
La direcció de recursos humans i la seva importància dins l'empresa

PID_00265367

Álvaro López Cebrales

Temps mínim de dedicació recomanat: 5 hores





Álvaro López Cabrales

Professor titular a la Universitat Pablo de Olavide de Sevilla i doctor en Direcció i Administració d'Empreses. Línies de recerca centrades en la gestió estratègica de recursos humans, relacions d'ocupació i capacitats organitzatives i sostenibilitat.

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Eva Rimbau Gilabert (2019)

Primera edició: setembre 2019
© Álvaro López Cabrales
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realització editorial: FUOC

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

Índex

Introducció.....	5
Objectius.....	7
1. Evolució del paper exercit per la direcció de recursos humans en les organitzacions.....	9
1.1. Els rols preestratègics de la gestió de recursos humans	10
1.2. Els rols estratègics de la gestió de recursos humans	12
2. El contingut de la gestió de recursos humans.....	15
2.1. L'etapa humanista	16
2.2. L'inici de l'enfocament estratègic	16
2.3. La direcció estratègica de recursos humans	20
3. Factors determinants per a la presa de decisions en recursos humans.....	23
4. Funcions de recursos humans.....	28
4.1. Anàlisi dels llocs de treball	28
4.1.1. Què és l'anàlisi dels llocs de treball?	28
4.1.2. Reptes en l'anàlisi dels llocs de treball	31
4.2. Processos d'incorporació de persones a l'organització	32
4.2.1. Què és el procés d'incorporació de persones?	32
4.2.2. Reptes en la incorporació de persones	36
4.3. Formació i desenvolupament de treballadors	37
4.3.1. Què és el procés de formació i desenvolupament?	37
4.3.2. Reptes en els processos de formació i desenvolupament	41
4.4. L'avaluació de l'acompliment	42
4.4.1. Què és l'avaluació de l'acompliment?	42
4.4.2. Reptes en l'avaluació de l'acompliment	46
4.5. Els sistemes de retribució	48
4.5.1. Què és la retribució en l'empresa?	48
4.5.2. Reptes en la retribució de les persones	51
Resum.....	53
Exercicis d'autoavaluació.....	55
Solucionari.....	58

Bibliografia.....	59
--------------------------	-----------

Introducció

La direcció de recursos humans és una àrea relativament nova, ja que, tradicionalment, els temes referents a l'individu i la seva problemàtica en les organitzacions s'han abordat des de teories de psicologia o des de la perspectiva de la producció. En la primera d'aquestes, els aspectes com el lideratge i la motivació constitueixen els temes de referència. En la segona, els salaris, la valoració dels llocs i de l'eficiència de l'individu són els punts objecte d'estudi, però sempre dins del subsistema de la producció.

El concepte en si d'administració, direcció o gestió de recursos humans no sorgeix totalment definit fins a mitjans dels anys vuitanta del segle XX. No obstant això, la seva aparició recent realment no és res més que el resultat d'una transformació progressiva de la funció de personal.

Avui dia els recursos humans són la peça clau de moltes empreses. En el nou escenari econòmic, els avantatges competitius de les empreses rau 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, sobretot, factors vinculats als recursos humans, a les seves habilitats, destreses, competències, etc. Tot això ha fet que l'interès per la gestió dels recursos humans hagi crescut. En definitiva, i segons Gómez-Mejía i altres (2008), són les persones les que marquen la diferència, ja que la qualitat dels treballadors, el seu entusiasme i la satisfacció a la feina, la seva experiència i la sensació de rebre un tracte just afecten la productivitat de l'empresa, el servei al consumidor, la seva reputació i la seva supervivència.

No obstant això, el comportament humà és molt complex i, per tant, gestionar-lo comporta una gran incertesa. Per això, tot i que actualment nombrosos estudis s'estan preocupant d'entendre, amb el major rigor possible, la connexió entre els diversos enfocaments de la gestió de recursos humans i el funcionament de les empreses que els empen, la direcció de recursos humans encara està lluny d'aconseguir formulacions deterministes generals que ajudin a predir els efectes de les polítiques concretes de gestió.

Com a conseqüència de tot això, la funció de recursos humans ha experimentat modificacions importants els últims anys. Aquests canvis no solament es refereixen a la denominació i el contingut, sinó també al protagonisme i posicionament que té a l'empresa.

Per entendre millor la situació dels recursos humans com a subàrea d'organització d'empreses, s'analitzarà, a l'apartat 1, quina ha estat l'evolució del rol que ha exercit el departament de recursos humans, així com el contin-

gut o les funcions que desenvolupa. A l'apartat 2 s'estudiaran les etapes per les quals ha passat la manera d'entendre què és la gestió de persones en les empreses, des del seu origen fins a la direcció estratègica de recursos humans actual. Per a això, es classificaran establint diferències entre teories estratègiques i teories no estratègiques, en funció de si explícitament o no posen l'èmfasi en els aspectes estratègics com a condicionants de la presa de decisions relacionades amb la gestió de recursos humans. A l'apartat 3 es presenten les variables fonamentals que influeixen en els processos de gestió de recursos humans, diferenciant entre aquelles que fan referència directa a l'organització (variables internes) i aquelles que tenen relació amb l'entorn (variables externes). L'últim apartat estudiarà els processos i les funcions que realitza la gestió de recursos humans, i també les tendències actuals que s'hi estan desenvolupant.

Objectius

Els objectius que els estudiants han d'assolir una vegada completat l'estudi d'aquest material són els següents:

1. Comprendre la importància que té el factor humà en l'empresa d'avui.
2. Saber situar la gestió dels recursos humans en el context de la gestió general de les organitzacions.
3. Saber descriure cadascun dels processos o funcions amb els quals compta la gestió de recursos humans per assolir aquests objectius.
4. Comprendre els reptes que els canvis en l'entorn, en l'organització i en els propis individus plantegen a la gestió dels recursos humans a l'empresa actual.
5. Abordar temes d'actualitat que afecten la gestió dels recursos humans: *downsizing*, globalització, noves tecnologies, etc.

1. Evolució del paper exercit per la direcció de recursos humans en les organitzacions

En aquest apartat s'analitzaran els principals fets que han influït en l'evolució de la direcció de recursos humans a les empreses fins al moment present, així com les tendències que s'observen per als propers anys.

Les diferents denominacions que ha rebut la funció de personal al llarg del temps representen perspectives i, per tant, pràctiques de gestió de personal sensiblement diferents, que corresponen a diferents fases d'evolució de la funció.

No obstant això, seguint a Valle (2003), es pot afirmar que l'aparició d'una nova etapa en el desenvolupament de la gestió de personal no ha suposat l'abandonament dels plantejaments de fases anteriors, i que avui els diferents estadis pels quals ha passat la funció perduren i són presents, en major o menor mesura, en les organitzacions.

La gestió de recursos humans no sempre ha estat considerada de la mateixa manera a les organitzacions; s'observa com ha guanyat en centralitat i rellevància estratègica a mesura que han passat els anys, com pot veure's en la taula 1. La qüestió seria rellevant, ja que en funció del paper que recursos humans hagi exercit en les organitzacions, la manera d'aproximar-se a l'eficiència que té haurà estat una o una altra (Wintermantel i Mattimore, 1997) i, per tant, la manera d'avaluar-ne l'impacte o d'aproximar-se a com contribueix al global de l'organització també hauran estat diferents. Analitzem l'evolució de l'estudi del rol de la gestió de recursos humans en les organitzacions, dividit en dos grans blocs: l'etapa preestratègica de la gestió de recursos humans i l'etapa estratègica.

Denominacions

Al llarg del temps, la funció de personal ha rebut diferents noms: administració de personal, direcció de relacions socials o industrials, direcció de relacions humanes, direcció de personal, direcció de desenvolupament social, direcció de recursos humans.

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

Descripció de la funció de recursos humans	Missió per desenvolupar a les organitzacions	Indicadors d'una feina ben feta
Servent, criat	Donar els serveis requerits	Responent als requisits dels nostres clients
Servent que complirà una feina i de qui ens desprendrem	Optimitzar els processos i els sistemes a l'empresa	Fent la feina d'una manera eficient
Expert a qui consultar	Ajudar a crear organitzacions productives	Implantant correctament l'estratègia
Company en el lideratge	Modelar l'èxit organitzatiu en un futur	Creant estratègies d'èxit amb la nostra ajuda

Font: Adaptat de Wintermantel i Mattimore (1997)

Descripció de la funció de recursos humans	Missió per desenvolupar a les organitzacions	Indicadors d'una feina ben feta
Font principal d'avantatge competitiu	Crear, preservar i utilitzar capital humà i intel·lectual	Incrementant i mantenint el capital intel·lectual de l'empresa

Font: Adaptat de Wintermantel i Mattimore (1997)

1.1. Els rols preestratègics de la gestió de recursos humans

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

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

Un pas posterior que es presenta és el de la cerca de l'eficiència. Cada persona a l'organització és considerada com un «servent del qual es pot prescindir», de manera que cada individu ha de demostrar la seva vàlua, la seva eficiència i el seu bon fer. Aquesta segona etapa en l'evolució de la funció de recursos humans advoca per una optimització de tots els processos i sistemes en els quals intervenen les persones en 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 de 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 funció de personal serien coherents amb el que McKee (1997) anomena «període mecanicista de la gestió de recursos humans» i que es desenvolupa, segons la seva opinió, fins a finals de la dècada dels cinquanta del segle XX.

Coincideix amb l'auge de la indústria manufacturera i, com ja s'ha assenyalat, les principals tasques se centren a contractar, pagar i supervisar els resultats individuals.

Cal esperar la tercera etapa en aquesta evolució proposada de la funció de recursos humans per poder parlar d'una aportació a l'avantatge competitiu de l'empresa. Concretament, els membres del departament de recursos humans encara no contribueixen a la formulació de l'estratègia, sinó més aviat a la implantació d'aquesta estratègia. Per tant, la funció de recursos humans és vista com un òrgan *staff* o de suport (Mintzberg, 1984) però que ja no té un caràcter de «servent» com es deduïa de les etapes anteriors, sinó més aviat d'«expert consultor» a qui acudir per crear un negoci productiu. Va encaminant-se cap al compromís en l'organització i per primera vegada els responsables de recursos humans són valorats i tinguts en compte. Aquesta etapa recolliria el trànsit del període legalista 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 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 la feina i l'oci-família, s'incrementen i s'especialitzen les funcions del departament de recursos humans, i es converteixen cada vegada més en una peça clau, com s'ha dit, perquè l'empresa assoleixi els seus objectius (període orgànic).

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

1.2. Els rols estratègics de la gestió de recursos humans

Diversos estudis van analitzar la contribució de la gestió de recursos humans a la implantació estratègica, de tal manera que se superés la concepció de la gestió de recursos humans com a simple executor de les tasques administratives. En aquest sentit, va ser clau l'aparició, cap a mitjans de la dècada dels anys vuitanta, de certs estudis que consideraven el paper de la gestió de recursos humans com a «expert consultor» per assolir una execució de l'estratègia amb èxit, reprenent la idea de Wintermantel i Mattimore (1997).

Aquests treballs van tractar genèricament d'estudiar si l'èxit en la implantació d'una determinada estratègia competitiva depèn de la manera com estan dissenyades les pràctiques, procediments i polítiques de gestió de recursos humans en l'organització (Schuler, Jackson, 1987). La idea que sorgeix d'aquestes recerques és que per implantar amb èxit certes estratègies competitives es requereix un determinat «perfil ideal» en els treballadors, això és, un cert nivell d'habilitats, destreses i coneixements. Les diferents opcions entre les quals pot triar una empresa a l'hora de dissenyar les seves pràctiques de personal poden contribuir al fet que s'aconsegueixi aquest perfil en els individus, per la qual cosa diferents opcions o «menús» de pràctiques de gestió de recursos humans han de ser tinguts en compte perquè s'assoleixi amb èxit l'estratègia que en el seu moment va formular la direcció.

Més concretament, es va demostrar que, si les pràctiques en gestió de recursos humans s'alineaven correctament amb l'estratègia competitiva, l'impacte en els resultats de l'empresa era positiu; impacte que era encara més gran quan l'empresa actuava en entorns incerts i canviants. Veiem doncs, que la dècada dels vuitanta va ser extensa en l'estudi de la contribució de la gestió de recursos humans als resultats financers i estratègics de les organitzacions, i que considerava per separat el catàleg de pràctiques i els procediments de personal. La rellevància d'aquests estudis pioners rau en el plantejament de les grans bases conceptuals (estratègia, mesures de rendiment, etc.) que van ser comprovades empíricament els anys posteriors, quan els treballs van afegir un matís configuracional i sistèmic a l'avaluació del departament de recursos humans.

Com a conseqüència del llarg període en què la funció de recursos humans va estar dedicada a tasques específiques, repetitives i de tipus administratiu, i també més interessada a demostrar la seva contribució a l'estalvi de costos, a l'increment de vendes, etc. que a la pròpia competitivitat de l'empresa (el que hem anomenat etapa «preestratègica») va minvar la credibilitat d'aquesta funció a l'hora de contribuir a l'èxit organitzatiu a llarg termini (Legge, 1995).

No obstant això, i reprenent el nostre recorregut pels diferents rols exercits per la gestió de recursos humans en les organitzacions, a la fi dels anys vuitanta es comença a generalitzar entre alguns autors la idea de la funció de recursos humans com a «**partner estratègic**». En essència, amb aquest rol es pretén potenciar la participació dels responsables de la funció de recursos humans en els òrgans on es decideix i dissenya l'estratègia del negoci, 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 de recursos humans en la formulació estratègica, més gran serà la seva influència en aquesta. Una enumeració de les **noves responsabilitats que es deleguen a la funció de recursos humans** seria la següent:

- Participar en el procés de formulació de l'estratègia.
- Establir la manera com la feina és dissenyada i executada a l'empresa.
- Aconseguir reduir costos mitjançant pràctiques innovadores de gestió de recursos humans.
- Representar els interessos dels treballadors.
- Aconseguir l'increment de les contribucions individuals dels treballadors a l'empresa.
- Ser un agent continu de canvi.

Aquest nou concepte de «company en la formulació de l'estratègia» (*partner estratègic*) ha experimentat un notable desenvolupament en la literatura de gestió, encara que no està exempt de certa contradicció, ja que en certes ocasions s'observa que el que els directius diuen —quan afirmen fins a la sacietat que el recurs més important de la seva organització és l'humà— i el que fan en la pràctica no és coherent (Martell, Carroll, 1995).

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

Aquesta visió no deixa de ser una miqueta idealista, ja que presenta els professionals de la funció de recursos humans com una espècie d'elit molt valorada a l'organització. Els autors reconeixen que molt poques organitzacions han aconseguit aquest últim graó, però creuen que arribarà a ser la tendència en el futur. D'alguna manera, el pas de qualitat que es planteja consisteix a anar superant la visió de la funció de personal com un «*partner estratègic*» per passar a exercir un paper més clar com a «**jugador estratègic**»: un jugador afegeix valor al seu equip (tal com ho faria la noció de «*partner estratègic*» desenvolupada

pada més amunt). Però encara fa més: un jugador marca gols a favor del seu equip i té un comportament molt actiu en el terreny de joc. Per tant, la funció de recursos humans ha d'estar sobre el camp de joc i mai en l'oblit o en la rereguarda. Ha d'exercir, doncs, un paper protagonista en l'organització.

2. El contingut de la gestió de recursos humans

L'existència de departaments de personal en les empreses és relativament recent. Els primers departaments de personal es van establir a principis del segle XX. A partir de llavors, es produeix un avanç important en les funcions i continguts associats a la gestió de personal. Les aportacions de múltiples autors han contribuït al seu desenvolupament.

Un dels assoliments del taylorisme va ser l'aplicació de l'especialització, estandardització i sincronització d'una gran varietat de tasques. Per obtenir el màxim benefici d'aquests conceptes d'eficiència era necessari atreure, seleccionar i retenir els empleats adequats. D'aquesta manera, es comença a percebre el paper bàsic de la funció d'adquirir, entrenar i mantenir els especialistes requerits per al desenvolupament de les funcions organitzatives.

Malgrat els canvis que van tenir lloc en aquest període, encara s'ignoraven les necessitats dels treballadors. En un esforç per emfatitzar-les sorgeix l'enfocament de **relacions humanes**. Aquest moviment ha tingut una influència fonamental en la direcció de recursos humans moderna. De fet, la majoria d'autors coincideixen a assenyalar que els orígens de l'actual administració de recursos humans se situen en aquesta escola.

L'escola de les relacions humanes va posar de manifest que l'organització tècnica no determina la productivitat de l'empresa, sinó que aquesta depèn de l'actitud de l'individu a la feina, actitud que, al seu torn, no va lligada a les condicions físiques de la feina sinó a les relacions interpersonals que es produeixen entre els empleats. Els treballadors necessiten estar en grup i el seu comportament individual està fortament influït per aquest grup, i amb això es manifesta l'existència d'una **organització informal** a l'empresa.

Malgrat aquesta evidència, les activitats desenvolupades en els departaments de personal incloïen, en general, tasques subordinades a la línia de comandament, de tipus administratiu (rutinàries i burocràtiques), com la contractació, els acomiadaments, la remuneració, l'aplicació disciplinària i el control legislatiu (Valle, 2003) i sense cap connexió entre elles.

A continuació analitzarem les etapes que han determinat el canvi de contingut de la gestió de persones a les empreses des de l'origen que acabem de descriure fins a l'actual direcció estratègica de recursos humans.

2.1. L'etapa humanista

En aquest període, són bàsiques les aportacions del moviment de la ciència conductual o comportamental durant els anys seixanta, i del moviment del desenvolupament organitzacional en la dècada dels setanta del segle XX. El primer d'aquests parteix de la idea que el valor bàsic que la direcció ha d'acceptar és la necessitat d'augmentar la **qualitat de vida a la feina** com a mitjà per obtenir més motivació i millorar els resultats. El segon, segons Chiavenato (2000), consisteix en una resposta de l'organització a les variacions de l'entorn, tractant d'augmentar l'**efectivitat global** de l'organització. Per a això, se centra en l'anàlisi dels processos, i especialment en la manera com es comporten les persones en diferents situacions, interactuant les unes amb les altres, i els conflictes que sorgeixen. Entre els seus supòsits bàsics sobresurt la necessitat d'integrar els objectius de l'empresa i els individuals, així com aconseguir la participació i el compromís de tots els membres de l'organització.

Les condicions de l'entorn van afavorir el sorgiment i desenvolupament dels enfocaments anteriors i, en conseqüència, el progrés de la funció de personal. Entre aquests canvis en l'entorn cal ressaltar, principalment, l'aparició als països més industrialitzats d'una legislació social afavorida pels valors socials de l'època. Aquesta legislació suposava, per a les empreses, restriccions i obligacions en la seva actuació pel que fa als treballadors. En aquest sentit, Beer i altres (1984, pàg. 6) sostenen que

«de la mateixa manera que la preocupació per la situació dels obrers manuals va portar com a conseqüència la legislació laboral als anys trenta, la preocupació per un tractament més just i equitatiu va donar lloc a la legislació sobre drets civils i igualtat d'oportunitats als anys seixanta i setanta».

En aquest període, que McKee (1997) anomena «**legalista**», s'inclouen en la funció de personal sistemes més sofisticats de remuneració, valoració i formació, i es comencen a aplicar els principis de motivació al disseny del treball. No obstant això, la tasca més important encarregada al responsable de personal és la interpretació de la legislació i la negociació d'acords amb els sindicats. Com a conseqüència d'això, els juristes comencen a ocupar la direcció dels departaments de personal (Valle, 2003).

2.2. L'inici de l'enfocament estratègic

En aquesta etapa es produeixen els canvis més grans en la gestió de personal. Ho veiem reflectit en la **substitució de l'expressió *administració de personal* pel terme *direcció de recursos humans***. Des de llavors, s'obre un ampli debat sobre com s'ha d'anomenar aquesta funció i si un canvi de nom implica o no modificacions de contingut.

En la literatura americana, el canvi de denominació es produeix des de principis dels anys vuitanta (Beer i altres, 1984). Una de les primeres i més importants contribucions al desenvolupament de la filosofia de la direcció de recursos humans es va produir el 1980 a la Harvard Business School, quan va introduir, per primera vegada, el terme *direcció de recursos humans* al seu programa MBA.

A Europa, el canvi no es produeix fins a la segona meitat dels anys vuitanta. Els plantejaments de la direcció de recursos humans es van importar de manera més o menys completa de la literatura americana. Això va portar a diversos investigadors a qüestionar la validesa dels plantejaments en un àmbit tan diferent com l'europeu. Un dels aspectes més destacats és la importància desigual del sindicat en tots dos contextos, qüestió rellevant perquè la literatura americana suggereix que la direcció de recursos humans és un enfocament de gestió de personal especialment aplicable en empreses no sindicalitzades.

Malgrat les diferències existents en l'entorn americà i europeu, en general s'accepten les idees provinents del primer, ja que les pressions competitives que donen lloc al sorgiment de la direcció de recursos humans als Estats Units també afecten Europa.

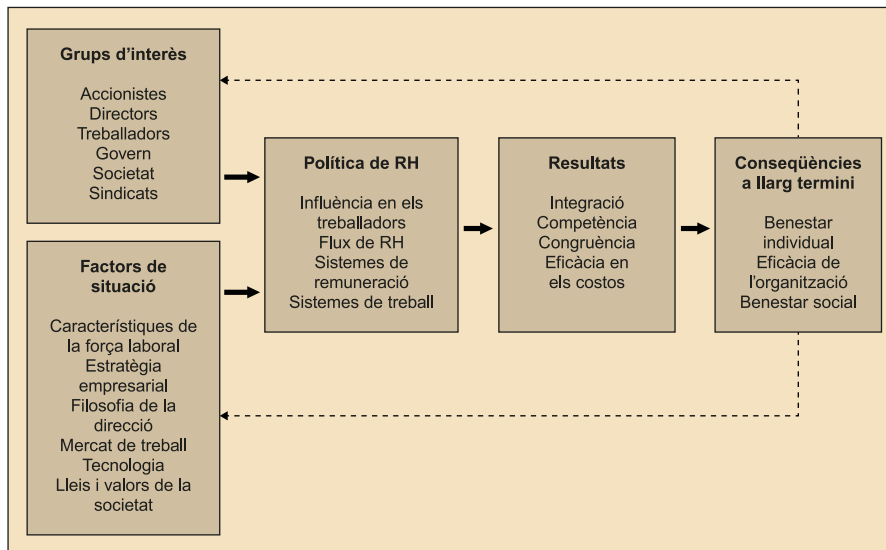
Reflectint i reforçant l'interès en la direcció de recursos humans, apareixen el 1990 a Europa dues noves revistes acadèmiques, titulades respectivament *Human Resource Management Journal* i *International Journal of Human Resource Management* (Legge, 1995). Així mateix, cursos especialitzats en la gestió de personal i els propis departaments de personal en les empreses canvien la seva denominació, adoptant la de *direcció de recursos humans*.

D'entre les diferents definicions de direcció de recursos humans que hi ha en la literatura, presentem a continuació les de Beer i altres (1984) i Guest (1987) perquè entenem que recullen el significat de la direcció de recursos humans de manera molt completa.

Per Beer i altres (1984, pàg. 1-2), la direcció de recursos humans «inclou totes les decisions i accions directives que afecten la naturalesa de la relació entre l'organització i els treballadors: els seus recursos humans».

Suggerixen que cal adoptar una perspectiva de direcció general per desenvolupar la gestió de personal, la qual queda reflectida en l'esquema global de direcció de recursos humans que aporten (figura 1). En aquest esquema es recullen els que consideren determinants i les conseqüències de les polítiques de direcció de recursos humans.

Figura 1. Model de direcció de recursos humans proposat per Beer i altres



Font: Adaptat de Beer i altres (1984, pàg. 18)

Com es pot observar, els anomenats factors situacionals i els grups d'interès són les principals restriccions o condicionants que tenen les polítiques de recursos humans. Les eleccions o alternatives de recursos humans donen lloc a una sèrie de resultats que tenen conseqüències a llarg termini per a l'empresa. D'aquest model se'n destaca la interrelació que es produeix entre les pràctiques de recursos humans i els factors que influeixen en l'empresa, tant interns com externs, i també la dependència que tenen els resultats organitzatius de les pràctiques de recursos humans.

Per la seva banda, Guest (1987) sosté que els objectius clau de la direcció de recursos humans són quatre (taula 2):

- 1) La integració estratègica. Suposa assegurar que els recursos humans estiguin integrats en els plans estratègics, que les polítiques de recursos humans siguin coherents entre si i amb la resta de polítiques de l'empresa, que la direcció de línia reconegui la importància dels recursos humans i, finalment, la identificació dels interessos dels treballadors amb els de l'organització.
- 2) El compromís dels treballadors amb l'empresa.
- 3) La flexibilitat, que implica crear estructures i aconseguir treballadors que permetin a l'empresa aconseguir l'adaptació i la innovació contínues.
- 4) La qualitat, tant del departament de personal i de les polítiques que dissenya, com de l'actuació de tots els membres de l'empresa.

Taula 2. Model de direcció de recursos humans proposat per Guest

Polítiques	Resultats de recursos humans	Resultats organitzatius
<ul style="list-style-type: none"> Organització, disseny i anàlisi de llocs de treball Gestió del canvi Reclutament, selecció i socialització Valoració del rendiment Formació i desenvolupament Sistemes de remuneració Sistemes de comunicació 	<ul style="list-style-type: none"> Integració estratègica Compromís Flexibilitat i adaptabilitat Qualitat 	<ul style="list-style-type: none"> Grans resultats Solució de problemes Èxit en el canvi Baixa rotació Baix absentisme Reducció de queixes Optimització dels recursos humans

Font: Adaptat de Guest (1987, pàg. 516)

Un cop s'han enunciat les principals característiques de la direcció de recursos humans, la qüestió que es planteja és si realment aquestes impliquen un nou estil per a la gestió de personal o si, per contra, són també aspectes recollits en l'administració de personal tradicional. Una diferència clau entre l'administració de personal i la direcció de recursos humans rau en el fet que aquesta última posa més èmfasi en aspectes com el compromís dels treballadors, la cultura i la seva adequació als objectius estratègics, el protagonisme de l'alta direcció i de la línia mitjana en les qüestions de personal, etc., amb el convenciment de la importància que tenen en relació amb els objectius de l'empresa.

Tenint en compte això i seguint a Besseyre des Horts (1990, pàg. 46-47), es pot afirmar que estem davant de dues concepcions totalment diferents segons si ens situem abans de 1980 o després d'aquesta data (taula 3):

- Una **concepció tradicional**, en la qual al personal se li considera un cost i en la qual el social i l'econòmic es declaren incompatibles, i que posa l'èmfasi en el control, l'eficiència, la reducció de costos i la reducció dels conflictes.
- Una **concepció renovada**, en la qual s'assenta i afirma una veritable sinergia entre el social i l'econòmic i on el personal és percebut com un factor d'oportunitat, on l'èmfasi consisteix a integrar la direcció de recursos humans amb l'estratègia de l'organització.

Taula 3. Dos conceptes oposats del personal en l'empresa: diferències de gestió

	Concepció tradicional	Concepció renovada
Selecció	Cobertura de necessitats actuals	Cobertura actual i potencial per respondre a demandes futures
Motivació	Econòmica i de seguretat	Integració en el projecte de l'empresa

Font: Elaboració a partir de Besseyre des Horts (1990), Gasalla (1995).

	Concepció tradicional	Concepció renovada
Remuneració	D'acord amb la categoria professional Estandardització i rigidesa Valoració de la fidelitat i antiguitat	D'acord amb el lloc de treball i el rendiment de la persona Variació i flexibilitat Valoració de la vinculació i entrega a l'empresa
Formació	La formació com a cost A curt termini Accions aïllades de formació Habilitats per a un lloc concret	La formació com a inversió a mitjà i llarg termini Pla integral de formació lligat a l'estratègia Preocupació pel desenvolupament complet del potencial dels treballadors
Avaluació, promoció i desenvolupament de carreres	Criteris d'aplicació: normes, antiguitat, fidelitat No participació del treballador Informal i subjectiu No planificació de carreres	Criteris: resultats, productivitat, activitat i anàlisi comparativa Alta participació del treballador Formal i professional Planificació de carreres
Comunicació interna	Poca informació Informació per imposar-se Comunicació en un sentit	La informació és clau Informació per implicar Possibilitat de <i>feedback</i>
Relacions laborals	Paternalisme Contracte laboral Confrontació Actuació sempre «a la defensiva» i reactiva enfront del comitè d'empresa	Justícia social i col·laboració social Contracte laboral i contracte psicològic Coparticipació i col·laboració Actuació proactiva enfront del comitè d'empresa

Font: Elaboració a partir de Besseyre des Horts (1990), Gasalla (1995).

Per tant, la direcció de recursos humans, més que un simple canvi de denominació, es pot interpretar com

«el pas de l'estatut del personal, entès fins llavors com a despesa o cost, a un concepte de variable estratègica».

A més, les circumstàncies que han donat lloc a la seva aparició s'accentuen cada vegada més, per la qual cosa la direcció de recursos humans és més una necessitat que una moda passatgera.

2.3. La direcció estratègica de recursos humans

Finalment, el concepte de direcció estratègica de recursos humans sorgeix gairebé al mateix temps que el de direcció de recursos humans, encara que el seu desenvolupament més ampli s'ha produït als anys noranta, recolzat per la introducció dels plantejaments de la teoria de recursos i capacitats en la direcció estratègica.

La direcció estratègica de recursos humans es pot entendre com una nova fase en l'evolució de la gestió de personal, la més recent, que implica un enfocament proactiu en la seva relació amb l'estratègia empresarial (Hendry i Pettigrew, 1990, pàg. 22). Aquest enfocament proactiu defensa una integració plena de la direcció de recursos humans en tot el procés de direcció estratègica, tant en la implantació com en la formulació, i no només com a possibles restriccions a les alternatives estratègiques que es barregen sinó també com a potencials fonts d'avantatge competitiu.

Per tant, la qüestió clau de la direcció estratègica de recursos humans és la necessitat d'ajustament entre les qüestions de recursos humans i les estratègiques, i la relació entre la direcció de recursos humans i l'avantatge competitiu de l'empresa. Així es desprèn també de les definicions del terme *direcció estratègica de recursos humans* proposades en la literatura.

Malgrat la importància donada a aquest enfocament estratègic de gestionar el personal i l'impacte positiu que es considera que té sobre els resultats organitzatius, la realitat és que poques empreses duen a terme una direcció estratègica de recursos humans, segons es desprèn dels estudis empírics que han analitzat aquesta qüestió (Martell i Carroll, 1995).

S'han proposat diversos models de direcció estratègica de recursos humans, centrats en aspectes diferents de la relació entre els recursos humans i l'estratègia de l'empresa. Bàsicament es poden distingir dos grups de propostes: les que se centren en com incorporar les qüestions de recursos humans al procés estratègic i les que tracten de definir quines pràctiques ha de desenvolupar l'empresa per aconseguir els avantatges que s'associen amb les persones.

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

Malgrat els problemes que encara queden per resoldre en relació amb l'enfocament de direcció estratègica de recursos humans, se segueix insistint que la seva aplicació és fonamental per millorar la competitivitat de les empreses.

Lectura recomanada

En aquest sentit, cal citar un nombre especial de la revista *Human Resource Management* publicat el 1997, dedicat íntegrament a analitzar el paper estratègic de la direcció de recursos humans:

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

En aquest article expressen la seva opinió sobre aquesta qüestió un bon nombre d'acadèmics i professionals (consultors i directius). La majoria manifesta el seu convenciment sobre la gran importància que adquirirà la funció de personal en el futur i la necessitat d'integrar la direcció de recursos humans i l'estratègia empresarial.

3. Factors determinants per a la presa de decisions en recursos humans

Seguint el plantejament de Valle (2003), en aquest apartat es recullen els principals condicionants dels processos de gestió dels recursos humans (taula 4).

Taula 4. Variables rellevants per a la gestió dels recursos humans

Factors interns (organitzatius)	Factors externs (ambient)
<ul style="list-style-type: none">• El suport de l'alta direcció• La tecnologia• L'estructura organitzativa• La grandària• El cicle de vida de l'empresa• L'estratègia	<ul style="list-style-type: none">• L'economia local i global• L'ambient legal, social i polític• El mercat de treball• Els sindicats• La globalització

Font: Adaptat de Valle (2003)

Així, entre els **factores interns**, Valle (2003) situa en primer lloc el suport de l'alta direcció de l'empresa a les activitats que es realitzen des del departament de recursos humans.

L'**alta gerència** és la que determina la importància que tindrà la gestió dels recursos humans en l'organització. Si l'alta direcció minimitza el paper que té la gent, en termes de les seves contribucions a l'èxit general de l'organització, els responsables de línia actuaran de la mateixa manera.

Les competències assignades als departaments de recursos humans seran poc importants o d'escàs impacte i, en conseqüència, es duran a terme només les activitats més rutinàries. Una de les conseqüències probables d'aquesta perspectiva serà que les funcions relacionades amb els recursos humans es plantejgin de forma reactiva, en lloc de proactiva. No obstant això, el canvi general que s'ha produït al llarg dels anys en la concepció de la gestió dels negocis ha portat també a nous plantejaments i posicionaments dels equips directius respecte dels recursos humans, fet que es veu reflectit en la mateixa evolució del terme utilitzat per designar la unitat responsable: *departament de personal* enfront de *departament de recursos humans* i més recentment s'han introduït nous termes com *gestió del talent* o se substitueix el terme *recursos humans* per *persones*.

El suport de la direcció a la gestió dels recursos humans s'aprecia fonamentalment en l'estatus donat als seus responsables funcionals i pel pes que té el component humà en les decisions de l'organització, per exemple, participant en els comitès estratègics.

Un segon factor intern seria la **tecnologia**. Amb el terme *tecnologia* es pot fer referència tant a les característiques del sistema de producció com als coneixements que requereix l'ús del sistema tecnològic o a les interdependències que es produeixen entre les tasques i els individus.

Els canvis en la tecnologia poden provocar l'obsolescència de les competències dels individus, eliminar tasques que exigeixen destreses o habilitats manuals i generar noves tasques que requereixen habilitats més complexes, per la qual cosa des de l'àrea de recursos humans s'haurà d'intervenir per aconseguir l'adequació dels recursos humans existents a les necessitats de l'empresa.

Respecte de l'**estructura organitzativa**, una conseqüència dels nous sistemes de producció i tecnologies són els canvis en la manera d'agrupar la feina i d'assignar la responsabilitat.

L'estructura de les organitzacions cada vegada està menys jerarquitzada: l'organització del treball s'efectua per processos i mitjançant grups. Gràcies a la tecnologia moderna i als sistemes informàtics, la supervisió estreta resulta innecessària i les responsabilitats del control tendeixen a transferir-se a l'individu que realitza la tasca, per la qual cosa certs nivells de supervisió desapareixen i es produeix l'aplanament jeràrquic. D'aquesta manera s'aconsegueix una millora en la qualitat i una reducció dels costos.

Però aquestes noves formes organitzatives també repercuteixen en la política de promocions o gestió de les carreres, els criteris d'avaluació (individual enfront de grup), l'orientació en la formació (específica enfront de polivalent), sistemes de retribució (individual enfront de grup), etc. Per tant, tecnologia i estructura són dos condicionants importants de la gestió dels recursos humans.

Aspectes com la forma de l'organització, els processos de descentralització, la complexitat de les tasques i l'anàlisi dels processos de treball demanen de noves maneres de gestionar el component humà atès que es necessiten treballadors polivalents, sense perdre de vista que l'augment en la utilització de nous mètodes de treball requereix que s'engeguin nous sistemes de valoració i selecció del personal. També cal ressaltar els problemes que sorgeixen en la gestió de recursos humans com a conseqüència dels processos d'internacionalització en els quals estan, cada vegada més, immerses les empreses.

En relació amb la **grandària de l'organització**, tant el desenvolupament de la funció de recursos humans com l'aplicació de determinades pràctiques de gestió hi van relacionades. Amb algunes excepcions, com més gran sigui

l'organització, més desenvolupat estarà el seu mercat intern de treball, i menys dependrà del mercat de treball extern, i la dotarà de més llibertat a l'hora d'establir diferents polítiques de recursos humans.

Així, per exemple, les decisions relatives a la forma de pagar als treballadors, com avaluar-los, com classificar els llocs de treball i com establir les diferents trajectòries professionals estaran menys subjectes a condicionants externs.

Com més gran és l'organització, hi ha una creixent tendència a la formalització en la definició dels processos de gestió en general i dels recursos humans en particular, i, per tant, es produeix una certa pèrdua de flexibilitat. Un tret important de les petites o mitjanes empreses és que n'hi ha moltes que no tenen departaments de recursos humans ni òrgans especialitzats per a la seva gestió.

El moment del **cicle de vida** en què està l'empresa incideix en la gestió de recursos humans, ja que influeix en el fet que tinguin més rellevància uns o altres processos de gestió. El reclutament i la selecció poden ser clau per a una empresa en creixement i no tenir cap rellevància durant la maduresa o el declivi, on tindran més importància els processos de control, la formació o els processos de reducció de personal.

L'últim factor intern al qual cal fer referència és l'**estratègia**. Les organitzacions cada vegada vinculen més la gestió dels seus recursos humans a la seva estratègia institucional. L'estratègia determina els comportaments generals que l'organització precisa dels seus treballadors.

Així, per exemple, l'estratègia informarà els treballadors sobre qüestions relatives a l'organització, tals com si han de centrar-se en els resultats a curt o a llarg termini, en la qualitat o en la quantitat, en l'alt o en el baix risc, en la flexibilitat o en la rigidesa, si es potencia la independència o dependència d'actuació, entre altres qüestions. Aquests comportaments, si bé estan parcialment limitats per la tecnologia i l'estructura de l'organització, influeixen sobre les habilitats, coneixements i capacitats concretes que necessiten els treballadors per exercir la seva feina.

Aquest plantejament, que és el que s'ha anat assenyalant com a desitjable, no obstant això, avui ha donat pas a una orientació diferent.

La teoria de recursos i capacitats ens convida també a considerar que són les **capacitats, competències, habilitats i coneixements** que posseeixen els individus de l'organització o que es poden adquirir (a curt, mitjà i llarg termini) mitjançant actuacions internes com la formació o incorporant nous col·laboradors del mercat, les que han d'incorporar-se al procés d'anàlisi i formulació de les estratègies empresarials.

Per tant, l'estratègia és un condicionant de gran importància per a la gestió dels recursos humans i aquests, al seu torn, per als posicionaments estratègics de les empreses.

Respecte dels **factors externs** a l'organització, no hi ha cap dubte que l'ambient econòmic, legal, social i polític, i especialment les normes relatives als aspectes laborals, condicionen les actuacions i decisions de les empreses en tot allò relatiu als seus recursos humans.

Les economies nacional, regional i local poden tenir una influència significativa sobre les activitats de recursos humans. Una economia forta tendeix a tenir índexs baixos de desocupació i nivells salarials relativament alts, per la qual cosa augmenta la importància de fer recerca de personal qualificat i de retenir els treballadors clau, augmentar la consideració de la formació i preparar els agents de contractació per negociar amb els treballadors més reivindicatius i amb els sindicats més forts. Per contra, en una economia feble el nivell de desocupació és alt, es redueixen les exigències salarials, el reclutament és menys important i disminueix la pressió pel desenvolupament i perfeccionament dels treballadors. La gestió dels recursos humans exerceix un paper primordial en tots dos tipus d'economia, si bé les prioritats i la naturalesa de les seves activitats i funcions respectives canviaran. Resulta fàcil comprendre el que assenyallem quan ens fixem en economies com la nord-americana o l'europea enfront de les de Centreamèrica i Sudamèrica o les africanes.

La gestió dels recursos humans es veu afectada no només per l'entorn extern immediat, sinó també per l'economia internacional, incloent-hi els acords de lliure comerç celebrats entre països com el Canadà, els EUA i Mèxic, la unitat econòmica que representa la Unió Europea o la influència dels països asiàtics. Tot això obliga les empreses que es mouen en mercats globals a ser més competitives, flexibles i a revisar les polítiques de gestió dels seus recursos humans a fi de fer-los més productius. La globalització dels mercats ha incrementat la necessitat de la millora en competitivitat i ha posat de manifest en molts casos que els mercats locals són insuficients per al desenvolupament de les empreses. Aquesta internacionalització de l'activitat econòmica ha portat al desenvolupament, en l'àmbit de la gestió dels recursos humans, del que es coneix com a *gestió internacional dels recursos humans*.

La **legislació** és un altre factor extern clau. Des dels avenços de la Revolució Industrial, els poders públics se serveixen de lleis i normes per assegurar una sèrie de garanties als treballadors.

És evident que la direcció de recursos humans ha de respectar escrupolosament aquesta normativa, que afecta els termes del contracte, la durada, les garanties en la selecció, la formació, la retribució o fins i tot aspectes vinculats a la seguretat al lloc de treball.

A vegades, aquestes normatives generals desemboquen en acords o convenis col·lectius que poden ser sectorials, territorials (de província) o d'empresa. Actualment, s'ha evolucionat de legislacions laborals molt paternalistes i protectores del treballador a altres més laxes o que donen més discrecionalitat a l'empresari en la seva gestió de les condicions de treball.

El següent condicionant extern de la gestió de recursos humans és el **mercant de treball**, això és, les característiques –en termes d'edat, formació, mobilitat geogràfica, etc.– dels hipotètics candidats a incorporar-se a l'empresa. A mesura que vivim en un entorn més internacional i virtual, el mercat de treball ha passat de ser localista a globalitzat. Sembla lògic pensar que una manca en mercat de treball¹ pot minvar l'eficàcia del procés de selecció.

⁽¹⁾Per exemple, la dificultat de trobar candidats idonis que parlin xinès, si aquest és un requisit necessari a l'empresa.

D'altra banda, el paper dels **sindicats** és un altre aspecte que cal considerar com a factor condicionant de la gestió dels recursos humans. La seva influència per mitjà dels processos de negociació col·lectiva en aspectes com la seguretat i la salut laboral, la retribució o la reclassificació professional i l'organització del treball pot ser molt destacada i objecte de recerca (Valle, 2003).

Finalment, cal esmentar que les característiques del sector i la cultura local són altres aspectes que poden condicionar la gestió dels recursos humans. Aquesta última pot explicar les diferències de gestió entre les empreses de diferents països, tema cada vegada més important, atès l'imparable procés de globalització que impera en l'economia actual.

4. Funcions de recursos humans

Fins ara hem considerat que la gestió de persones inclou totes les decisions que pren la direcció d'una empresa i que afecten els treballadors. Aquestes decisions es configuren per mitjà de pràctiques o polítiques de recursos humans, i inclouen l'anàlisi i disseny de llocs, processos d'incorporació d'individus, capacitat, avaluació i compensació, que detallarem a continuació, incloent-hi alguns exemples pràctics en empreses.

4.1. Anàlisi dels llocs de treball

4.1.1. Què és l'anàlisi dels llocs de treball?

Un element fonamental en els processos de recursos humans és l'anàlisi dels llocs de treball, que tracta de conèixer tant el contingut dels llocs (què s'hi fa, com es fa i per què es fa) com els requisits més importants per tal que s'executin de manera correcta. Aquest procés de gestió dels recursos humans està directament relacionat amb el reclutament, selecció, formació, desenvolupament de carreres professionals, valoració de llocs i retribució, ja que és la base per a aquests processos.

L'anàlisi del lloc de treball es pot definir com el procés que consisteix a descriure i registrar la finalitat d'un lloc de treball, les seves principals començaments i activitats, les condicions sota les quals aquestes es duen a terme i els coneixements, habilitats i actituds (CHA) necessaris. L'anàlisi del lloc de treball dona lloc a dos resultats principals: la descripció del lloc de treball i l'especificació dels requisits del lloc de treball.

Normalment, en la **descripció del lloc de treball** s'ofereix una llista de diferents aspectes relatius a què s'hi fa, com es fa i per què es fan les coses, mentre que en l'**especificació** es detallen els coneixements, habilitats i actituds necessaris per al lloc de treball (els requisits exigibles al treballador), així com el tipus de responsabilitat assignat. Les descripcions i especificacions del lloc de treball haurien de ser prou detallades com perquè qui les llegís pogués entendre:

- 1) què és el que cal fer (camp d'acció, comportament, començaments i resultats);
- 2) quins productes han d'obtenir-se (finalitats del lloc de treball);
- 3) quins criteris de treball s'apliquen (és a dir, qualitat i quantitat);

4) sota quines condicions es fa la feina, i

5) les característiques de les tasques del lloc de treball.

A més de servir d'ajuda a l'hora de prendre diverses decisions relatives a les persones, tals com la selecció, promoció, avaluació del rendiment i altres activitats i funcions, l'anàlisi del lloc de treball es necessita per validar els mètodes i les tècniques que s'empren en aquestes decisions. L'anàlisi del lloc de treball també és important perquè proporciona la base per a l'establiment o la reavaluació dels següents temes generals que concerneixen a l'organització:

- **Estructura de l'organització.** Ajuda a decidir de quina manera haurà de dividir-se el conjunt total de tasques de l'organització en unitats, divisions, departaments, unitats de treball, etc.
- **Estructura dels llocs de treball.** Ajuda a decidir de quina manera hauran d'agrupar-se els treballs en llocs i famílies de llocs.
- **Grau d'autoritat.** Ajuda a comprendre la manera com es distribueix l'autoritat per a la presa de decisions.
- **Abast de control.** Ajuda a conèixer les relacions de dependència jeràrquica en una organització, així com la quantitat i tipus de llocs (persones) que estan sota les ordres d'un de nivell superior (cap).
- **Criteris de rendiment.** Com que els criteris de rendiment s'estableixen en relació amb el lloc de treball, pot avaluar-se el rendiment individual i de grup.
- **Redundància d'empleats.** L'anàlisi del lloc de treball ajuda a determinar les duplicitats de treballadors que es produeixen durant les fusions, les adquisicions i les reduccions de la grandària de la plantilla.
- **Consell.** Guia els supervisors a transmetre als empleats els aspectes rellevants del lloc i en els quals han de centrar-se.

El **disseny de llocs** està molt relacionat amb l'anàlisi de llocs de treball. Des dels plantejaments de la teoria clàssica de Herzberg i, posteriorment, de la teoria de les expectatives de Vroom, se sap de la importància que el disseny dels llocs de treball té sobre la satisfacció de l'individu, la seva motivació i els nivells de rendiment. L'anàlisi de llocs proporciona informació sobre les característiques del lloc, les comeses i finalitats, i per tant, subministra dades que possibiliten la intervenció en aquest lloc i la seva modificació. Permet convertir treballs avorrits i monòtons, que conviden a l'absentisme, en treballs més

dinàmics i menys repetitius, en els quals la sensació d'assoliment, responsabilitat i exigència són més grans i afecten positivament el comportament de l'individu.

De quina manera pot definir-se el lloc de treball per tal que el treballador tingui una actitud positiva i s'hi senti motivat? La comprensió de les qualitats del disseny del lloc de treball pot fer que resulti més fàcil dur a terme aquesta feina. L'anàlisi del lloc de treball ens permet conèixer tres aspectes clau en el disseny dels llocs: les característiques, les comeses i les finalitats. Vegem-los:

1) Característiques. El disseny del lloc de treball ha d'abraçar diverses característiques essencials:

- **Varietat d'habilitats.** Grau en què un lloc requereix dur a terme diverses activitats que suposen l'ús d'un conjunt d'habilitats i talents diferents de la persona.
- **Significació del lloc.** Grau en què un lloc té una importància substancial per a la vida d'altres persones, ja siguin de la pròpia organització o del món en general.
- **Identitat del lloc.** Grau en què un lloc requereix fer «íntegrament» un treball identificable, és a dir, fer la feina des del principi fins al final, amb un resultat visible.
- **Autonomia.** Grau en què un lloc proporciona llibertat, independència i discreció a la persona per programar la feina i decidir els procediments mitjançant els quals es durà a terme.
- **Retroalimentació del lloc.** Grau en què fer les activitats que requereix el lloc de treball aporta a la persona informació directa i clara sobre l'efectivitat del seu rendiment.

Allò important d'aquestes característiques és la relació que tenen amb els resultats de la feina; així, per exemple, els elements físics del lloc de treball ajuden per si mateixos a determinar qui pot exercir un lloc. Per tant, els llocs de treball poden ser més o menys accessibles als aspirants a un lloc en funció dels elements físics d'aquesta feina. Quan es combinen, diverses d'aquestes característiques poden influir en la motivació, el rendiment, l'absentisme i la rotació.

2) Comeses. Les activitats i comportaments concrets que constitueixen el lloc de treball s'anomenen *comeses*. Cal assenyalar, no obstant això, que diferents treballadors poden comportar-se de manera diferent en exercir una comesa. Com es veurà més endavant en aquest mateix apartat, les comeses solen derivar-se en general de l'anàlisi del lloc de treball.

3) Finalitats. L'aspecte crucial d'un lloc de treball és la raó per la qual s'ha creat i existeix. Per què existeix un determinat lloc de treball? Com i per què es relaciona amb el producte final o amb l'objectiu de l'organització? El dis-

seny d'un lloc de treball la fi del qual sigui contribuir només en una petita part a l'objectiu final d'una organització serà molt diferent d'aquell la finalitat del qual sigui contribuir en una gran part a aquest objectiu final. El primer d'aquests llocs de treball pot dissenyar-se a partir de segments petits i simples, amb una identitat del lloc i una varietat d'habilitats mínimes. L'últim pot dissenyar-se a partir de segments més grans i complexos, amb més identitat del lloc de treball i varietat d'habilitats. En essència, la intenció de cada lloc de treball respecte del producte final de l'organització influeix en el seu disseny.

4.1.2. Reptes en l'anàlisi dels llocs de treball

Una de les qüestions que sorgeixen actualment és si amb els canvis que s'estan experimentant en el món del treball, la reducció de l'especialització, l'increment de la polivalència o multifuncionalitat, el treball en equip, etc., la utilitat de les tècniques tradicionals d'anàlisi de llocs segueixen vigents. Hi ha autors que assenyalen que el treball com a quelcom molt formalitzat ha desaparegut o desapareixerà. Davant aquesta situació, la nostra opinió és que l'anàlisi de llocs seguirà vigent però no en la seva accepció tradicional. La tendència és anar incorporant l'aproximació basada en les **competències** a l'anàlisi de llocs de treball. És a dir, el que es produirà serà una adequació o actualització dels procediments i les organitzacions hauran d'anar combinant ambdues posicions.

L'adopció de la perspectiva basada en les competències per a l'anàlisi i gestió de les organitzacions ha comportat que els aspectes rellevants que cal detectar i considerar siguin les competències clau de la companyia² i els comportaments que són similars per a la majoria dels llocs i departaments de l'organització. Per tant, la descripció i l'especificació dels llocs han d'aparèixer en els termes assenyalats i han de reflectir una mica més que un lloc de treball: la cultura de l'organització.

(2) En anglès, *core competencies*.

L'anàlisi dels llocs de treball, a més del que acabem d'assenyalar, ha de tenir en consideració i reflectir dos principis organitzatius actuals: la **flexibilitat** i la tendència a **treballar en grup**. En tots dos aspectes, que estan relacionats amb la multifuncionalitat a la feina, són rellevants les capacitats, les habilitats i les competències que l'organització necessita o necessitarà en funció dels seus plans estratègics.

Tradicionalment, l'anàlisi de llocs de treball en donava una informació detallada i escrita, que s'ha anomenat *descripcions i especificacions dels llocs de treball* i s'han utilitzat per a processos de recursos humans com la selecció i l'avaluació, tal com acabem de veure en l'apartat. Però quin futur li queda a aquesta pràctica de recursos humans ara que el contingut dels llocs de treball canvia freqüentment?

La realitat és aquesta: les organitzacions demanden flexibilitat, modifiquen amb rapidesa els continguts dels llocs i per tant, el concepte tradicional d'anàlisi de lloc es veu afectat, ja que no se'n pot canviar contínuament la descripció. Noves pràctiques de gestió, com la formació polivalent, la rotació de llocs i tasques, els equips autogestionats, etc. fan que s'incrementin les responsabilitats en tota l'organització. Per tot això, certs experts consideren que els paràmetres tradicionals sota els quals s'ha construït el procés d'anàlisi de llocs de treball no són aplicables.

Aquest tema genera un debat sobre el futur d'aquest procés. En termes generals, segueix sent necessari recopilar informació sobre la feina que s'exerceix en una organització, però és necessari desenvolupar noves tècniques més dinàmiques per descriure-la, tècniques que s'afegeixin a les ja existents.

4.2. Processos d'incorporació de persones a l'organització

4.2.1. Què és el procés d'incorporació de persones?

Una vegada que s'han determinat les necessitats de recursos humans de l'organització i els seus vincles amb l'estratègia general de l'empresa, han de cobrir-se els llocs de treball. La dotació de personal³ consisteix a reclutar els aspirants a un lloc de treball (candidats), seleccionar els més adequats, i orientar-los i assignar-los als diferents llocs. Aquestes activitats de dotació de personal valen tant per als candidats externs (aquells que no treballen per a l'organització) com per als interns (aquells que ja pertanyen a l'organització).

El procés d'incorporació de persones a les organitzacions s'estructura en tres grans etapes: reclutament, selecció i orientació. El **procés de reclutament** detecta on ha de dirigir-se l'empresa per «adquirir» els recursos humans que necessita. La decisió de buscar fora de l'organització – compra de feina externa i reclutament extern – o dins – compra de feina interna i reclutament intern – és una decisió estratègica que s'identifica amb la decisió de «comprar» enfront de «fabricar». Posteriorment es triarà entre els candidats reclutats (**selecció**) i s'establirà un procediment d'incorporació al lloc de treball (**orientació**).

La cerca del personal necessari per a una organització freqüentment constitueix un desafiament per als directors dels departaments de recursos humans. De vegades, els requeriments de recursos humans són posats de manifest amb antelació, com a conseqüència del procés de planificació, però en altres casos l'òrgan de personal ha de fer front a les peticions amb caràcter urgent. En qualsevol de les dues situacions, trobar sol·licitants competents és una tasca difícil i important per a les organitzacions.

Lectura recomanada

En aquest sentit, és recomanable llegir J. Sánchez; I. Levine (2009). «What is (or should be) the differences between competency modeling and traditional job analysis?». *Human Resource Management Review* (vol 19, pàg. 53-63).

⁽³⁾En anglès, *staffing*.

En el procés de reclutament s'ha passat d'una concepció estàtica o reactiva, basada gairebé exclusivament en l'anàlisi de les sol·licituds presentades, a una concepció dinàmica i proactiva, en la qual l'empresa pren iniciatives en la cerca dels recursos humans. Aquest dinamisme i proactivitat s'ha incrementat amb internet i la gestió de xarxes socials que afavoreixen la cerca de candidats per a perfils diversos.

Des d'una perspectiva àmplia, el **reclutament** pot definir-se com el conjunt d'activitats i processos que es duen a terme per aconseguir un nombre suficient de persones qualificades, de manera que l'organització pugui seleccionar les més adequades per cobrir les seves necessitats de feina. Mitjançant el reclutament es tracta no solament d'atreure individus cap a l'organització, sinó també d'augmentar la possibilitat que aquests hi romanguin una vegada que han estat contractats. Naturalment, l'activitat de reclutament ha de dur-se a terme amb el més estricte compliment de la normativa que el regula.

En general, el desenvolupament del procés de reclutament és una competència dels departaments de recursos humans. No obstant això, la seva iniciació depèn de la decisió de la línia, és a dir, és necessari que hi hagi un «requeriment de persones» per part d'alguna de les unitats organitzatives. El reclutament és important perquè d'aquest en depèn l'èxit de les futures contractacions que realitzi l'organització. En la mesura que aquesta sigui capaç d'atreure candidats potencialment qualificats augmentarà la probabilitat de seleccionar persones que puguin assolir els rendiments esperats.

Com ja hem assenyalat, el propòsit final del reclutament és obtenir un nombre suficient de candidats potencialment qualificats per als llocs que cal cobrir i entre els quals poder triar. Més concretament, les finalitats del reclutament es poden concretar en:

- Determinar les necessitats actuals i futures de reclutament, partint de la informació subministrada per la planificació de recursos humans i l'anàlisi dels llocs de treball.
- Subministrar el nombre suficient de persones qualificades per als llocs que cal cobrir, amb el mínim cost per a l'organització.
- Augmentar la taxa d'èxits en el procés de selecció, reduint el nombre de candidats amb qualificació insuficient o excessiva.
- Reduir la probabilitat que els candidats als llocs de treball, una vegada reclutats i seleccionats, abandonin l'organització al poc temps d'incorporar-s'hi.

- Complir la normativa jurídica existent.
- Augmentar l'eficiència individual i de l'organització, tant a curt com a llarg termini.
- Avaluar l'eficàcia de les tècniques i les fonts utilitzades mitjançant el procés de reclutament.

En la mesura que el reclutament aconsegueixi aquestes finalitats, l'organització evitarà conflictes i disfuncionalitats ja que haurà seleccionat candidats qualificats. Posteriorment, els procediments de selecció constitueixen una part essencial de les activitats que desenvolupen els departaments de recursos humans, atès que proporcionen a les organitzacions el seu personal. A més, efectuar la selecció de manera eficaç significa aconseguir tres finalitats concretes:

- 1) Contribuir als objectius finals de l'organització. Disposar de personal amb alts nivells de rendiment és una condició necessària perquè les organitzacions puguin satisfer els seus objectius.
- 2) Assegurar-se que la inversió econòmica que fa l'organització incorporant persones sigui rendible en funció dels resultats que s'esperen.
- 3) Contractar i situar els sol·licitants d'un lloc de treball de manera que se satisfacin tant els interessos de l'organització com els de l'individu.

Exemple: La selecció del personal en l'empresa Cosentino

Grup Cosentino és, avui dia, l'empresa més internacional d'Almeria. El creixement que ha fet en els últims quinze anys ha estat enorme. Com assenyala Francisco Martínez-Cosentino, «ens hem basat en diverses coses: en la internacionalització...; en no parar d'innovar per poder estar en mercats tan competitius com els dels països del món occidental i de l'OCDE, i d'invertir per seguir innovant i veient el que Cosentino serà d'aquí a dos, tres o cinc anys; i, finalment, en el gran equip humà que té Cosentino, amb gent jove i molt lluitadora, a qui no importa viatjar i moure's». Atreure i retenir els millors és clau perquè les persones marquen la diferència.

Encara que la política de l'empresa és contractar, si és possible, gent de la zona, la premissa de Cosentino és no posar-se límits i buscar el seu personal en qualsevol lloc del món. Un aspecte fonamental és que la persona s'ajusti al lloc, però, sobretot, que encaixi en el projecte d'empresa.

Amb la nostra política de selecció, contractació i formació, l'objectiu és crear un equip humà amb capacitat d'adaptació, orientació al resultat i al client, alt grau d'iniciativa i treball en equip.

Un altre aspecte fonamental per a l'empresa és el coneixement d'idiomes, especialment l'anglès. L'alt nivell d'internacionalització de la companyia i l'elevat nombre de països en els quals opera fan necessari, i no únicament aconsellable, que el personal de les oficines centrals es desenvolupi bé en aquest idioma. És una exigència per cobrir llocs d'oficina en qualsevol nivell de l'organigrama. També ho és per als enginyers i el personal tècnic de les plantes productives. I a Espanya encara és una gran limitació amb la qual es troben, especialment per cobrir determinats perfils, fet que dificulta i perllonga en ocasions el procés de selecció.

L'aposta pels idiomes no s'aplica únicament als nous treballadors. Hi ha treballadors que van entrar a l'empresa quan l'anglès no era un requisit d'accés. Ara el context en el qual es desenvolupa Cosentino ha canviat substancialment i l'empresa supedita la continuïtat

al lloc al fet que els treballadors aprenguin idiomes, i estableix un període de transició en el qual tots han de formar-se i arribar al nivell requerit per l'empresa per a cada lloc de treball.

El departament de recursos humans no té dissenyades, de manera generalitzada, descripcions de llocs amb perfils de competències específics. Únicament per a alguns llocs molt estandarditzats, com podria ser el d'operari de fàbrica, hi ha perfils definits, ja que són llocs de treball que no estan subjectes a canvis substancials. Per a la resta de llocs, es dissenya el perfil idoni en cada procés de selecció, ja que els requisits del lloc poden variar en funció del que l'empresa necessiti en cada moment. «En aquest context de canvi constant, una descripció de llocs o un perfil de competències establert podria convertir-se en una eina rígida que, més que facilitar, obstaculitzés el procés de selecció».

Quan sorgeix la necessitat de cobrir un lloc, és el departament de recursos humans el que s'ocupa, en algunes ocasions, de tots els processos necessaris fins a culminar amb la contractació del millor candidat. En altres casos, especialment quan es busquen perfils molt específics, l'empresa utilitza els serveis de consultores de selecció de personal que l'ajuden en la cerca i selecció de candidats idonis per al lloc de treball que cal cobrir.

L'empresa publica les ofertes d'ocupació a la seva pàgina web, incloent-hi llocs de treball de qualsevol nivell que Cosentino hagi de cobrir, no solament a Espanya sinó a qualsevol país on l'empresa és present amb estructures pròpies.

A l'hora de buscar el candidat més adequat per a un lloc, les opcions de cerca depenen del lloc que cal cobrir. Per a llocs bàsics de fàbrica, la cerca es realitza, normalment, a la zona. Per a aquests llocs el departament de recursos humans compta amb una base de dades de *curriculum vitae*, que han estat lliurats a la mateixa empresa o enviats de manera espontània. D'aquesta manera es redueix el temps de cerca. Addicionalment, l'empresa també utilitza les recomanacions dels seus mateixos empleats o recorre a associacions empresarials de la zona.

Per a llocs d'oficina, llocs comercials i llocs tècnics i directius de fàbrica, la publicació d'anuncis en portals d'ocupació a internet i xarxes socials és la principal via per captar candidats potencials. L'empresa també rep *curriculum vitae* en resposta a les ofertes que publica a la seva pàgina web. Tot això li permet entrar en contacte amb molts professionals i estendre ràpidament la cerca d'un candidat amb un perfil concret.

L'empresa no sol tenir processos de selecció massius. L'habitual és que en un procés selectiu es cobreixi un únic lloc. El primer filtre pel qual passen els candidats a qualsevol lloc dins de l'empresa és l'anàlisi del *curriculum vitae*. Per a llocs d'operari de fàbrica, els candidats que superen el filtre del *curriculum vitae* han de passar per dues entrevistes, la primera amb l'equip d'especialistes del departament de recursos humans, i la segona amb els generalistes de recursos humans i amb la línia de comandament.

Per a la selecció de candidats que optin a la resta de llocs, el departament de recursos humans utilitza l'eina Thomas International, un sistema de gestió i avaluació del personal que comprèn proves actitudinals/psicomètriques, d'aptituds i de perfil del lloc. En aquests processos de selecció els candidats també han de passar per diverses entrevistes. L'equip d'especialistes de recursos humans comença amb una primera entrevista curta, seguida d'altres entrevistes, individuals o en grup, amb els generalistes de recursos humans i amb la línia de comandament.

El procés selectiu està molt estandarditzat, i s'utilitzen matrius de comparació de candidats, en funció de competències i factors objectius, que garanteixen l'homogeneïtat i validesa de les proves utilitzades. La durada del procés selectiu depèn de les característiques del lloc que cal cobrir i del perfil del candidat idoni. El temps de cerca per a un lloc de rellevància pot oscil·lar entre un mes i mig i dos mesos. Per reduir la durada del procés de selecció, i per estendre, geogràficament, les opcions de cerca, superant els problemes de desplaçaments fins a les oficines centrals, l'empresa sol valer-se de les noves tecnologies de la informació per entrevistar els aspirants a un lloc de treball, utilitzant programari que permet comunicacions de text, veu i vídeo a internet, com Skype.

4.2.2. Reptes en la incorporació de persones

Els canvis en la tecnologia, la globalització, les noves tendències socials i els canvis en l'organització del treball, entre d'altres, han provocat que l'organització es replantegi el seu *modus operandi* en els seus processos de reclutament i selecció. En general, els models tradicionals plantejats en aquest apartat podrien no ser suficients en el context actual.

D'alguna manera, el paradigma tradicional de selecció es basa en llocs de treball estables, amb un focus d'atenció important posat en rendiments individuals, anàlisis de llocs, determinació de criteris de rendiment, predicció de resultats de la feina i avaluació de tècniques de desenvolupament. No obstant això, com hem suggerit a l'apartat 3, els llocs de treball actuals no estan clarament definits. Addicionalment, es busquen empleats per treballar en equip per a diferents projectes, canviant de rols i de trajectòries de desenvolupament de carrera individual. Addicionalment, cada vegada més els processos de selecció es converteixen en processos de negociació. Això suposa que als models psicomètrics presentats en aquest apartat calgui afegir-hi models de processos socials. Aquesta perspectiva del procés de selecció fa que sigui necessari valorar en un candidat les seves habilitats o competències socials, veient el seu impacte al mercat laboral competitiu i la generació d'un contracte psicològic viable entre treballador i ocupador. Sobre la base de tot el que hem exposat, poden observar-se quatre grans tendències en els processos de selecció:

- 1) Variacions en els models de selecció on hi hagi escassetat de mà d'obra, que es defineixen de manera diferent a les situacions amb un alt nivell de desocupació.
- 2) Aplicació de noves tecnologies, com les xarxes socials, sol·licituds en línia i decisions intel·ligents de reclutament preses per programes informàtics.
- 3) Percepció, per part dels candidats del procés de selecció, d'una extensió de la imatge de marca de l'empresa: el candidat tria l'empresa i no només l'empresa tria un candidat.
- 4) Més èmfasi en la validesa de les eines de selecció. Tradicionalment s'han dissenyat moltes eines de selecció per predir el rendiment futur dels candidats (tècniques d'entrevista, test i qüestionaris, proves d'habilitats, etc.). Ara es qüestiona per què mesuren aquest rendiment i quins són els constructes que realment valoren o identifiquen.

4.3. Formació i desenvolupament de treballadors

4.3.1. Què és el procés de formació i desenvolupament?

Una altra àrea on ha augmentat l'interès de la gestió de persones en els últims anys és la del **desenvolupament** o **capacitació dels treballadors**. Decidir, dissenyar i engegar programes de formació i perfeccionament dels treballadors a fi de millorar les seves capacitats, augmentar-ne el rendiment i fer-los créixer, són qüestions que cada vegada preocupen més. A més, a causa dels elevats costos que suposa la rotació de personal, moltes organitzacions han elaborat polítiques i creat trajectòries professionals amb el propòsit d'ajudar els treballadors a desenvolupar les seves carreres dins de l'organització. Moltes empreses utilitzen les activitats de formació i perfeccionament com una de les estratègies més importants per seguir sent competitives. Els canvis ràpids que es produeixen en les tecnologies i la necessitat de disposar d'una força laboral que sigui contínuament capaç de dur a terme noves tasques, suposen un important repte a què han de fer front els departaments de recursos humans.

La **formació** consisteix en un conjunt d'activitats que tenen la finalitat de millorar el rendiment present o futur del treballador, augmentar la seva capacitat per mitjà de la modificació i potenciació dels seus coneixements, habilitats i actituds. Mitjançant la formació, l'organització pot plantejar-se tant proporcionar al treballador habilitats específiques com corregir deficiències en el rendiment, i poden adoptar un enfocament tant orientat a curt termini com a mitjà o llarg termini.

Com hem assenyalat, un objectiu molt important de la formació és eliminar les deficiències de rendiment que fan que els treballadors siguin menys eficients del que es voldria. Formar la gent per millorar-ne el rendiment és especialment rellevant per a les organitzacions amb un índex de productivitat estancat o en descens. Així mateix, la formació és fonamental per a les organitzacions que estan incorporant amb rapidesa noves tecnologies i, per tant, tenen més probabilitat que els seus treballadors es quedin amb coneixements obsolets.

Un dels efectes positius que, a més dels assenyalats, té la formació és que pot contribuir a augmentar el nivell de compromís dels treballadors amb l'organització i a la sensació que es tracta d'un bon lloc per treballar. Això porta, per mitjà de la incidència en la retenció, a uns nivells menors de rotació i absentisme del personal, i s'incrementa així la productivitat de l'organització. A més, quan una organització ajuda els seus treballadors a adquirir noves habilitats transferibles d'uns llocs de treball a d'altres, també està afavorint els ajustos interns en casos de canvis organitzatius o reorganitzacions a la feina.

D'altra banda, es defineix el **desenvolupament de la carrera professional** com la successió d'activitats laborals i llocs de treball exercits per una persona al llarg de la seva vida, i les actituds i reaccions associades que experimenta. Una manera pràctica de comprendre el concepte de carrera professional és separar el component individual del component públic o de l'organització o, dit d'una altra manera, la perspectiva individual de l'organitzativa. En la primera d'aquestes perspectives, l'anàlisi es fa assumint que la persona és «controladora de la seva carrera» i s'estudien els aspectes psicològics i els comportaments i actituds vinculats a la carrera. Des del punt de vista de l'organització, la carrera es considera un atribut de l'organització i quelcom que ella gestiona i controla. És l'organització qui té la capacitat de decidir, fixar i determinar els rols o posicions pels quals passaran les persones, i també els criteris utilitzats per als moviments professionals. Des d'aquesta perspectiva, el focus d'atenció recau sobre el disseny de les carreres, la determinació dels índexs i la freqüència dels moviments, la planificació que se'n fa i els factors que les determinen.

Cal assenyalar que, mentre que la planificació de la carrera professional és responsabilitat exclusiva de l'individu, la gestió de la carrera professional és una responsabilitat que comparteixen l'individu i l'organització. L'individu decideix què vol fer; els gerents, que representen a l'organització, decideixen quines oportunitats s'oferiran i quines activitats de desenvolupament han de ser requisits previs per a la seva carrera. Pel que fa a això, la planificació de la carrera professional es barreja amb la planificació dels recursos humans, i tots dos processos són complementaris.

La **planificació de la carrera professional** és senzillament el procés de formular els objectius que desitgem aconseguir en la nostra vida laboral. Sense aquests objectius, hi ha el risc que el treballador es deixi portar sense rumb. Si bé és cert que, en molts casos, la carrera pot prendre forma per accident, sort o decisions de persones, també és cert que, fins i tot en aquests casos, els individus s'aturen i reflexionen en algun moment sobre els seus anhels, necessitats i actituds cap al treball. Les recerques realitzades assenyalen que quan els subjectes no es fan càrrec de les seves carreres, en solen acabar descontents. Així doncs, establir objectius i seguir consells i recomanacions permet a les persones assumir el control del desenvolupament de la seva pròpia carrera professional. Sovint, l'organització és qui adopta el paper de «catalitzador». Moltes empreses han arribat a la conclusió que ajudar els seus treballadors a prendre decisions relatives a les seves carreres portarà, en última instància, a una satisfacció més gran i a una lleialtat cap a l'organització. Per tant, les organitzacions haurien d'elaborar polítiques, establir trajectòries i procediments de desenvolupament de la carrera professional per ajudar els treballadors a aconseguir els seus objectius mitjançant els seus programes de gestió de la carrera.

Des del punt de vista individual, el fonament d'una planificació adequada de la carrera professional es redueix a l'autoavaluació de les necessitats, anhels i desitjos, amb una expectativa realista del talent, habilitats, motivació i altres qualitats pertinents que aquestes comporten. Per tant, és essencial que els treballadors, especialment els qualificats, articulin els seus punts forts, destreses i valors, la qual cosa és imprescindible per establir objectius realistes. El següent pas serà avaluar les oportunitats disponibles dins de l'organització.

És necessari assenyalar que la carrera professional pot entendre's simplement com les vivències relacionades amb la feina. Aquesta definició no implica ni èxit ni fracàs.

Una persona pot romandre en el mateix lloc, adquirir i desenvolupar noves destreses i tenir èxit professional sense ser ascendit. O també, una persona pot forjar la seva carrera a partir de diferents llocs de treball en diferents camps i organitzacions.

Aquest concepte nou de carrera professional no abraça només les experiències de treball tradicionals, sinó també la diversitat d'opcions professionals, d'eleccions individuals i d'experiències individuals. Aquest punt de vista actual de la carrera professional es basa en quatre supòsits:

- 1) que l'èxit o el fracàs de la carrera normalment el determina el mateix subjecte, més que els altres (empresa, col·legues, etc.);
- 2) que no hi ha patrons absoluts per jutjar una carrera professional, atesos la naturalesa subjectiva i els múltiples vincles que té amb les necessitats del subjecte;
- 3) que per comprendre completament la carrera d'un subjecte cal examinar tots dos aspectes, el subjectiu i l'objectiu, i
- 4) que la carrera professional inclou elements més amplis que la simple feina pagada: el treball voluntari, les tasques domèstiques i les activitats polítiques són també una part important de la carrera.

Des de la perspectiva de l'organització, és fonamental oferir als treballadors l'oportunitat de seguir una trajectòria professional i gestionar-la adequadament. Si bé sol reconèixer-se que les organitzacions que travessen un període de creixement ofereixen als seus treballadors més oportunitats laborals, moltes persones estan arribant a comprendre que, atesa la tendència de les empreses a reduir les mides i nivells, és necessari idear formes i vies noves perquè les expectatives de carrera no frenin. El descens en el creixement de les organitzacions està forçant les empreses a ser més creatives a l'hora de desenvolupar i gestionar les carreres dels seus treballadors. Sense aquesta creativitat, és possible que les organitzacions perdin part dels seus millors recursos humans, ja que miraran de progressar en altres llocs.

Segons alguns especialistes, hi ha diverses forces que han impulsat la difusió d'activitats relacionades amb el desenvolupament de la carrera professional a les organitzacions:

- Efectes indirectes de la legislació sobre igualtat d'ocupació i no discriminació, que s'ha estès de les dones i les minories a moltes altres categories de treballadors.
- El nombre creixent de parelles amb doble carrera professional, fet que ha donat lloc a la necessitat de planificar la carrera perquè hi hagi més equilibri entre la feina i la llar.
- La preocupació creixent dels treballadors per la qualitat de vida i més aspiracions d'una força laboral més ben formada.
- La necessitat d'afrontar situacions econòmiques que oscil·len entre la gairebé depressió i el creixement lent amb períodes curts d'expansió.

Totes aquestes forces fan que resulti beneficiós, tant per a l'empresa com per al treballador, elaborar una estratègia d'ús i desenvolupament a llarg termini del talent del treballador a l'organització.

Exemple: La formació en Navantia

Navantia és una empresa pública de construcció naval. Té una plantilla de 5.500 treballadors, repartits entre les seves oficines centrals, situades a Madrid, i els tres centres de producció que té, les drassanes situades al Ferrol, la Badia de Cadis i Cartagena.

La política de formació es considera molt important a Navantia. 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, en els quals l'empresa els convoca, especialment en ocasió de la seva reincorporació.

A la dàrsena de Cartagena es fan uns 450 cursos de formació a l'any, la qual cosa suposa unes 40.000 hores anuals per formació i un pressupost d'un 3,5% de la massa salarial bruta. El pressupost concret es decideix anualment i es distribueix entre els quatre plans de formació que s'elaboren cada any, un per a cadascuna de les tres unitats de producció principals de l'empresa més la de serveis compartits.

La decisió de quines accions formatives concretes es realitzen es duu a terme seguint un procés formalitzat. Aproximadament una vegada a l'any (normalment al novembre), els caps de cada departament fan 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. Per recollir-la, els caps dels departaments indiquen les accions que sol·liciten, el nombre de tècnics superiors, treballadors i/o operaris de taller que han de formar-se, 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 (0 = màxima prioritat). D'altra banda, l'àrea de desenvolupament de recursos completa en aquest formulari l'apartat relatiu al cost, tant extern com intern, que representa la formació proposada.

En casos puntuals és la mateixa àrea de desenvolupament de recursos la que pren la iniciativa i proposa una acció formativa als caps dels departaments perquè en valorin la idoneïtat.

L'àrea de desenvolupament de recursos del departament de personal és l'encarregada de recopilar totes les peticions d'accions formatives i d'informar, mitjançant el correu electrònic, a tots els caps de departament, així com al director general, de les línies formatives proposades. La prioritat d'unes accions formatives sobre unes altres s'estableix el director de cadascuna de les unitats productives que hi ha a Navantia en funció de les necessitats estratègiques de l'empresa i del temps en què està previst que s'iniciï el procés que genera la necessitat formativa. El pla de formació sol tancar-se a finals de gener.

En la definició dels objectius del curs hi intervé el cap del departament que l'ha sol·licitat. Sempre que és possible, la formació l'imparteix personal propi. Per a això es compta

amb un fitxer d'experts interns segons disciplines. Si no hi ha, a Navantia-Cartagena, personal que posseeixi les capacitats exigides per formar els companys, el departament d'aprovisionament de la unitat productiva que ha sol·licitat el curs s'encarrega de treure l'oferta de l'acció formativa a concurs. De les ofertes que es reben, s'escull la que s'ajusta més a les especificacions tècniques dels cursos. El preu també es té en compte, però en segona instància. En general, els cursos formatius es fan en horari de feina i a les instal·lacions de l'empresa. No obstant això, si les característiques de la formació així ho requereixen, el personal de Navantia va a les universitats, escoles de negocis o empreses, tant nacionals com internacionals, on s'imparteixen els coneixements necessaris. Així, per exemple, els últims anys s'han desplaçat tècnics per rebre formació especialitzada tant dins d'Espanya, a Reinosa, Redondela, Bilbao o Madrid, com fora de les nostres fronteres, a Bolonya (Itàlia), París (França), Kiel (Alemanya), Freidehafen (Alemanya) o Radford (Virgínia, EUA).

Les accions formatives que tenen una durada superior a 8 hores són sotmeses a un procés d'avaluació posterior. Per a això, l'empresa utilitza diferents eines. En primer lloc, els treballadors que han rebut la formació han d'emplenar un qüestionari on se'ls pregunta el grau de satisfacció amb la documentació del curs, els instructors, qüestions logístiques del curs i se'ls demana també una valoració global del curs.

L'instructor del curs també ha de participar en l'avaluació de la formació. Concretament, ha d'emplenar la fitxa denominada «Control de presència». En aquesta fitxa, a més de registrar l'assistència de cada treballador a l'acció formativa, l'instructor ha de valorar-ne l'actitud durant el curs.

Els coneixements o habilitats adquirits pel treballador amb la formació s'avaluen de dues maneres. D'una banda, els alumnes del curs responen un test de 12-15 preguntes amb tres alternatives, sobre els continguts del curs. Aquest test l'han de completar dues vegades, una abans d'iniciar el curs i una altra després d'haver-lo rebut. L'aprenentatge es mesura mitjançant la millora dels resultats obtinguts en aquest test. Quan el contingut del curs és pràctic, les habilitats o destreses adquirides es mesuren per mitjà de simulacions o proves pràctiques que es realitzen al llarg del curs.

El superior del treballador format també participa en l'avaluació de la formació. En aquest cas, se li demana que, en un termini màxim de tres mesos des de la finalització del curs, avalui en quin grau considera que els treballadors que han assistit al curs apliquen els coneixements o habilitats que hi han adquirit al lloc de treball.

Finalment, l'empresa elabora una anàlisi dels costos derivats de l'acció formativa (instructors i alumnes), tant totals com per hora de formació, i els compara amb els previstos en el pla de formació anual. En el cost d'una acció formativa es té en compte tant que s'anomena cost extern, és a dir, el que es paga a l'empresa que imparteix la formació, com el cost intern, és a dir, el temps de la jornada laboral del treballador que aquest ha dedicat a rebre la formació.

La informació recollida en tot aquest procés d'avaluació i especialment els derivats de l'enquesta de satisfacció dels treballadors formats s'utilitzen per prendre decisions respecte de cada curs. Si els resultats obtinguts són inferiors al 60% dels objectius marcats, el departament de recursos procedeix a una revisió completa del curs. En concret, recopila informació addicional per identificar quin ha estat el problema i demana al proveïdor a qui ha contractat la formació que ho solucioni mitjançant la repetició del curs, un canvi d'instructor, etc.

Com a suport a tot el procés de planificació i avaluació de la formació, l'empresa disposa d'un programari de formació de desenvolupament propi.

4.3.2. Reptes en els processos de formació i desenvolupament

A mesura que la força laboral d'una empresa va envellint, i davant la tendència de moltes organitzacions a reduir la mida de les seves plantilles, sorgeixen algunes proves importants per a la gestió dels recursos humans: retenir i recompensar els treballadors amb habilitats decisives, crear trajectòries professionals per ajudar els treballadors més antics a sortir de períodes d'estancament i reciclar-los les habilitats que han quedat antiquades. Per tant, caldrà crear noves polítiques per evitar l'estancament professional i l'obsolescència d'habilitats.

L'estancament en la carrera professional es defineix com el punt a partir del qual la probabilitat d'ascendir és bastant baixa. Els treballadors que arriben a aquest punt poden dividir-se en dues categories: els que segueixen rendint adequadament malgrat tenir poques oportunitats de promoció, i els que han disminuït el rendiment i s'han deteriorat fins a nivells per sota de l'acceptable. Molts especialistes assenyalen que etiquetar un treballador de «no promocionable» pot ser molt arriscat, ja que quedarà exclòs de qualsevol oportunitat de desenvolupament de la carrera professional i, per tant, caurà en un cercle viciós de deterioració de les capacitats i estancament professional. Dit d'una altra manera, pot passar que les persones de la primera categoria passin a la segona.

Poden seguir-se diversos enfocaments per combatre els estancaments en la carrera professional. La intervenció precoç sembla que és un element important. Aquesta pot basar-se en anàlisis sistemàtiques del rendiment, amb la finalitat de determinar quines actuacions són adequades abans que es deteriorin el rendiment i la confiança del treballador. Es requereixen polítiques de recursos humans que combinin l'avaluació sistemàtica i la planificació de la successió amb el consell professional i un ventall ampli d'opcions de formació i perfeccionament per evitar que els treballadors s'estanquin en un estancament professional. O bé l'organització pot servir-se dels moviments laterals com a element sistemàtic de desenvolupament de la carrera, de manera que es canviï els treballadors d'una àrea funcional a una altra, fins i tot si els seus coneixements i experiència en la nova àrea són limitats.

Els treballadors que més fàcilment poden caure en l'obsolescència d'habilitats són els de més edat i aquells que són a la meitat de la seva carrera. L'obsolescència pot produir-se quan les oportunitats de formació no es mantenen al ritme dels canvis en els requisits del lloc de treball. També pot ser una conseqüència de la reducció o limitació de capacitats respecte de les noves exigències. Segons diversos estudis, els treballadors de més edat són particularment vulnerables a l'obsolescència d'habilitats, simplement perquè tenen una història de feina molt més llarga, en la qual les habilitats i els coneixements poden quedar-se antiquats. Les estratègies per combatre l'obsolescència d'habilitats són el manteniment i el reciclatge. Altres estratègies són la creació de noves funcions per als treballadors més antics i l'oferta d'incentius econòmics per a la jubilació anticipada.

4.4. L'avaluació de l'acompliment

4.4.1. Què és l'avaluació de l'acompliment?

Tot i que hi ha persones que no desitgen que es mesurin els seus nivells de rendiment, l'avaluació té una importància crítica per conèixer i fer un seguiment de la contribució dels treballadors i veure en quin grau s'estan assolint

els objectius establerts. A partir d'aquestes avaluacions, es prenen decisions relatives a ascensos, trasllats, formació i retribució (reconeixement de les diferències individuals).

Encara que els treballadors puguin saber per mitjans informals (comentaris dels companys de feina o dels superiors) en quina mesura estan rendint adequadament, l'avaluació del rendiment es defineix com un procediment estructural i sistemàtic per mesurar, avaluar i influir sobre els atributs, comportaments i resultats relacionats amb la feina, amb la finalitat de descobrir en quina mesura és productiu el treballador, i si podrà millorar el rendiment futur. Més recentment, s'ha revisat aquesta definició, incorporant-hi el component estratègic. Així, es considera un procés continu d'identificar, mesurar i desenvolupar les contribucions dels individus, vinculant-les als objectius estratègics de l'organització. S'emfatitza l'aspecte continuat d'aquesta avaluació, que ha d'incorporar el *feedback* necessari perquè els treballadors rebin un resultat del procés.

El sistema d'avaluació de l'acompliment o del rendiment engloba un conjunt de factors que enumerem a continuació i que poden afectar l'estructura i el procediment de mesurament i l'avaluació del rendiment:

- Le(s) forme(s) o **mètode(s)** emprat(s) per recaptar les dades de l'avaluació.
- L'**anàlisi del lloc de treball** realitzat per determinar quins són els elements adequats (criteris) amb els quals es fixarà la norma que s'utilitzarà per estudiar les dades de rendiment.
- L'**avaluació de la validesa i la fiabilitat** dels mètodes utilitzats per mesurar el comportament i el rendiment del treballador en el lloc de treball.
- Les característiques de l'**avaluador** i del **subjecte** avaluat.

L'avaluació de l'acompliment de les persones identifica quins són els elements rellevants de la feina o activitat de la persona, per poder-ne emetre un judici i utilitzar la informació obtinguda en benefici de la persona i de l'organització. Com sabem, la millora de la productivitat és un dels temes que més preocupa totes les organitzacions. Si bé la majoria de les organitzacions són conscients que la productivitat és en funció dels recursos tecnològics, organitzatius i humans, n'hi ha poques que tractin d'augmentar-la per mitjà de la millora del rendiment de les persones. No obstant això, alguns estudis suggereixen que els treballadors treballen només entre un 60 i un 70% de la seva capacitat, i les diferències de productivitat entre els que més rendeixen i els que menys rendeixen arriben a assolir una proporció de 3 a 1. Per aquest motiu, l'avaluació del rendiment és tan important.

A més de les repercussions sobre la productivitat, un procediment d'avaluació del rendiment actua com a contracte entre l'organització i el treballador. Aquest contracte exerceix una funció de control i serveix per a una gran quantitat de finalitats, entre les quals en destaquem les següents:

- **Perfeccionament de la capacitat directiva.** Proporciona un marc en el qual prendre decisions relatives al desenvolupament futur del treballador en identificar i preparar les persones perquè puguin assumir més responsabilitats.
- **Mesurament del rendiment.** Estableix el valor relatiu de la contribució d'un subjecte a l'empresa i ajuda a avaluar els assoliments individuals.
- **Retroalimentació.** Proporciona una idea general del rendiment que s'espera dels treballadors.
- **Planificació dels recursos humans.** Permet avaluar l'oferta actual de recursos humans per a la planificació de les carreres.
- **Compliment de la normativa.** Ajuda a fonamentar la validesa de les decisions de contractació i compensació realitzades a partir de la informació basada en el rendiment. També ajuda a defensar les decisions de la direcció en qüestions com els trasllats o les baixes.
- **Comunicació.** Permet estructurar el diàleg entre els supervisors i els seus col·laboradors, i millorar la comprensió dels objectius personals i la carrera professional.
- **Millora del coneixement del lloc de treball per part del supervisor.** Força els superiors a ser conscients del que fan els seus col·laboradors.

El disseny d'un sistema eficaç d'avaluació de l'acompliment, la realització d'entrevistes entre supervisors i col·laboradors, i la facilitació de retroalimentació augmenten la probabilitat que l'avaluació sigui efectiva. Tot això, no obstant, no elimina els problemes de rendiment. En el millor dels casos, un sistema eficaç d'avaluació del rendiment pot ajudar l'organització a reconèixer els problemes i elaborar estratègies per superar-los. Millorar el rendiment és un procés que suposa determinar quines en són les deficiències o llacunes, comprendre'n les causes i crear estratègies per eliminar-les.

Els factors que incideixen en el rendiment inclouen:

- variables individuals, és a dir, capacitats, variables de l'entorn i variables demogràfiques;
- variables psicològiques, és a dir, percepció, actituds, personalitat, aprenentatge i motivació, i
- variables de l'organització, és a dir, recursos disponibles, lideratge, sistema de recompenses, estructura i disseny dels llocs de treball.

Aquests factors determinants del comportament poden portar els supervisors a fer-se preguntes concretes respecte de les causes de les deficiències de rendiment. Per exemple:

- El treballador té habilitats i capacitats per exercir el seu lloc de treball?
- El treballador disposa dels recursos adequats per exercir el seu lloc de treball?
- El treballador és conscient del problema de rendiment?
- Quan, o sota quines circumstàncies, ha sortit a la superfície el problema de rendiment?
- Quina reacció tenen els companys de feina del treballador davant el problema de rendiment?
- Què pot fer el gerent per ajudar a mitigar el problema de rendiment?
- El treballador té l'actitud i la motivació adequades per exercir el seu lloc de treball?

Exemple: Una política nova d'avaluació a El Corte Inglés

El Grup El Corte Inglés ha mantingut sempre una política de servei al client i un constant interès per adequar-se als gustos i necessitats que demana la societat. Això ha portat la companyia a desenvolupar una política de diversificació mitjançant la creació de nous formats comercials com Supercor, Sfera, Bricor, Òptica 2000, Viatges El Corte Inglés, Assegurances i Informàtica El Corte Inglés, entre d'altres.

Anualment, es realitzen avaluacions de l'acompliment dels treballadors adaptades a l'àmbit d'activitat del negoci i al lloc desenvolupat per cadascun d'ells. En principi, aquestes avaluacions permeten:

- Implementar estratègies adaptades a la capacitat i desenvolupament professional dels treballadors.
- Incrementar l'eficàcia del negoci.
- Identificar la idoneïtat en els perfils dels treballadors per ocupar llocs de més responsabilitat dins del grup. El 2017, un total de 998 treballadors van ser promoguts en el seu lloc de treball.

Com a novetat, El Corte Inglés ha fet el pas per començar a mesurar la qualitat del servei que ofereix el seu personal a títol individual. Al mesurament tradicional de *Net Promoter Score* (NPS), dut a terme mitjançant enquestes puntuals a clients (Recomanaria vostè els serveis d'aquesta empresa a un conegut?), s'hi afegeix aquest sistema de mesurament que permet recollir informació sobre l'acompliment que realitza cadascun dels seus «vendedors» en el moment del pagament. Concretament, l'usuari qualifica seleccionant entre unes «càrtes somrients» el seu grau de satisfacció amb el servei rebut. No obstant això, aquest sistema té conseqüències, tant positives com a negatives:

- **Falta de transparència.** El treballador no obté en temps real el *feedback* rebut. D'aquesta manera no és possible millorar i potenciar l'*engagement* del treballador amb

la companyia. Si hi ha premis per resultats als millors, aquesta falta de transparència pot generar dubtes i desconfiança entre els professionals.

- **Traçabilitat de client.** Si el pagament s'efectua amb targeta, el sistema reconeix les dades del client que està pagant. Si l'usuari és membre de la targeta d'El Corte Inglés, les dades seran més rellevants encara. Aquesta característica permet prendre les mesures oportunes si, per exemple, un client TOP selecciona una cara negativa.
- **Opcional.** Com ha de ser. Sempre ha d'existir l'*opt out* o possibilitat de no emplenar l'enquesta, i així ho fa El Corte Inglés. No obstant això, s'han denunciat situacions en les quals algunes enquestes no emplenades per clients són posteriorment completes pel mateix treballador, ja que sense resposta no es pot cobrar al següent client.
- **No tots hi estan exposats.** No tots els treballadors hi estan exposats. Què succeeix si em va atendre una persona en la meua fase d'informació i un dia després realitzo la compra amb un altre professional? En molts casos la venda la fa una persona diferent de qui la cobra.
- **Sense informació qualitativa.** Què ha motivat el client a donar la màxima nota? Què i qui ha fallat quan l'usuari marca la cara trista? La falta d'informació qualitativa no permet detectar vies de millora per establir polítiques de formació i interactuar amb el client per solucionar una situació d'experiència de client negativa.
- **Interacció amb el client.** En cas d'una mala experiència (i, per tant, una cara trista marcada), no hi ha una via ràpida de contacte amb el client en temps real per solucionar el problema o indagar més sobre les causes.
- **Pressió.** A l'hora de valorar, el professional està davant del client, la qual cosa pot generar una sensació d'incomoditat que afavoreix que l'usuari es cohibeixi a l'hora de donar la seva valoració de manera totalment sincera.
- **El «no client».** El client que entra a El Corte Inglés i no compra, no està exposat a aquest sistema de mesurament. Què passa amb aquest usuari que entra, té una mala experiència i se'n va? I amb el que és atès de manera impecable però finalment no troba el que buscava en aquesta ocasió? És informació molt rellevant que no s'està mesurant.
- **Ocupabilitat.** El professional no és amo d'aquesta informació, així que encara que rebi moltes cares positives no és res que pugui utilitzar o servir-li en el futur per generar confiança o demostrar la seva reputació professional i millorar així la seva ocupabilitat.

4.4.2. Reptes en l'avaluació de l'acompliment

En els últims anys hi ha hagut nombroses crítiques al procés d'avaluació de l'acompliment. Algunes d'aquestes crítiques es deriven del sistema d'avaluació en el seu conjunt, i d'altres són resultat de les reunions entre el supervisor i el col·laborador en què té lloc la interacció d'avaluació:

- L'avaluació de l'acompliment és, sovint, una **reunió anual**. Els treballadors necessiten *feedback* (informació sobre el seu acompliment) amb més freqüència, en alguns casos fins i tot diària. A més, avui dia els objectius poden canviar diverses vegades al llarg d'un any, per la qual cosa és necessari que els comandaments donin *feedback* i orientacions per a la feina a mesura que es produeixen aquests canvis.
- L'avaluació de l'acompliment es converteix en un **monòleg per part del superior**. Molts directius parlen la major part del temps de l'entrevista d'avaluació, quan en realitat hauria de tractar-se d'una conversa a dues bandes, en la qual també el col·laborador avalua la seva feina i els recursos

amb què ha comptat, i es fixen de forma col·laborativa objectius per a la millora.

- L'avaluació de l'acompliment **no contribueix al desenvolupament** del treballador. És necessari aprofitar l'entrevista per ajudar el col·laborador a seguir desenvolupant les seves capacitats en àrees que li interessin, deixant clar, a més, què és el que l'empresa espera del treballador i com pot contribuir millor a l'organització.
- L'avaluació de l'acompliment és el factor determinant en la **futura retribució** del treballador. Quan això succeeix, no es pot esperar una conversa honesta sobre l'acompliment passat, sinó que s'incentiva els treballadors a dissimular els possibles problemes i mostrar només allò positiu. És necessari comunicar que la decisió sobre els increments salarials depèn de molts factors, normalment inclosos en la política retributiva de l'empresa.

Un altre repte de l'avaluació de l'acompliment és com ajudar els empleats, especialment els problemàtics, a millorar el seu rendiment laboral. Resulta fàcil frustrar-se i preguntar-se si simplement el que s'està fent és donar voltes a la roda. Fins i tot quan volem que els nostres esforços donin resultats, de vegades no ho aconseguim. Amb tot, quan s'arriba a la conclusió que «no hi ha res a fer», el que realment ens diem és que no val la pena dedicar temps ni esforç a ajudar a millorar el treballador. A aquesta conclusió no s'hi arribarà de manera precipitada, ja que l'organització ja ha invertit una gran quantitat de temps i de diners en la selecció i, possiblement, en la formació del treballador problemàtic. No obstant això, algunes situacions requereixen una intervenció més radical, en cas que, per exemple:

- Empitjori de fet el rendiment.
- Es produeixi només una millora mínima en el comportament problemàtic, que segueix fent perdre diners a l'organització o deteriora la moral d'altres treballadors.
- Es produeixin immediatament, després de la intervenció, canvis dràstics en el comportament, però torni progressivament a la situació anterior.

Si després dels avisos i el consell no millora el rendiment, encara hi ha quatre últims recursos disponibles:

- **Trasllat.** En ocasions es tracta simplement d'un desajustament entre el treballador i el lloc de treball. Si el treballador compta amb habilitats i capacitats útils, traslladar-lo pot resultar beneficiós. El supòsit en el qual es basa això és, naturalment, que la deficiència d'habilitats en el lloc actual no tindrà cap efecte sobre el rendiment en el nou lloc.

- **Reestructuració.** De vegades el rendiment es veu afectat a causa que el treballador troba el seu treball concret (o entorn de treball) desagradable o estressant. En aquestes situacions, la solució pot ser dissenyar de nou el lloc de treball en lloc de substituir el titular.
- **Neutralitzar.** Neutralitzar un treballador problemàtic suposa la reestructuració del seu lloc de treball, de manera que les àrees en les quals calgui millorar tinguin la mínima influència possible. Sempre que sigui possible hauria d'evitar-se la neutralització, ja que la moral del grup es veu afectada quan es dona un tracte especial a un treballador ineficient. No obstant això, un fet de la vida de l'organització és que la neutralització pot resultar pràctica quan el procés d'acomiadament és enutjós i porta molt temps o quan el treballador està a punt de jubilar-se. A l'hora de neutralitzar un treballador, el gerent no ha d'assetjar-ho amb l'esperança que s'acomiadi o sol·liciti el trasllat, sinó, en canvi, assignar-li tasques que no resultin crucials, en les quals pugui ser productiu.
- **Acomiadament.** Encara que les polítiques de recursos humans varien en funció de les organitzacions i els sectors, l'acomiadament queda justificat, en general, per deshonestedat, absentisme crònic, consum de substàncies tòxiques (a la feina), negligència greu i insubordinació. Desafortunadament, l'acomiadament, fins i tot per raons legítimes, resulta una tasca desagradable. A més de les complicacions administratives, de documentació i de tràmits burocràtics que suposa, sovint els gerents poden tenir cert sentiment de culpabilitat. El resultat és que segueixen posposant l'acomiadament, i ho justifiquen dient que no podran trobar ningú millor que substitueixi el treballador.

4.5. Els sistemes de retribució

4.5.1. Què és la retribució en l'empresa?

El **sistema de retribució** de les organitzacions té un impacte important tant pel que fa a la capacitat d'atracció de persones com en la capacitat de retenció. Quina és la forma de retribució més justa? Quina és la més efectiva per a l'organització? De quina manera poden avaluar-se els llocs de treball amb imparcialitat per determinar-ne el valor? Les respostes a aquestes qüestions són les que donen contingut al procés de retribució, el qual inclou des del disseny del sistema de compensacions (directes i indirectes) fins a l'administració dels salaris.

Els sistemes de compensacions o retribucions de les organitzacions juguen un paper molt important tant des del punt de vista organitzatiu com individual. Per a l'organització representa un **cost** i per a la persona un **ingrés**. Conjuguar els interessos de tots dos resulta necessari si volem que la retribució es conver-

teixi en una eina de gestió eficaç de les persones. Un altre aspecte rellevant que convé tenir en compte a l'hora de prendre decisions relatives a les retribucions és el de les **diferències individuals**. El que per a un és molt, per a un altre pot ser insuficient; la forma de retribució ben volguda per uns (un pla de pensions, una assegurança de vida, etc.) pot ser rebutjada per altres. Amb això, l'única cosa que volem ressaltar és la dificultat que té el disseny i la gestió d'un sistema retributiu i, per tant, la utilització que se'n fa per influir en les actituds i comportaments de les persones a la feina.

A més de les dues perspectives apuntades sobre les compensacions, la individual i l'organitzativa, caldria assenyalar-ne una tercera, la social. Des d'aquesta posició les retribucions poden analitzar-se com els nivells salarials existents en un país, distingint per sexe, categories, sectors, etc. Aquesta orientació permet fer estudis comparatius entre diferents països, posicionant-los en funció dels seus costos salarials.

De les diferents orientacions, nosaltres ens posicionarem en l'organitzativa o de gestió, si bé tindrem en consideració les altres dues, ja que influeixen i determinen les decisions sobre el disseny dels sistemes retributius de les empreses.

Què entenem per compensació o retribució? La **retribució total** d'un treballador pot ser considerada com el conjunt de percepcions financeres, serveis o beneficis tangibles que rep com a conseqüència de la prestació de l'activitat a l'empresa. La retribució total d'una persona està formada per dues parts: la retribució directa, normalment de caràcter monetari, i la retribució indirecta, vinculada a serveis o beneficis rebuts pel treballador.

- Dins de la retribució directa s'inclou el salari base o part fixa, que és la quantitat rebuda de manera regular com a conseqüència de la feina o lloc de treball que ocupa a l'organització. Amb freqüència aquesta retribució, que pot ser mensual, setmanal o per hores, constitueix la part més important del total rebut. El segon component de les retribucions directes el formen els incentius, part variable, relacionats normalment amb mesures del rendiment.
- Les retribucions denominades indirectes fan referència a percepcions, com les assegurances mèdiques, plans de pes cada vegada més important en la retribució total de la jubilació, vacances, habitatge, cotxe, etc.

Perquè un sistema retributiu pugui complir amb els objectius pels quals ha estat creat, cal que compleixi una sèrie de principis bàsics:

- La **consistència interna o equitat interna** fa referència a les comparacions salarials entre llocs de treball d'una organització. La comparació salarial té lloc prenent com a referència les contribucions d'una persona i les habilitats o coneixements que aplica. Així, dos llocs de treball amb similars contribucions a l'organització i requeriments a l'individu haurien de tenir assignada la mateixa retribució.
- La **competitivitat externa** fa referència als nivells retributius de l'organització en relació amb els competidors o altres organitzacions. En aquest cas, el procés de comparació és extern i es mira de conèixer la posició competitiva de l'empresa en termes retributius.
- El **reconeixement de les diferències individuals** prova de reflectir en el sistema retributiu els diferents nivells de rendiment, competències i habilitats que posseeixen les persones. Per què dues persones que en una organització tenen nivells d'eficiència diferents han de rebre la mateixa retribució?

Un últim aspecte que convé tenir en compte, però no per això menys important, és el relatiu a la decisió sobre **com s'administrarà** el sistema retributiu de l'empresa. És a dir, quin en serà el nivell de transparència, el grau de comprensió per part dels treballadors i si es realitza o no una planificació que ens permeti avaluar l'evolució del sistema retributiu en funció de paràmetres com els increments retributius previstos i els canvis que es produeixen en els efectius (persones) d'una organització.

Exemple: La política de retribució a Nestlé

Nestlé és una de les empreses d'aliments i begudes més grans del món, amb presència a 191 països. Compta amb més de 2.000 marques, algunes mundialment icòniques i d'altres regionals, que presenten una gran varietat de productes.

Nestlé privilegia estructures de remuneració competitives, motivadores i equitatives, proposant condicions de remuneració atractives. La remuneració engloba el salari, la part variable de la remuneració i els avantatges socials, les prestacions de jubilació i altres components.

Cada unitat d'explotació establirà pràctiques de remuneració que tinguin en compte nivells de remuneració externs apropiats, així com les exigències d'equitat interna. És recomanable fer enquestes periòdiques per obtenir la informació pertinent sobre els nivells de remuneració practicats a escala local i nacional.

Nestlé s'esforça a posicionar-se com a empresa que ofereix nivells de remuneració superiors a la mitjana i examina amb regularitat la seva posició enfront de la competència amb la finalitat de respondre a les tendències del mercat. No obstant això, l'evolució de la remuneració depèn, abans de res, de la capacitat de l'empresa per augmentar la productivitat.

És cosa de cada responsable proposar, dins del marc de la política de la societat, la remuneració dels seus col·laboradors, tenint en compte el mercat local, la capacitat individual, les aptituds i les possibilitats d'evolució. La persona competent en recursos humans ha d'assegurar-se que la política de remuneració s'aplica equitativament a tota l'empresa i que compleix amb els principis que aquesta estableix.

En relació amb les retribucions, n'hi ha de diferents tipus, amb dades de 2018:

- **Gratificacions extraordinàries.** S'estableixen quatre gratificacions iguals, d'import equivalent a una mensualitat de salari fix, que s'abonen al gener, abril, juny i novembre.
- **Complements d'anys de servei (C.A.S).** Els augments periòdics per anys de servei ininterromputs s'abonaran a tot el personal que presti els seus serveis a jornada completa, a raó de 444 euros bruts anuals per quadrienni, distribuïts en 16 parts iguals entre les dotze mensualitats i les quatre gratificacions extraordinàries de gener, abril, juny i novembre.
- **Plus dominical o festiu.** El personal que treballi quatre hores o més en diumenge o festiu oficial percebrà un complement per treball en diumenge o festiu de 60 €. Si es treballen menys de quatre hores o més de mitja hora, aquest complement es reduirà a 30 €. Es considera a aquests efectes que la jornada dominical o festiva oficial serà la que s'iniciï a les sis hores del diumenge o festiu oficial i finalitzi a les sis hores de l'endemà.
- **Incentiu per a la reducció d'absentisme.** A fi de fomentar la disminució de l'absentisme queden fixats, per al personal obrer i tècnics i administratius fins al nivell 11, els incentius que es detallen, que es paguen per mesos al mes següent del termini vençut, d'acord amb el barem següent. Si l'índex d'absentisme del personal per tots els conceptes excepte el dels permisos de lactància, maternitat i paternitat i suspensió del contracte per risc per a l'embaràs està comprès entre:
 - Entre el 4,35 fins al 4,84%, s'abonaran 25,42 € bruts.
 - Entre el 3,85 fins al 4,34%, s'abonaran 49,50 € bruts.
 - Entre el 3,35 fins al 3,84%, s'abonaran 73,92 € bruts.
 - Entre el 2,85 fins al 3,34%, s'abonaran 97,02 € bruts.
 - Entre el 0,00 fins al 2,84%, s'abonaran 120,45 € bruts.

4.5.2. Reptes en la retribució de les persones

El compliment dels principis bàsics que hem assenyalat serà una condició necessària, encara que no suficient, perquè el sistema retributiu compleixi els seus objectius. Així, el disseny correcte d'un sistema retributiu es considera important com a conseqüència del paper que juga i dels objectius que s'hi volen assolir. Els principals reptes o desafiaments que cal assolir són:

1) Atreure possibles candidats a un lloc de treball. El programa de retribucions ha de permetre assegurar que el sou ofert sigui el suficient, de manera que atregui les persones adequades, en el moment oportú, per als llocs de treball pertinents. Així doncs, el sistema de retribucions influeix en les activitats de reclutament i selecció.

2) Fidelitzar els bons treballadors. Tret que es percebi que el programa de retribucions compleix el principi d'equitat interna i és competitiu des del punt de vista extern, els bons treballadors (aquells a qui vol retenir l'organització) probablement abandonaran l'organització quan se'ls presenti una oportunitat.

3) Motivar els treballadors. La retribució total pot contribuir a la motivació de l'individu en vincular les recompenses al rendiment; aquesta és l'essència de la retribució basada en el rendiment.

4) Administrar els sous d'acord amb la normativa legal. Com que hi ha disposicions legals relatives a la retribució, les organitzacions han de conèixer-les i evitar que els seus programes retributius les infringeixin.

5) Facilitar l'assoliment dels objectius estratègics de l'organització. Les organitzacions han de dissenyar sistemes de retribució que s'ajustin i siguin congruents amb les estratègies formulades. Com a resultat, l'organització pot aconseguir més fàcilment objectius com el creixement ràpid, la supervivència o la innovació.

6) Aconseguir un avantatge competitiu mitjançant el control de les despeses de personal. Les retribucions representen, per a la majoria de les organitzacions, una part important del pressupost total d'explotació. Depenent del sector, els costos de personal poden variar del 10 al 80% dels costos totals. La cerca d'uns costos salarials baixos pot portar fins i tot a decidir la zona d'ubicació de l'empresa.

Resum

Conèixer les funcions i activitats efectives relatives als recursos humans és vital per a qualsevol que treballi en una organització, però particularment per als directius, i especialment per al personal de recursos humans. Això és cert tant si l'organització és pública com privada, si és gran o petita, o si té un creixement lent o ràpid.

Molts dels lectors d'aquest mòdul seran estudiants que entrin en contacte amb els recursos humans per primera vegada. El contingut del mòdul s'ha triat acuradament per oferir al lector una anticipació d'aquest àmbit, i també informació concreta que li permeti seguir una carrera professional dins dels recursos humans. S'han incorporat algunes referències bibliogràfiques i exemples en empreses que han de considerar-se una font complementària d'informació. En general, es tracta d'establir el primer conjunt de valors respecte de la gestió dels recursos humans, que resultarà valuós per a qualsevol treballador en una organització i decisiu a l'hora de seguir una carrera professional en aquesta àrea.

Exercicis d'autoavaluació

1) La gestió dels recursos humans a TURBOSA, S. A.

Antonio Gómez és el director general de TURBOSA, S. A., empresa que pertany en un 70% a una important companyia alemanya. L'activitat de TURBOSA, S. A. és la fabricació de components d'automòbils, i exporta un 75% de la seva producció a la casa matriu a Alemanya i l'altre 25% a diversos fabricants europeus i espanyols. Actualment la plantilla de l'empresa és de 2.500 persones, encara que en els seus inicis els efectius van arribar a 3.200.

L'estructura organitzativa de TURBOSA, S. A. és la següent: de la direcció general en depenen tres unitats *staff* i quatre departaments funcionals.

Unitats *staff*:

- La secretaria de direcció, responsable del suport administratiu a la direcció general.
- El departament jurídic, dirigit per Marta Brú, té la missió d'assessorar en tots els aspectes relatius a les relacions legals amb tercers i també dels temes fiscals de l'empresa.
- El departament de recursos humans, responsable de l'elaboració de les polítiques de personal i de la vigilància del seu compliment. El seu director, Pablo Valera, és llicenciat en Dret i un dels membres més antics de l'empresa.

Unitats de línia:

- Departament economicofinancer. El seu responsable, Jesús D. Manjón, llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresariales i amb diversos màsters en Direcció d'Empreses, s'ocupa de tots els temes relatius a les inversions, la situació economicofinancera de l'empresa i del control administratiu. Per a això disposa d'un diplomà en Ciències Empresariales.
- Departament de producció. S'hi desenvolupa tota l'activitat productiva, i concentra prop del 75% del personal de l'empresa. Del seu director, Rafael Ruiz, enginyer industrial de 57 anys, en depenen dues unitats que es consideren fonamentals per al bon funcionament de l'empresa: qualitat i R+D.
- El departament comercial, amb tasques com l'anàlisi dels mercats, distribució dels productes, relacions amb els clients i la publicitat, amb Francisco Cambra de responsable, llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresariales i màster en Màrqueting per la Universitat de Harvard.
- Departament d'aprovisionament. El seu director, Fernando Romero, de 59 anys, no té titulació, però ha arribat a aquest alt lloc de treball de responsabilitat després de molts anys a l'empresa i d'haver demostrat una gran lleialtat. L'activitat que duu a terme, des de fa pocs anys, es considera fonamental perquè la qualitat i els preus de la matèria primera del producte final tenen una gran importància, així com tot el procés relatiu als estocs.

El delicat moment pel qual passa el mercat de l'automòbil, així com determinats problemes interns, ha portat la direcció general a fer una anàlisi i a elaborar un informe sobre la situació, per, basant-s'hi, poder prendre les decisions convenients. Per a això ha convocat el comitè directiu, en el qual participen tots els responsables de les unitats descrites, inclosos els de qualitat i R+D, excepte la secretaria de direcció i la Marta Brú.

La comunicació d'aquesta reunió ha sorprès alguns dels responsables, atès que no estava programada amb anterioritat i en desconeixien les raons.

La reunió del comitè l'obre el director general assenyalant alguns dels problemes que ha detectat i sobre els quals vol sentir les opinions dels responsables.

L'informe de la direcció es va centrar en la preocupació per la caiguda de la demanda d'automòbils, tant a nivell nacional com europeu, i la repercussió que això pot tenir en l'activitat de l'empresa. Aquesta repercussió, segons l'opinió d'Antonio Gómez, afectarà la programació de la producció i els resultats econòmics de l'empresa, i fins i tot l'empresa pot estar en perill si no s'elabora aviat un pla estratègic per fer front a la nova situació.

La direcció considera que els factors clau sobre els quals ha de basar-se el pla estratègic són: una millora de la qualitat, un ajustament en els costos i la cerca d'un increment en la quota de mercat. Igualment s'assenyala la conveniència de reduir la conflictivitat laboral i les queixes que s'han anat succeint els dos últims anys i que entorpeixen el funcionament de l'empresa, fent que es transmeti una imatge que perjudica les noves contractacions i posa en perill les actuals.

Una vegada feta la intervenció del director general, aquest dona la paraula als diferents responsables perquè manifestin la seva opinió sobre el tema tractat.

El primer que intervé és Jesús D. Manjón, director financer, que posa en relleu que, efectivament, els resultats de l'últim exercici van ser negatius i que en aquest no només es repe-

tiran, sinó que les pèrdues s'incrementaran un 37%. Manifesta la seva sorpresa pel fet que l'esforç que ha fet l'empresa per modernitzar del sistema productiu, demanat pel director de producció, i que va suposar una forta inversió en una nova tecnologia, no tingués les repercussions esperades en termes de reducció de costos. D'altra banda, considera que la pressió sindical, quant a les alces retributives, ha elevat considerablement aquestes partides i que, per tant, en les noves negociacions del conveni han de prendre's fortes mesures per impedir que s'incrementin els sous en el percentatge demanat pels representants sindicals. Un tercer punt que considera de forta incidència en el recompte de resultats és no només la reducció en el volum de facturació, sinó també l'increment que hi ha hagut en els costos variables de vendes, en concret, els costos de distribució.

Una vegada acabada la intervenció de Jesús D. Manjón, va demanar la paraula Rafael Ruiz, una mica molest pels comentaris emesos en relació amb la seva àrea. El director de producció va assenyalar que la renovació del procés productiu era necessària, però que es va fer tard, precisament per problemes de finançament i de formació del personal, i que els resultats no es percebran fins d'aquí a sis mesos.

Rafael Ruiz recorda que en els processos de reducció de plantilla que es van fer va mostrar la seva reprovació pel procediment, ja que el personal més qualificat estava abandonant l'empresa, i que també ha reiterat la seva queixa davant la relaxació disciplinària a l'empresa, on es donen més concessions al personal. Això ha conduït a l'increment dels índexs d'absentisme i ha fet que els rendiments previstos no s'assoleixin. Malgrat tot, l'esforç fet pel departament s'ha vist reflectit en el compliment dels objectius quantitatius del departament de producció. També recorda que fa sis mesos, quan es va començar la instal·lació del nou equip, va requerir l'ajuda del departament de recursos humans per a una nova valoració de llocs de treball necessària davant la nova tecnologia emprada i que sens dubte ha estat l'origen de molts conflictes. Davant aquesta demanda, el departament de recursos humans encara no ha respost.

El responsable de qualitat mostra la seva satisfacció pel reconeixement de la importància de la seva activitat, que fins al moment havia tingut un protagonisme escàs. Per a la unitat de qualitat, el nou paper que se li vol encomanar passa per l'autonomia respecte del departament de producció i per prevaler la qualitat enfront del volum de producció, la qual cosa implicaria una reducció dels costos a mitjà termini. Per a la millora de la qualitat és necessari, al contrari del que opina Rafael Ruiz, potenciar l'autocontrol i incrementar la discrecionalitat de l'individu en el lloc de treball, perquè tot això el motivi cap a la millora contínua. Això exigiria, per part del departament financer, una informació setmanal no monetària sobre el rendiment de cadascuna de les unitats de producció. D'altra banda, considera que el personal que s'ha contractat recentment per a la seva unitat no s'ajusta als perfils assenyalats per ell.

En aquest mateix sentit es va manifestar el responsable de R+D, i va afegir que el sistema de retribució hauria de canviar-se quant a l'orientació, no encoratjant el resultat a curt termini sinó a mitjà i llarg termini. De la mateixa manera va considerar que les inversions en tecnologia no havien estat d'acord amb les inversions en recerca, com a conseqüència de l'orientació que Rafael Ruiz havia donat al departament.

El responsable d'aprovisionament, Fernando Romero, no entén la majoria de les crítiques que s'estan fent. En el seu cas, ell utilitza els mateixos sistemes i mètodes de sempre, que han donat bons resultats, per això no entén la necessitat de canvi. Considera que l'important és aconseguir sempre bons preus, que en els magatzems sempre hi hagi suficient material disponible i que les noves tècniques no són més que modes en què s'hi gasta molts diners, però d'eficàcia dubtosa. Manifesta el seu acord amb el director de producció dient que fa falta més disciplina, més control i menys preocupació per aspectes secundaris del treball.

El responsable de l'àrea comercial, Francisco Cambra, manifesta el seu total acord amb el director general i diu que els problemes de mercat que es van assenyalar ell ja els va anotar en l'últim informe que va presentar i que va ser qualificat de catastrofista. «O es prenen aviat mesures o ens n'anem tots en orris».

Pablo Valera intervé l'últim assenyalant que ha estat perdut durant molt temps de la discussió, que no entén ni entra en els problemes d'altres departaments i que a l'empresa hi ha una sèrie de normes, molt clares i concises, aprovades per la direcció de l'empresa, que han de ser complertes. En relació amb els increments retributius, assenjala que sempre han estat els més baixos del sector i que es retribueix el personal en funció del lloc que ocupa i segons la valoració de llocs que en el seu moment va fer l'empresa. En relació amb els problemes de formació, considera que això és responsabilitat dels diferents departaments i que les baixes de personal es van fer amb l'objectiu d'aconseguir els efectius que cadascun li van indicar com a idonis, sense pensar en qui marxava.

Una vegada concloses les intervencions, el director general no va poder fer res més que manifestar la seva sorpresa pel caràcter d'aquestes intervencions.

a) Identifiqueu els aspectes que creieu que són competència del departament de recursos humans en aquest cas.

b) Segons la vostra opinió, quines deficiències té Pablo Valera com a director del departament de recursos humans de l'Empresa TURBOSA, S. A.?

Solucionari

1.

a) Aspectes que són competència del departament de recursos humans en aquest cas:

- Negociació amb sindicats.
- Manques en la formació del personal.
- Reduccions de plantilla.
- Poca disciplina, alt absentisme laboral.
- Valoració de llocs de treball.
- Discrecionalitat del treballador en el seu lloc de treball.
- Retribucions a llarg termini.

b) Segons la vostra opinió, quines deficiències té Pablo Valera com a director del departament de recursos humans de l'Empresa TURBOSA, S. A.?

- Està perdut durant la reunió.
- Considera que les normes són molt clares i només cal complir-les.
- Paga els salaris més baixos del sector.
- La formació és un problema de cada departament.
- Les reduccions de plantilla es van fer per cobrir costos.

Per ser un bon director de RH Pablo Valera hauria de tenir:

- Més coneixement de la gestió d'empreses.
- Una comprensió més profunda dels fenòmens econòmics.
- Més capacitat analítica.
- Lideratge competent.
- Més inclinació a l'acció.
- Més habilitat com a desenvolupador.

Bibliografia

Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Quinn Mills, D.; Walton, R. E. (1984). *Gestión de recursos humanos. Perspectiva del director general*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Besseyre des Horts, C. H. (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mèxic: McGraw-Hill.

Dolan, S; Valle, R.; López Cabrales, A. (2014). *La gestión de personas y el talento*. Madrid: McGraw Hill.

Gasalla Dapena, J. M. (1995). *La nueva dirección de personas*. Madrid: Pirámide.

Gómez-Mejía, L. R.; Balkin, D. B.; Cardy, R. L. (2008). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Guest, D. E. (1987). «Human Resource Management and Industrial Relations». *Journal of Management Studies* (vol. 24, núm. 5, pàg. 503-521).

Guest, D. E. (1989). «Personnel and HRM: can you tell the difference?». *Personnel Management* (gener, pàg. 48-51).

Hendry, C.; Pettigrew, A. (1990). «Human Resource Management: An Agenda for the 1990's». *The International Journal of Human Resource Management* (vol. 1, núm. 1, pàg. 17-43).

Legge, K. (1989). «Human resource management: a critical analysis». A: J. Storey (ed.). *New Perspectives on human Resource Management* (cap. 2). Londres: Routledge.

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

Lopez-Cabrales, A; Valle, R.; Herrero, I. (2006). «The contribution of core employees to organizacional capabilities and efficiency». *Human Resource Management* (vol. 1, núm. 45, pàg. 81-109).

Martell, K.; Carroll, S. J. (1995). «How strategic is HRM?». *Human Resource Management* (vol. 34, núm. 2, pàg. 253-267).

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

Milers, R.; Snow, C. H. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Processes*. Nova York: McGraw-Hill.

Milers, R.; Snow, C. H. (1984). «Designing strategic human resource systems». *Organizational Dynamics, Summer* (pàg. 36-52).

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Mintzberg, H. (1990). «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management». *Strategic Management Journal* (vol. 11, núm. 3, pàg. 171-195).

Pfeffer, J. (1995). «Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people». *Academy of Management Executive* (vol. 9, núm. 1, pàg. 55-72).

Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana: cómo diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento*. Barcelona: Gestión 2000.

Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Nova York: Oxford Univesity Press.

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

Valle Cabrera, R. (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. USA: Addison-Wesley Iberoamericana, S. A.

Wintermantel, R. E.; 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).