de selecció o la gestió de les compensacions passen a utilitzar eines de càlcul que doten les decisions d'un suport més objectivable.

Es demana al responsable de recursos humans que tingui un perfil d'empresa, que entengui el llenguatge que utilitzen la resta dels seus interlocutors a l'organització (els de les diferents àrees funcionals) i que sàpiga expressar-se en aquest llenguatge. L'apreciació de la contribució dels recursos humans en el negoci queda ara clarament reflectida en els seus plantejaments.

2. Els objectius en la gestió dels recursos humans

Si en l'apartat anterior hem fet una síntesi de l'evolució experimentada en la gestió dels recursos humans amb l'objectiu de mostrar com ha anat evolucionant la preocupació i l'objecte de la mateixa, en aquest apartat pretenem mostrar de forma sintètica quins són els objectius generals que avui es persegueixen amb la gestió dels recursos humans.

Els objectius que es persegueixen amb de la gestió dels recursos humans haurien de servir de guia per a avaluar el grau d'eficàcia d'aquesta àrea de gestió. La literatura distingeix entre objectius explícits, implícits i establerts a llarg termini (Dolan i altres, 2014).

Els **objectius explícits** són aquells que estan directament relacionats amb l'activitat que desenvolupa la gestió dels recursos humans i que són establerts formalment. Aquests, al seu torn, poden ser desglossats o concretats en sub-objectius per a cadascun dels processos de gestió dels recursos humans.

1) Proporcionar a l'organització els **candidats qualificats** que necessita a cada moment per a desenvolupar la seva activitat. Aquest objectiu implica molt directament el procés de reclutament i selecció, ja que la gestió dels recursos humans ha de ser capaç de proporcionar candidats potencials (reclutament) sobre els quals es pugui realitzar la selecció posterior. Els índexs d'eficiència i eficàcia tant de les eines com de les fonts utilitzades es poden utilitzar per a determinar el grau d'èxit en l'assoliment d'aquest objectiu. No obstant això, la capacitat que tingui l'organització per a atreure candidats també està determinada per factors interns com són la reputació, la posició competitiva, el nivell de desenvolupament tecnològic i la capacitat de retribució i de desenvolupament que s'ofereixen.

2) Com a segon objectiu s'ha assenyalat la **retenció dels empleats desitjats**. Pot ser que se satisfacin els objectius d'atracció i incorporació, i després es vairy els seus efectes com a conseqüència dels alts nivells de rotació del personal. Això ocorre sobretot davant la sortida d'aquells que juguen un paper estratègic a l'organització. En l'assoliment d'aquest objectiu torna a tenir importància el disseny dels sistemes retributius que siguin competitius externament, així com l'oferta d'unes expectatives de desenvolupament (formació i carrera) atractives per als empleats.

3) La **motivació dels empleats** es constitueix com un tercer objectiu a aconseguir amb la gestió dels empleats. Disposar d'empleats capacitats i retenir-los pot ser una condició necessària, però no suficient per a aconseguir l'objectiu implícit de productivitat que posteriorment assenyalarem. La motivació i el compromís dels empleats s'han establert com dos aspectes que condueixen al

desenvolupament de les conductes i els comportaments desitjats i, per tant, s'han de buscar a través de la gestió dels recursos humans. En la consecució d'aquest objectiu tenen un paper important els aspectes intrínsecs del lloc de treball, és a dir, la varietat de les tasques que es realitzen i el seu significat, l'autonomia o discrecionalitat i la retroalimentació o *feedback* que proporcionen. En la mesura que el disseny del lloc de treball s'ajusti al perfil de l'individu s'activaran, fruit de la motivació interna, la satisfacció i el rendiment. La **cerca del compromís de l'empleat** envers l'organització es derivarà de la percepció que tingui del grau en què l'organització està compromesa amb aquest. Com estableix la teoria de l'intercanvi social (Blau, 1964), el compromís serà fruit d'una relació d'intercanvi entre l'organització i l'individu.

4) Com a quart objectiu s'ha assenyalat el **desenvolupament de les capacitats de les persones** en l'organització. Aquest objectiu està fortament relacionat amb els formulats en l'àmbit de la formació com a mitjà per a facilitar les competències que l'organització necessita. La preocupació i vigilància de l'ajust entre les capacitats que l'organització necessita per a desenvolupar la seva estratègia i les que tenen el component humà són una preocupació de les organitzacions.

Al costat d'aquests objectius directament vinculats a l'activitat i contingut de la gestió dels recursos humans, és possible identificar o assenyalar uns altres que tenen un caràcter implícit, és a dir, no estan formalment mencionats però sí que s'entén que estan associats als anteriors.

Entre els **objectius implícits** als quals es contribueix a través de la gestió dels recursos humans, s'han assenyalat:

1) **La millora de la productivitat.** Si bé en la millora de la productivitat en una organització intervenen múltiples factors, per exemple tecnològics o organitzatius, també els recursos humans juguen un paper molt important. La disposició del personal amb les competències adequades, la seva correcta assignació als llocs de treball, el disseny del treball, l'existència de sistemes retribuïts centrats no solament en el lloc sinó en els resultats, el clima laboral i la capacitat de generar compromís de l'empleat amb l'organització són, entre d'altres, aspectes que incideixen en la decisió individual del nivell d'esforç i implicació en el treball i d'activar els denominats comportaments *extra-roll*.

La millora de la productivitat és una cerca que, per l'impacte que té en la competitivitat, no solament duen a terme les organitzacions sinó que també es persegueixen a nivell de país. Amb freqüència, es discuteix la necessitat de millorar la productivitat de les empreses com a mitjà per a incrementar el desenvolupament econòmic d'una país, però aquesta millora de la productivitat a nivell macroeconòmic no és possible si no es revisen i es modifiquen les formes

Comportaments *extra-roll*

Els comportaments *extra-roll* són aquells que no s'exigeixen formalment en la relació contractual, que depenen de la iniciativa i voluntat de l'empleat i que tenen importants efectes en els resultats.

de gestió de les empreses i, més concretament, la dels seus recursos humans. És possible pensar en una millora de la productivitat quan les condicions de treball no són les adequades?

2) La qualitat de vida en el treball. La gestió dels recursos humans ha de procurar que els empleats disposin d'unes condicions de treball que els permetin desenvolupar les seves capacitats i competències. La qualitat de vida en el treball es relaciona positivament amb la satisfacció, la motivació i la millora de la productivitat. Conèixer les necessitats i aspiracions dels recursos humans d'una organització és responsabilitat dels que treballen en aquesta àrea. Els majors nivells formatius de les persones també es tradueixen en majors demandes a les organitzacions sobre el tipus de treball que es desitja desenvolupar.

3) Compliment de la normativa. Encara que pugui semblar una obvietat, el compliment de la normativa es pot dir que és, no ja un objectiu implícit, sinó una exigència per a qualsevol organització. L'incompliment de la normativa és no solament una il·legalitat, sinó una forma de competir desenvolupant comportaments deshonestos i oportunistes. El responsable de recursos humans ha de conèixer o estar assessorat respecte a la normativa que regula la vida laboral dels empleats d'una organització.

Un tercer grup d'objectius organitzatius, denominats **a llarg termini**, en què la gestió dels recursos humans també juga un paper important, són la **competitivitat** i l'**increment de valor de l'organització**. Una empresa que compleixi o satisfaci els denominats objectius explícits i implícits, descrits anteriorment, haurà d'estar en les millors condicions per a aconseguir una bona posició competitiva i incrementar el seu valor en els mercats. La gestió dels recursos humans té efectes importants en els resultats de l'organització i en la posició competitiva de l'empresa. A més, el valor de les empreses està determinat, entre altres coses, per la consideració que té o rep el capital humà del qual disposa. Els nivells de qualificació o desenvolupament del personal constitueixen una base sobre la qual els inversors estableixen les expectatives de creixement de les empreses i, per tant, el valor de mercat de les mateixes.

Si bé els objectius assenyalats són els que tradicionalment s'han establert per a la gestió dels recursos humans, com veurem en l'apartat següent, els nous reptes als quals han de fer front les organitzacions fan que aquestes s'hagin de plantejar i incorporar almenys dos objectius nous: la flexibilitat i la capacitat d'aprenentatge.

2.1. Els nous reptes organitzatius

Els nous reptes als quals han de fer front les organitzacions tenen un caràcter tant extern com intern, i alguns dels més importants són els següents:

1) Reptes externs

a) **La rapidesa dels canvis.** L'entorn en general i els mercats en particular es caracteritzen per un alt dinamisme, la qual cosa implica que estan en evolució contínua. Aquest alt grau de dinamisme ambiental obliga les organitzacions a estar pendents dels senyals que en aquestes es produeixen a fi de poder-los interpretar per a després prendre les decisions oportunes.

A la rapidesa dels canvis cal afegir la incertesa de la direcció del canvi. Quan el canvi es produeix però es coneix la seva direcció, el problema és menor, ja que les mesures a prendre es poden establir amb temps. El problema apareix quan es desconeix la direcció del canvi i, per tant, els camins a seguir.

Un exemple de la incertesa de la direcció i el temps del canvi el trobem en l'àmbit de tecnològic i, sobretot, en el de les comunicacions. Aquests tenen una forta incidència en múltiples àrees organitzatives i de recursos humans: organització, producció i formació en competències, entre d'altres. La quarta revolució industrial està sent permanentment anunciada, assenyalant-se els forts efectes que tindrà tant en les formes d'actuar internament com els nous comportaments que exigirà. Les preguntes que sorgeixen són:

- Es coneixen les característiques que tindrà?
- Estan les organitzacions preparades per a afrontar la nova situació?
- En aquestes condicions d'incertesa, és possible disposar dels recursos humans amb les competències que es requeriran?

Aspectes com el treball virtual, els grups virtuals, el treball en xarxa, etc. ja són realitats que viuen moltes organitzacions i que estan alterant fortament les formes de gestionar les persones.

b) **La globalització.** La globalització representa la ruptura de les fronteres i, per tant, la llibertat de moviments per als capitals, els productes i, el que és més important, els coneixements que les organitzacions utilitzen i necessiten. La globalització fa que els nivells de competitivitat s'hagin incrementat i que les organitzacions estiguin en una cerca permanent de diferenciació.

- Disposen les organitzacions del capital humà amb els coneixements que requereixen els alts nivells de competitivitat?

La globalització ha comportat la necessitat de desenvolupar una nova cultura organitzativa, en què la internacionalització dels negocis es converteix en una decisió necessària per a competir en els mercats actuals. Aquest procés d'internacionalització afecta la cerca de candidats, és a dir, el reclutament de personal. El mercat de treball on es busca els candidats passa de ser proper

o nacional a ampliar-se a altres àrees geogràfiques. El mateix ocorre amb els efectes a l'hora de dissenyar sistemes retributius en què la referència de la competitivitat externa dels salaris també passa a ser la internacional.

Aquests dos grans reptes que s'han descrit fan que, als objectius anteriorment assenyalats, s'hagin d'afegir almenys altres dos: la flexibilitat i la capacitat d'aprenentatge.

1) La **flexibilitat** és un requeriment davant el dinamisme i incertesa dels canvis. Les organitzacions flexibles són les que aconsegueixen adaptar-se a les noves situacions i sobreviure. Però una organització és flexible si els seus recursos humans, tots, són flexibles. Així, la flexibilitat en la gestió en general i en la de recursos humans en particular s'ha configurat com un dels grans objectius a aconseguir. El terme flexibilitat no està exempt de matisos i discussió, ja que s'ha conceptualitzat de diverses formes. En l'àmbit de la gestió dels recursos humans, l'objectiu de la flexibilitat s'hauria de concretar en la formació de les persones, que ha de desenvolupar coneixements que permetin la polivalència; en els sistemes retributius, és a dir, en la incorporació de parts retributives que variïn en funció dels resultats i de l'augment de les competències de les persones, i en la mobilitat interna.

2) El segon gran objectiu és la **capacitat d'aprenentatge** de l'organització. La capacitat d'aprenentatge d'una organització es tradueix en la seva capacitat d'ampliar i desenvolupar el coneixement que ja té o incorporar coneixements nous. Les organitzacions necessiten cada vegada més tots dos tipus d'aprenentatge per a tenir una estructura ambidextra; per tant, han de disposar de sistemes de gestió dels recursos humans dissenyats d'acord amb aquestes exigències (Díaz-Fernandez, Pasamar-Reyes i Valle-Cabrera, 2017). La capacitat i el tipus d'innovació d'una organització està determinada pel tipus d'aprenentatge i aquest ho està per les característiques del capital humà de què disposa.

3. Aproximacions a l'estudi de les relacions entre la gestió dels recursos humans i els seus efectes en els comportaments individuals i a les organitzacions

Els estudis sobre com fer front als reptes de les organitzacions i aconseguir els objectius mitjançant els processos de gestió dels recursos humans han estat molt variats i s'han dut a terme des de diferents aproximacions.

Les aproximacions que la literatura assenyala que s'han utilitzat i s'utilitzen per a l'anàlisi de les relacions entre la gestió dels recursos humans i els seus efectes en els comportaments de les persones i les organitzacions són: la perspectiva universalista, la configuracional, la contingent i la contextual.

Processos/pràctiques de gestió dels recursos humans

Amb el terme processos/pràctiques de gestió dels recursos humans ens estem referint al reclutament, la selecció, la formació, la carrera, l'avaluació, la remuneració, etc.

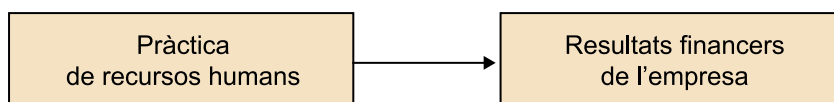
3.1. Perspectiva universalista

Es pot dir que la perspectiva universalista té els seus orígens i fonaments en les aportacions de la teoria de l'organització clàssica, en què es busca l'única i millor manera d'organitzar les empreses. Aquesta mateixa filosofia es trasllada a la gestió dels recursos humans i s'accepta el plantejament que hi ha una millor manera, vàlida per a totes les situacions, que condueix als millors resultats.

Els que adopten aquesta perspectiva d'estudi entenen que és possible dissenyar un procés (o conjunt de processos de gestió dels recursos humans), per exemple, el sistema de retribució, de manera que aquest contribueixi en qualsevol cas als millors nivells d'acompliment de l'individu. S'estableix una relació directa entre l'opció de gestió dels recursos humans i la seva incidència en els resultats.

En el seu plantejament més clàssic, quan en aquesta perspectiva s'analitzen els efectes d'un grup de processos de gestió dels recursos humans, no s'entén que aquests adquireixin el caràcter de sistema, ja que no es considera que entre aquests hi hagi una interacció o una interdependència, així com sí que s'accepta en l'aproximació configuracional.

Treballs clàssics en aquesta aproximació han tingut el nivell de direcció com a objecte d'estudi. Així, en els directius, trobem una relació positiva entre la compensació vinculada als resultats i la rendibilitat financera de l'empresa.



3.2. Perspectiva configuracional

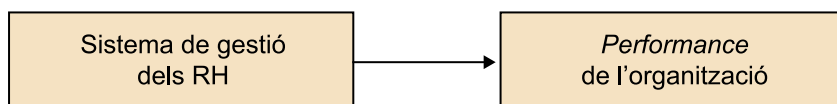
Enfront de plantejaments anteriors en què s'estudiaven els processos de gestió dels recursos humans de forma autònoma i els consideraven independents en els seus comportaments, des de la perspectiva configuracional els processos de gestió dels recursos humans formen un **sistema**, de manera que estan relacionats i són interdependents.

Aquesta perspectiva planteja que hi ha d'haver un **ajust** i una **coherència** entre les orientacions que es donen a cadascun dels processos, de manera que el disseny del sistema de compensacions del tipus de persones que es busca o dels criteris d'avaluació de l'acompliment no és independent.

El conjunt de les pràctiques de gestió dels recursos humans formen un sistema que rep el nom de **sistema de gestió dels recursos humans**. Des d'aquesta perspectiva, enfront de l'anàlisi individualitzada dels efectes d'una pràctica, el que es considera és com aquest sistema de gestió dels recursos humans afecta els resultats de les persones o de les organitzacions.

Amb el plantejament de la perspectiva configuracional es podria entendre, en principi, que és possible dissenyar tants sistemes de gestió de recursos humans com combinacions possibles entre les pràctiques. No obstant això, no seria correcte assumir aquest plantejament ja que, com hem assenyalat, hi ha d'haver un ajust i una coherència entre els diferents components del sistema. La interacció entre els components del sistema i les sinergies que es deriven d'aquestes fan que el sistema sigui alguna cosa més que totes les pràctiques considerades de forma independent.

És necessari assenyalat que des d'aquesta perspectiva configuracional és possible adoptar un posicionament universalista, en el sentit que és factible dissenyar i configurar un sistema de gestió dels recursos humans que sigui el millor i que sigui vàlid per a qualsevol organització i context.



Exemples de propostes de models de gestió dels recursos humans amb una orientació universalista són les *High Performance Work Systems* (Delery i Doty, 1996) i les realitzades per Pfeffer (1994).

Delery i Doty (1996)	Pfeffer (1994), Pfeffer i Veiga (1999)
Oportunitat de carrera interna. Formació als empleats perquè adquireixin les competències de l'organització. Valoració basada en els resultats o comportaments dels individus a les organitzacions. Participació en els beneficis de l'organització. Seguretat en l'ocupació. Expressió de les opinions a l'organització. Definició precisa dels llocs de treball.	Seguretat en l'ocupació. Tècniques acurades de reclutament i selecció. Equips de treball autogestionats. Retribució variable vinculada als resultats de l'empresa. Extensa formació. Reducció de barreres de diferenciació a l'empresa. Participació i agilitat en els fluxos d'informació.

Si observem les descripcions que es fan de cadascuna de les pràctiques que configuren el sistema, veiem que aquestes, en alguns casos, són àmpliament ambigües, de manera que coexistirien diferents alternatives. La filosofia que sustenta els plantejaments del sistema d'alt rendiment afirma que:

- Fomenta el desenvolupament del capital humà a través de l'increment de les habilitats i millorant l'adaptació de l'empleat.
- Enforteix i millora la motivació i el compromís dels empleats, creant un clima organitzacional i de treball que és resolutiu i té un major rendiment.
- Construeix un capital social que facilita compartir el coneixement i la coordinació del treball, de manera que millora el rendiment.

Un dels models de gestió dels recursos humans que és àmpliament utilitzat en els treballs de recerca és el proposat per Appelbaum (2000), el qual aglutina en tres dimensions els processos de gestió que, segons l'autor, són rellevants en la millora de l'acompliment (*performance*) tant individual com organitzatiu. Així, el model, conegut com **AMO** (per les sigles en anglès per a habilitat, motivació i oportunitat), agrupa les pràctiques de recursos humans considerant la seva contribució a l'adquisició i millora de les habilitats de l'individu a incrementar la motivació i a facilitar la participació en el treball i en la presa de decisions.

Diferents estudis han relacionat positivament els models configuracionals universalistes amb la *performance*, l'eficiència, la productivitat i la qualitat. És a dir, el seu plantejament gaudeix de sustentació científica.

No obstant això, enfront del plantejament universalista, sia considerant les pràctiques de gestió de forma independent o considerant el sistema en el seu conjunt, també és possible adoptar una perspectiva contingent.

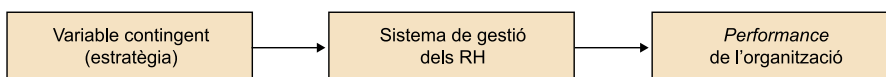
3.3. Perspectiva contingent

Aquesta perspectiva suposa un canvi important en els plantejaments de la recerca i l'estudi de la gestió dels recursos humans, atès que considera que aquesta està afectada per altres variables organitzatives. S'entén que el disseny de cadascun dels processos de la gestió dels recursos humans i del sistema com a tal està condicionat per les característiques de les organitzacions.

Segons el plantejament de l'aproximació contingent, l'efecte del sistema de gestió dels recursos humans sobre els resultats de les persones o de l'organització depèn del seu ajust o adequació a variables organitzatives. Ja no es considera que hi hagi una forma «millor» de desenvolupar la gestió dels recursos humans, sinó que «la millor» dependrà dels factors organitzatius.

Aquest plantejament també té els seus orígens en la teoria de les organitzacions. En els treballs de Woodward (1965) o de Lawrence i Lorsch (1967) es plantejava que l'estructura organitzativa depenia de variables com ara la tecnologia o l'ambient, i en els plantejaments de Chandler (1962), que l'estructura segueix l'estratègia, és a dir, que l'estructura organitzativa hauria de dependre de l'estratègia de l'organització. Per exemple, les retribucions han adoptat els conceptes mecanicista i orgànic de les estructures organitzatives. Un sistema mecanicista de la retribució està format per components fixos, mentre que un sistema orgànic incorpora elements variables, la qual cosa ho fa més flexible.

Entre les variables contingents que s'han assenyalat com a determinants dels sistemes de gestió dels recursos humans, la més important és sens dubte l'estratègia de l'empresa (Lengnick-Hall i Lenghnic Hall, 1988). Així, el disseny de les diferents pràctiques de gestió dels recursos humans s'haurà d'ajustar a l'estratègia de l'organització. Això posa de manifest que, a més de l'ajust **horitzontal**, entre les pràctiques que formen el sistema de gestió dels recursos humans hi hagi d'haver **un ajust vertical**, és a dir, amb l'estratègia de l'organització.



Potser la proposta més representativa del que significa l'enfocament contingent i la seva vinculació amb l'estratègia és la que van realitzar Miles i Snow (1984). Aquests autors van identificar tres tipus d'estratègia organitzativa: la prospectiva, la defensiva i l'analitzadora, i, prenent en consideració les seves característiques, proposen diferents configuracions de formes de gestió dels recursos humans. En el quadre següent es recullen les característiques de cadascuna de les dues estratègies extremes (defensiva i prospectiva) i els sistemes de gestió dels recursos humans que es consideren adequats. L'estratègia analitzadora, com que és una combinació de les altres dues estratègies, hauria de tenir un sistema de gestió que recollís aspectes d'ambdues configuracions.

Proposta de Miles i Snow (1984)

Proposta de Miles i Snow (1984)	
Estratègia de l'organització	Sistema de gestió dels recursos humans

Proposta de Miles i Snow (1984)

Estratègia prospectiva: Cerca contínua de noves oportunitats. Generadora de canvis i incertesa. Ús de múltiples tecnologies. Innovadora.	Orientació a mitjà i llarg termini. Alt potencial de creixement. Capacitat creativa. Orientació externa. Recursos humans. Claus: I&D i màrqueting.
Estratègia defensiva: Nombre de productes limitats. 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. Recursos humans. Claus: producció i finances.

Dues propostes també clàssiques i representatives d'aquesta aproximació configuracional són les que van realitzar Arthur (1992,1994) i Ichniowski (1997). El primer d'aquests mostra com ha de ser el sistema de gestió dels recursos humans i quina orientació han d'adoptar les pràctiques en el cas d'una estratègia de costos. Per contra, Ichniowski (1997) ens les mostra per al cas d'una estratègia d'innovació.

Estratègia de costos d'Arthur (1992,1994)

Especificació de les tasques a realitzar.
 Poques habilitats requerides pels treballadors.
 Salaris reduïts.
 Poca inversió en formació.
 Cost de rotació baix.
 Poc esforç per aconseguir el compromís dels empleats.
 Seguretat en l'ocupació.

Estratègia d'innovació d'Ichniowski (1997)

Retribució sobre la base del coneixement.
 Rigor en la selecció i reclutament.
 Formació tècnica.
 Participació en equips.
 Definició flexible dels llocs de treball.
 Participació en els fluxos d'informació de la direcció.
 Seguretat en l'ocupació.

Sembla fàcil entendre que variables com les opcions estratègiques d'una organització, les seves possibles orientacions o estils de gestió i els seus diferents nivells tecnològics, entre d'altres, requereixin diferents comportaments dels empleats. Schuler i Jackson (1987a, 1987b) ens mostren un quadre de comportaments alternatius que difereixen entre aquests i entre els quals l'organització haurà de determinar quins són els apropiats en funció de les característiques de l'organització i de l'estratègia que pretén desenvolupar. L'elecció dels comportaments ajustats a les característiques de l'organització es pot considerar una condició necessària perquè s'aconsegueixin els objectius establerts.

Aquests autors (Schuler i Jackson, 1987a, 1987b) no solament indiquen els diferents comportaments requerits en funció de l'estratègia organitzativa sinó que també mostren cadascuna de les pràctiques de recursos humans com a processos graduables quant a la seva intensitat, considerant-les com un conti-

nu. L'organització, llavors, es podria posicionar en un punt del continu dependent de la variable contingent considerada. Així, per exemple, serien possibles posicions intermèdies en una orientació en el disseny dels incentius a curt i a llarg termini o en una formació polivalent enfront d'una d'especialització.

Si bé ens hem estat referint a l'ajust del sistema de gestió dels recursos humans amb l'estratègia, també és possible trobar treballs situats en aquesta aproximació que solament analitza una de les pràctiques. Un exemple d'això és el treball de Mirta i altres (2012), en què es vincula l'estratègia de l'organització amb les competències que aquesta requereix i el disseny del sistema de compensació. El sistema de compensació ha d'adoptar un enfocament que reconegui i encoratgi l'adquisició de les competències que l'organització necessita per al desenvolupament i la sustentació de la seva estratègia. Gómez-Mejía i Balkin (1992) són dos autors clàssics que han estudiat aquestes relacions. També és possible trobar en la literatura treballs que analitzen altres processos des d'aquesta perspectiva, per exemple el disseny de les carreres o el de reclutament (Martin i altres, 2001).

Un últim aspecte d'aquesta aproximació que és interessant assenyalar és que el seu plantejament indica que **l'orientació que es dona a la gestió dels recursos humans depèn de l'estratègia de l'organització**, ja que és a través de les persones com s'implanta. Avui, el que s'ha dit fins ara s'ha de matisar, atès que es considera que el disseny d'una estratègia ha de tenir en consideració, ja en el procés de formulació, les característiques dels recursos humans. En el procés de disseny de l'estratègia cal conèixer si els recursos humans disposen de les capacitats i competències que requereix l'estratègia. Aquest procés d'anàlisi no invalida l'anterior, sinó que reforça el paper dels recursos humans a les organitzacions perquè el considera com un component estratègic.

3.4. La perspectiva contextual

Com hem vist, en les perspectives universalista i configuracional es contemplen els efectes directes de la gestió dels recursos humans (variable independent) sobre l'acompliment (*performance*) dels individus o organitzacions (variable dependent) o la contingent en què la gestió dels recursos humans juga un paper de mediació entre la variable que la condiciona (variable independent) i la variable resultat. Enfront d'aquestes perspectives, hi ha una quarta aproximació denominada **contextual**, en què s'incorporen altres variables externes a la gestió dels recursos humans que poden, a través de les interaccions, potenciar o minorar els seus efectes.

La perspectiva contextual dota d'una major complexitat l'anàlisi de les relacions i efectes de la gestió dels recursos humans sobre els individus i les organitzacions perquè incorpora **variables de l'entorn** que, si bé no necessàriament

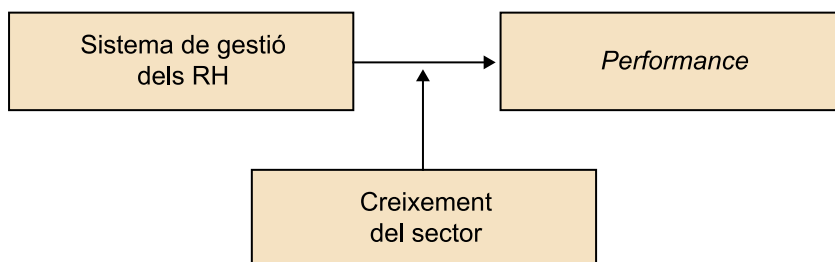
actuen de forma directa sobre el sistema de gestió dels recursos humans, sí que **modulen** els efectes d'aquest sobre la *performance*, sia de l'individu o de l'organització.

El plantejament i anàlisi que proporciona l'aproximació contingent enriqueix els plantejaments anteriors perquè contempla variables que, o no havien estat considerades o juguen un paper que no s'havia contemplat. Això amplia l'estudi i l'anàlisi dels efectes de la gestió dels recursos humans.

En aquesta aproximació, l'entorn organitzatiu, amb totes i cadascuna de les seves dimensions, és una variable de context que es podria considerar que incideix directament sobre l'estratègia de l'empresa determinant la seva formulació. D'altra banda, també seria possible entendre que aquesta variable està condicionant no tant l'estratègia de l'organització com els efectes del sistema de gestió dels recursos humans. Pensem en l'entorn legislatiu, sociolaboral o socioeconòmic.

Podríem fer un plantejament similar quan considerem la cultura d'una organització o la cultura d'un país com a variables que poden enfortir o afeblir els efectes buscats amb l'aplicació d'un determinat sistema de gestió dels recursos humans. Un sistema de gestió de recursos humans orientat a la reducció de costos es veurà afavorit per una cultura de control intern.

- Quins efectes tenen les diferents cultures dels països o les seves legislacions en la gestió dels recursos humans?
- Com incideix la flexibilitat del mercat de treball en la política de contractacions?
- En quina mesura aquestes variables determinen o condicionen els seus efectes?

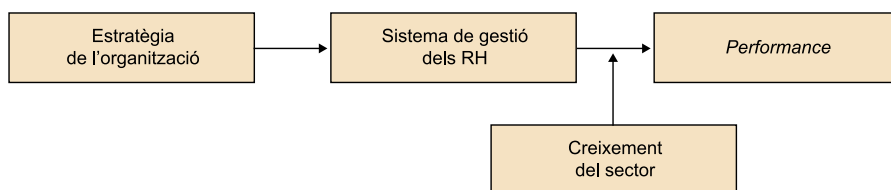


És necessari destacar que en el naixement i desenvolupament d'aquesta aproximació contextual han jugat un paper important els treballs realitzats a Europa, que han incorporat variables d'àmbit social i han buscat les diferències amb el context nord-americà. Dels treballs realitzats, esmentarem, com a exemple, els de Hendry, Pettigrew, Sparrow, Hiltrop i Brewster.

3.5. Proposta d'un model integrador

Les quatre aproximacions que hem descrit es poden integrar ja que, a excepció de la universalista, es pot considerar que són complementàries. D'aquesta manera, és possible construir o conceptualitzar una proposta integradora dels plantejaments contingent i configuracional.

Aquest procés d'integració implica considerar en l'anàlisi, no solament els factors que expliquen o incideixen directament en el disseny del sistema de gestió dels recursos humans, sinó també les variables de context que poden afeblir o enfortir els efectes dels recursos humans sobre la *performance* de l'organització o qualsevol altra variable resultat com, per exemple, impulsar un determinat comportament dels empleats.



Un aspecte important i que s'ha de tenir en consideració és que en les relacions estudiades entre les variables no es para esment a com s'efectua la implantació, és a dir, com és el procés d'aplicació de les pràctiques. Bowen i Ostroff (2004) assenyalen la necessitat de tenir en compte aspectes com el **caràcter distintiu** del sistema de gestió, la seva **consistència** i el seu **consens**, tres dimensions del procés que poden explicar que un disseny correcte del sistema de gestió dels recursos humans no condueixi als resultats desitjats.

Bibliografia recomanada

Martín-Alcázar, F.; Romero-Fernández, P.; Sánchez-Gardey, G. (2005). «Strategic Human Resource Management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives». *International Journal of Human Resource Management*, (vol. 16, núm. 5, pàg. 633-659).

4. Nivells d'anàlisi dels efectes de la gestió dels recursos humans

Una vegada plantejats els objectius a aconseguir amb la gestió dels recursos humans i les diverses aproximacions que poden servir per a l'anàlisi dels seus efectes, també resulta necessari plantejar quins han de ser els nivells de les relacions entre les variables. És a dir, cal prendre en consideració quins són els àmbits de les pràctiques que s'estudien (nivell individual, departamental o organitzacional) i el nivell dels resultats buscats (nivell individual, departamental o organitzacional). Hi ha d'haver una coherència entre els nivells d'anàlisi utilitzats en els estudis de les relacions si es vol que els resultats aconseguits tinguin validesa i siguin fiables.

Els nivells possibles d'anàlisi són tres: **micro, meso i macro**, i dos els àmbits de les variables considerades: **pràctiques considerades aïlladament** i **pràctiques considerades en el seu conjunt**.

A nivell micro, s'han d'analitzar els efectes de les pràctiques sobre les **persones i els grups**, és a dir, el seu impacte sobre les habilitats, les actituds, la productivitat, l'absentisme o la rotació.

A nivell macro, s'estableixen relacions entre les pràctiques de gestió dels recursos humans i els **resultats de l'organització**, el seu valor, considerant en aquest cas una certa homogeneïtat entre la població de l'organització.

Dels treballs que s'han centrat en **els efectes d'una sola pràctica sobre els resultats organitzacionals** mereixen destacar-ne dos:

- Els que han estudiat els sistemes de retribució i el seu impacte en els rendiments, vendes, estratègia i qualitat.
- Els que han estudiat la relació de la formació amb la productivitat, la qualitat i les capacitats de l'organització.

En les recerques que s'han centrat en **una sola pràctica** i tenen un **nivell d'anàlisi individual** les variables resultat que principalment han estat objecte d'atenció són la **personalitat**, la **motivació** i el **compromís** de les persones, com a precursors o antecedents del rendiment.

Quan es prenen **diverses pràctiques** de recursos humans i el **nivell d'anàlisi és individual**, els temes que s'han estudiat han estat **com s'influeix en la conducta dels empleats**, com es construeix el **contracte psicològic** i les **relacions amb l'organització**. Si el nivell d'anàlisi és l'organització, la variable més analitzada ha estat l'estratègia de l'organització i els seus resultats.

Bibliografia recomanada

P. M. Wright; W. R. Boswell (2002). «Desegregating HRM: A review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Research». *Journal of Management*, (vol. 28, núm. 3, pàg. 247-276).

L'anàlisi a nivell meso suposa prendre en consideració els **efectes sobre els departaments i aquests sobre l'organització**. Les anàlisis individuals permeten tenir en consideració la incidència i les sinergies que es generen a nivell de departament per a posteriorment vincular-les amb els resultats de l'organització. Es pot dir que la tendència en els estudis actuals és l'**anàlisi multinivell**, que permet vincular l'anàlisi individual amb l'organitzatiu però prenent en consideració la incidència a nivell departamental. Per a l'anàlisi multinivell hi ha metodologies específiques que es poden aplicar.

		Nombre de pràctiques	
		Múltiple	Única
Nivell d'anàlisi	Organitzatiu		
	Individual		

Resum

Aquest mòdul, que analitza i desenvolupa els efectes de la gestió dels recursos humans sobre les organitzacions, té un caràcter introductori i necessari ja que es conforma com a marc de referència i de coneixements bàsics per als dos mòduls posteriors.

Després de la introducció, en el primer apartat hem abordat l'evolució de la gestió dels recursos humans i els efectes que aquesta ha anat tenint sobre les persones i l'organització. En el segon apartat, hem examinat com la complexitat creixent dels factors que afecten i determinen la gestió dels recursos humans explica els objectius que es plantegen aconseguir i com es contribueix a l'organització. Hem fet una distinció entre els objectius explícits, implícits i a llarg termini, i hem destacat els nous reptes de flexibilitat i la capacitat d'aprenentatge de les organitzacions.

En els apartats tercer i quart, hem exposat les diferents aproximacions a l'estudi de la gestió dels recursos humans: des de plantejaments tancats en què s'entén que hi ha una única i millor manera de dissenyar les pràctiques i sistemes de gestió dels recursos humans, a plantejaments que consideren que aquesta està condicionada o afectada per variables organitzatives (aproximació contingent) i que, al seu torn, la seva incidència pot ser moderada per factors de context (aproximació contextual). Finalment, hem plantejat els diferents nivells d'anàlisi que es poden utilitzar en l'estudi de les relacions entre les variables, parant esment en el perill de combinar variables individuals amb resultats del conjunt de l'organització. La proposta d'ús de l'anàlisi multinivell sembla la més indicada en l'actualitat.

Activitats

Una vegada llegit el mòdul, cal reflexionar sobre les qüestions següents:

1. Assenyala les diferències entre l'etapa de gestió dels recursos humans i l'etapa estratègica.
2. Posa un exemple d'empresa amb una gestió estratègica dels recursos humans. Justifiquica-ho.
3. Relaciona alguns dels objectius explícits, implícits i a llarg termini amb la capacitat innovadora de l'organització.
4. Estableix un model de relacions considerant la innovació com la variable independent o resultat i assenyalant altres variables com a independents i mediadores.
5. Considerant el compromís de l'empleat i el seu efecte sobre el seu comportament a abandonar l'organització, assenyala quins aspectes de la gestió dels recursos humans pot afectar el compromís i quina variable organitzativa podria moderar aquest efecte.

Bibliografia

- Appelbaum, I.; Bailey, T.; Berg, P.; Kellberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press. Ithaca / NY.
- Arthur, J. (1992). «The link between business strategy and industrial relations systems in American Steel Minimills». *Industrial & Labor Relations Review*, (vol. 45, núm. 3, pàg. 488-506).
- Arthur, J. (1994). «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover». *Academy of Management Journal*, (vol. 37, núm. 3, pàg. 670-687).
- Barney, J. B. (1991). «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, (vol. 17, núm. 1, pàg. 99-120).
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.
- Boweb, D.; Ostroff, C. (2004). «Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the strength of the systems». *Academy of Management Review*, (vol. 29, núm. 2, pàg. 203-221).
- Delery, J.; Doty, D. (1996). «Modes of theorizing in Strategic Human Resource management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance predictions». *Academy of Management Journal*, (vol. 39, núm. 4, pàg. 802-835).
- Díaz Fernández, M.; López Cabrales, A.; Valle-Cabrera, R. (2013). «In search of demanded competencies: designing superior compensations systems». *The International Journal of Human Resource Management* (vol. 24, núm. 4, pàg. 643-666).
- Díaz Fernández, M.; Pasamar-Reyes, S.; Valle-Cabrera, R. (2017). «Human Capital and Human resource management to achieve ambidextrous learning: a structural perspective». *Journal of Business Research*, (vol. 20, núm. 1, pàg. 63-77).
- Dolan, S.; Valle Cabrera, R.; López Cabrales (2014). *La gestión de personas y del Talento*. McGraw Hill.
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. (1992). «Compensation, Organizational Strategy and firm Performance». *South-Western Publication*.
- Ichniowski, C.; Shaw, K.; Prennushi, G. (1997). «The effects of Human Resource Management practices on productivity: a study of Steel finishing lines». *American Economic Review*, (vol. 87, núm. 3, pàg. 291-313).
- Lengnick-Hall, C.; Lengnick-Hall, M. (1988). «Strategic Human Resource Management: a review of the literature and a proposed typology». *Academy of Management Review*, (vol. 13, núm. 2, pàg. 454-470).
- Martín-Alcázar, F.; Romero-Fernández, P.; Valle-Cabrera, R.; Dolan, S. (2001). «Corporate Business Strategy, career management and recruitment: do Spanish firms adhere to a contingency model?». *Career Development International*, (vol. 6, núm. 3, pàg. 149-160).
- Martín-Alcázar, F.; Romero-Fernández, P.; Sánchez-Gardey, G. (2005). «Strategic Human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspective». *International Journal of Human Resource Management*, (vol. 16, núm. 5, pàg. 633-659).
- Miles, R.; Snow, C. (1984). «Designing strategic human resources systems». *Organizational Dynamics*, (vol. 13, núm. 1, pàg. 36-52).
- Schuler, R.; Jackson, S. (1987a). «Linking competitive strategies with human resource management practices». *The academy of management executive, 1987-1989*, (pàg. 207-219).
- Schuler, R.; Jackson, S. (1987b). «Organizational strategy and organizational level as determinants of Human resource». *Human Resource Planning*, (vol. 10, núm. 3, pàg. 125-141).
- Wright, R.; Boswel, W. (2002). «Desegregating HRM: A review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Research». *Journal of Management*, (vol. 28, núm. 3, pàg. 247-276).