

# La gestió estratègica dels recursos humans: anàlisi i formulació d'estratègies

Ramón Valle Cabrera

PID\_00193964



*Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>*

# Índex

<b>Introducció.....</b>	<b>5</b>
<b>Objectius.....</b>	<b>6</b>
<b>1. El camí cap a un enfocament estratègic en la gestió dels recursos humans.....</b>	<b>7</b>
<b>2. La gestió estratègica dels recursos humans i el desequilibri dels mercats.....</b>	<b>9</b>
<b>3. El procés en la gestió estratègica dels recursos humans.....</b>	<b>12</b>
<b>4. Eines per a l'anàlisi interna dels recursos humans.....</b>	<b>17</b>
<b>5. Objectius i estratègies en l'àmbit de la gestió dels recursos humans.....</b>	<b>23</b>
<b>Activitats.....</b>	<b>31</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>33</b>



## Introducció

En els dos mòduls anteriors s'ha posat de manifest l'important paper que tenen els recursos humans en un context en què el coneixement i les capacitats són factors determinants de la competitivitat de les organitzacions. El nou entorn empresarial al qual han de fer front les organitzacions fa que les empreses es qüestionin si les formes en les quals es feien les coses continuen essent vàlides o si per contra són necessaris nous plantejaments en la gestió de les empreses i de les persones, i cal adoptar nous enfocaments i perspectives. L'**enfocament estratègic en la gestió dels recursos humans** constitueix una aproximació mitjançant la qual es tracta de donar resposta als nous reptes que troben les organitzacions.

Informes elaborats per consultores importants han posat de manifest que els directius de les empreses perceben com a fonamental que hi hagi un alineament entre les estratègies que tenen formulades les empreses i la gestió dels recursos humans. Assenyalen que els aspectes empresarials denominats *tous* (*soft*), com la cultura, els valors o el comportament humà, són tan importants com els durs (*hard*), les finances o l'estructura. També reflecteixen els responsables de les organitzacions que en molts casos no hi ha una relació entre la manera de gestionar les persones, les polítiques de gestió dels recursos humans, i les estratègies genèriques que tenen formulades les empreses. Tot això, el que posa de manifest és la necessitat de corregir aquests desajustos i d'incorporar noves maneres de gestionar les persones, si realment volem empreses més competitives i eficients. En definitiva, els responsables de les empreses troben una bretxa, un *gap*, entre el que hi ha i el que entenen que hi hauria d'haver i entre el que es fa i el que s'hauria de fer en l'àmbit de la gestió dels recursos humans.

El Boston Consulting Group, en un informe elaborat en col·laboració amb l'European Association for People Management, titulat *Creating people advantage 2011*, posava de manifest com entre els aspectes més rellevants en la gestió dels recursos humans amb vista al futur hi havia "la gestió del talent (capital humà)", "la transformació dels recursos humans en un *partner* estratègic" i la "planificació estratègica dels empleats". En definitiva, el que assenyala és la necessitat d'un canvi en l'orientació centrada en **la gestió** dels recursos humans per a adoptar un **enfocament estratègic**.

## Objectius

El trànsit a un enfocament estratègic dels recursos humans implica uns canvis previs a les organitzacions quant a les presumpcions del paper que aquest component hi fa i superar determinades creences que condicionen el desenvolupament de les empreses. Així, els objectius d'aquest mòdul són:

1. Explicar l'evolució dels recursos humans cap a un enfocament estratègic.
2. Definir què s'entén per *enfocament estratègic dels recursos humans*.
3. Assenyalar quina metodologia podem desenvolupar per a dur a terme una gestió estratègica dels recursos humans.
4. Definir els àmbits d'aplicació de les estratègies de recursos humans possibles.

A fi de facilitar l'ús i l'aplicació dels conceptes que hem presentat en el mòdul i les relacions entre aquests, al final s'incorpora un cas, en el qual és possible fer l'anàlisi d'unes decisions i una situació empresarial des de l'òptica de la gestió estratègica dels recursos humans.

## 1. El camí cap a un enfocament estratègic en la gestió dels recursos humans

Com s'ha assenyalat en la introducció, el nou entorn de les empreses es caracteritza per la rapidesa dels canvis i la incertesa sobre el camí que aquests seguiran. A això cal afegir la competitivitat creixent dels mercats fruit de la globalització. Aquests fenòmens que avui experimentem són els que reclamen canvis a les organitzacions i més concretament canvis en la manera d'actuar i de pensar i, especialment, en la manera d'actuar i pensar respecte a la gestió dels recursos humans.

Vells principis que han sustentat la gestió de les empreses han de ser superats si realment volem incorporar noves maneres de gestionar les persones. Així, hem de passar de creure que:

- el canvi és un perill, al fet que és una oportunitat;
- el coneixement és a dalt, al fet que està distribuït a l'organització;
- el foment de les iniciatives a les empreses és un cost, al fet que la creativitat i la innovació són factors de competitivitat;
- l'alta especificació de les activitats és un factor de productivitat, al fet que la flexibilitat és un requisit organitzatiu;
- les persones no rebutgen la responsabilitat i l'autonomia, sinó que per contra són factors de motivació.

En definitiva, el que es tracta d'assenyalar és que es necessiten uns nous enfocaments en la gestió dels recursos humans, passant d'una fase merament administrativa que avui es denomina *estratègica*.

Un canvi que sintetitza i recull l'evolució que s'ha d'experimentar en la gestió dels recursos humans és el de passar d'una consideració d'aquest recurs com un cost que cal minimitzar, a una consideració centrada en la seva optimització. És a dir, canviar d'una orientació reactiva a un enfocament proactiu en la seva gestió.

En definitiva, la necessitat d'un canvi cap a una orientació estratègica en la gestió dels recursos humans no és fruit d'una reflexió acadèmica sinó de les noves exigències del mercat, la resposta del qual ha situat les persones, els seus coneixements, les seves competències i les seves capacitats com a determinants de la competitivitat de les empreses. Ha estat l'evolució experimentada per les variables econòmiques, tecnològiques, legals i sociodemogràfiques les que han reclamat aquesta nova orientació.

Aquest trànsit a les organitzacions cap a un nou enfocament en la gestió dels recursos humans també implica els elements següents:

**1) Els responsables de la seva gestió adoptin un nou rol a les empreses,** és a dir:

a) Considerin que contribueixen a la creació de valor de l'empresa.

b) Liderin realment la gestió dels recursos humans.

c) Siguin autèntics gestors i agents del canvi.

d) Gestionin la cultura organitzativa.

e) Participin en els òrgans o comitès de direcció en què s'estableixen les estratègies de les empreses.

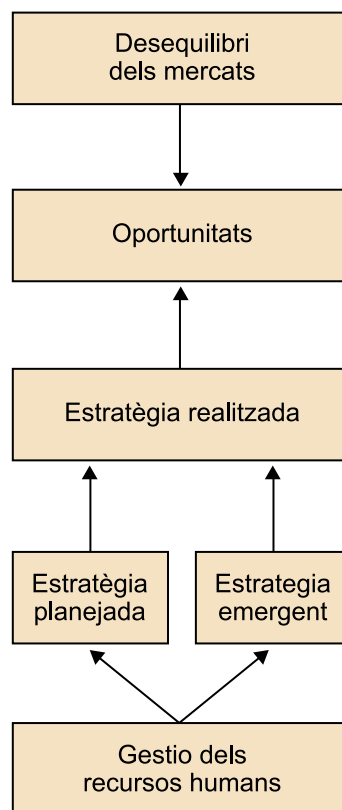
**2) La gestió dels recursos humans no tingui una posició subalterna en la gestió global de l'organització.** Encara és freqüent trobar organitzacions en què, una vegada formulada l'estratègia, és quan es defineix la política de recursos humans necessària per a implantar-la. Aquesta concepció subalterna en la gestió dels recursos humans respon a un plantejament que no és adequat, ja que la definició de l'estratègia no es pot fer sense haver efectuat una anàlisi interna rigorosa sobre els coneixements, capacitats i competències del component humà de l'organització. Per això es reclama la necessària incorporació dels responsables de recursos humans en els òrgans màxims de decisió empresarial. Un exemple que reflecteix el que acabem d'assenyalar seria el de l'empresa que du a terme inversions per entrar en nous mercats sense haver analitzat prèviament si disposa dels coneixements interns, del capital humà, que ho faci possible.



## 2. La gestió estratègica dels recursos humans i el desequilibri dels mercats

La inestabilitat i la globalització dels mercats són dues característiques o trets que defineixen perfectament la situació actual. La crisi financera nascuda cap a 2008 als Estats Units va generar una distorsió greu en el funcionament no solament del mercat nord-americà, sinó també en el d'altres països com, per exemple, els europeus. Sense entrar en l'anàlisi dels detonants d'aquesta crisi, sí que és necessari destacar que aquesta va provocar uns desequilibris en els mercats, que per a moltes empreses es van traduir en la seva expulsió (desaparició), mentre que per a altres (les menys), en una oportunitat de creixement (figura 1).

Figura 1. La gestió de recursos humans i el desequilibri dels mercats



De vegades, les oportunitats generades pels desequilibris i desajustos dels mercats són aprofitades per les organitzacions més preparades mitjançant la formulació i desenvolupament de les seves estratègies. Com se sap, tota estratègia té un component formalitzat, que conforma el que es denomina **estratègia intentada**, en la qual es determinen i detallen les accions que s'han d'emprendre per a aplicar-la. Però també té un component no formalitzat que forma l'**estratègia emergent**, que és fruit de les actuacions no previstes i que s'han hagut de posar en marxa com a conseqüència dels nous esdeveniments.

L'activació de totes dues estratègies és necessària si bé el seu pes i presència en l'estratègia general de l'empresa diferirà segons el grau de turbulència externa a què s'hagi d'enfrontar.

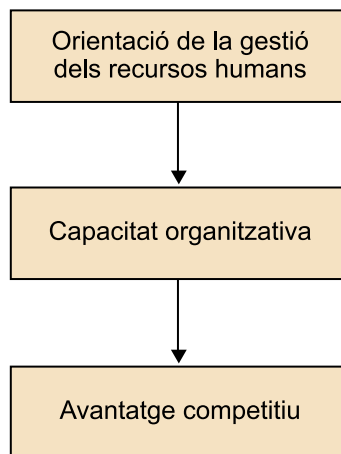
Des del punt de vista de la gestió dels recursos humans, aquests dos plantejaments estratègics són de gran importància i els seus desenvolupaments depenen de l'orientació que es doni a la gestió dels recursos humans. Mentre que en l'estratègia intentada és possible detallar i especificar les accions a emprendre en l'àmbit dels recursos humans, l'activació de l'estratègia emergent pot dependre de l'actitud i predisposició que adoptin les persones; dels coneixements que tinguin per a detectar l'oportunitat i la manera d'aprofitar-la; de la discrecionalitat que tinguin en les decisions; de la flexibilitat per a modificar actuacions o canvis interns, en definitiva, d'iniciatives l'activació de les quals pot dependre exclusivament de la voluntat de les persones.

En tot aquest procés imprescindible per a l'activació de l'estratègia emergent, és fonamental l'orientació que s'hagi donat a la gestió dels recursos humans, és a dir, a les persones que s'hagin seleccionat i contractat, al tipus de vinculació amb l'organització (models de contractes), a la formació, als sistemes d'avaluació (quin tipus de comportaments valorem i quins no) i als sistemes de compensacions o de carreres.

En la mesura en què l'estratègia emergent tingui una forta presència en l'estratègia de l'organització, serà més gran la importància i el pes dels comportaments l'activació dels quals depengui de les opcions que s'hagin pres en el disseny de les pràctiques de gestió dels recursos humans.

Amb el raonament anterior, el que es posa en relleu és que en funció de l'orientació (*estratègica*) donada a les pràctiques de gestió dels recursos humans, s'afecta la capacitat de l'organització per a desenvolupar la seva estratègia, aprofitar un avantatge o fer front a un problema, fruit dels desequilibris que es produeixen en els mercats. En definitiva, l'orientació estratègica en la gestió dels recursos humans marca la posició que l'organització adopta i els comportaments que requereix en les persones davant dels clients, proveïdors, distribuïdors i competidors (vegeu la figura 2).

Figura 2. De l'orientació estratègica de la gestió de recursos humans a l'avantatge competitiu



### 3. El procés en la gestió estratègica dels recursos humans

El procés que s'ha de seguir per a fer una gestió estratègica dels recursos humans no difereix en la seva filosofia del que es podria utilitzar per a dissenyar estratègies genèriques per a l'organització, si bé en aquest cas l'àmbit o focus de l'estratègia són els recursos humans.

Una vegada definida la missió de l'organització, el responsable de la gestió dels recursos humans per a formular les estratègies en el seu àmbit de responsabilitat haurà de fer una anàlisi externa i interna de l'organització.

1) En primer lloc, cal realitzar una **anàlisi** de les principals magnituds o **variables externes** que condicionen l'activitat de l'organització o la gestió dels recursos humans. L'anàlisi externa ha de tenir en compte tant variables del macroambient, és a dir, variables que afecten el conjunt de les organitzacions o empreses situades en un determinat marc geogràfic, com les del microambient, les específiques de l'activitat que du a terme. Un exemple de les primeres seria preveure els efectes de la crisi financera internacional, i de la segona, l'augment de la competència en un sector. En concret, els aspectes més rellevants als quals s'haurà de parar esment i dels quals haurà de disposar informació són: els següents: l'entorn econòmic global, el mercat laboral, l'entorn politicolegal, l'entorn tecnològic, l'entorn sindical i l'entorn cultural.

- **L'entorn econòmic global.** Sembla lògic pensar que l'activitat d'una organització es veu afectada per les condicions globals dels mercats. Per exemple, els analistes econòmics assenyalen que el creixement econòmic d'Alemanya determina el d'altres països europeus i el de les seves empreses. En general, les empreses no tenen les mateixes expectatives de desenvolupament en períodes de creixement econòmic que en els de recessió. Aquesta informació resulta d'especial rellevància si tenim en compte no ja les prediccions d'evolució de l'economia en general, sinó les de les àrees en les quals directament està present l'organització, o l'empresa té dissenyats projectes de penetració. Mentre que la recessió o estancament dels mercats locals podrien generar dificultats per a la supervivència de l'empresa, el creixement dels mercats internacionals compensaria aquesta valoració. Això representaria o implicaria, per exemple, potenciar o dissenyar estratègies d'internacionalització, que requeririen les anàlisis i accions corresponents en la gestió dels recursos humans a fi d'identificar les nostres capacitats per a abordar o desenvolupar aquestes estratègies. També és fàcil d'entendre que la situació econòmica global d'un país afecta de manera directa els nivells retributius oferts per les seves empreses i, per tant, les estratègies de compensació, en la mesura en què aquestes depenen dels ingressos. En definitiva, la informació de l'evolució econòmica, macro i

micro, és de gran rellevància per a adoptar decisions en l'àmbit de la gestió dels recursos humans.

- El **mercat laboral**. El mercat de treball és la font principal de recursos humans de les organitzacions, per la qual cosa conèixer-ne l'estructura i la composició són determinants per a concretar les possibilitats de desenvolupar plans futurs. Aspectes relacionats amb la seva flexibilitat o amb els relatius a la disponibilitat dels coneixements necessaris són variables clau en el disseny de les estratègies de recursos humans. La informació sobre la segmentació del mercat de treball en termes del coneixement és necessària per a saber a on dirigir-se en la cerca de persones, com també el seu grau de disponibilitat. Quines són les universitats o escoles de negocis que formen millor en direcció d'empreses (*management*)?
- **L'entorn politicolegal**. Els aspectes reguladors del mercat, que sempre s'han de respectar, constitueixen el marc en què s'han de moure les organitzacions. Molt especialment, el responsable de recursos humans ha de conèixer els que afectin de manera directa la gestió de les persones. Però a més, en la mesura en què determinades normes poden ser introduïdes, modificades o eliminades depenent de les opcions polítiques dels governs, els responsables de la gestió dels recursos humans també hauran de tenir en compte aquest aspecte. Pensem no ja en el context nacional sinó en l'internacional –situació de Llatinoamèrica– en què intervenen empreses espanyoles (cas Repsol a l'Argentina), o en alguns països de l'àmbit europeu. Quines garanties ofereixen els països a les inversions? Quina normativa tenen respecte a la regulació del mercat de treball? Són aspectes que els responsables de recursos humans han de conèixer quan han de prendre decisions vinculades amb la internacionalització del negoci.
- **L'entorn tecnològic**. Si bé el responsable de recursos humans no és un expert en les tecnologies utilitzades per al desenvolupament de les activitats que la seva organització du a terme, ha de tenir una bona informació (assessorament) i coneixement de l'evolució d'aquestes, ja que constitueixen un aspecte rellevant en les competències necessàries de les persones i és determinant de la competitivitat de l'organització. D'alguna manera, el disseny de programes de formació amb un caràcter proactiu requeriria identificar els coneixements que les noves tecnologies demanaran.
- **L'entorn sindical**. Els sindicats són institucions que d'una manera directa o indirecta condicionen i afecten les organitzacions. Les estratègies i polítiques sindicals en temes com ara l'acceptació o no de la vinculació dels salaris a la productivitat, la regulació de les sortides de les persones de les empreses, les condicions de treball, la demanda de polítiques de conciliació a les empreses, etc. són aspectes que un responsable de recursos humans no pot passar per alt a l'hora de dissenyar les seves estratègies. Els acords sindicats-empresaris o sindicats-empresaris-govern han constituït

durant molt temps un marc que definia els límits (en alguns casos mínims, en altres màxims) de les polítiques i estratègies de recursos humans.

- **L'entorn cultural.** La cultura d'una determinada zona, és a dir, els valors, les creences i les maneres d'entendre les coses, no pot ser obviada pels responsables de recursos humans. En molts casos els comportaments de les persones a l'interior de l'organització són una conseqüència de la cultura que hi ha a l'exterior. En la mesura en què determina els comportaments de les persones, s'ha de prendre en consideració a fi de valorar-la i saber en quin grau representa una restricció o no. En aquest cas parlem de la cultura externa a l'empresa i no de la pròpia. Són molts els casos en què el desco-neixement de la cultura d'un país condueix al fracàs d'empreses que s'hi volen implantar. S'han assenyalat els casos de les empreses maquiladores americanes instal·lades a Mèxic, empreses europees a països com l'Índia o la Xina. Però no seria necessari recórrer a països tan llunyans com els últims assenyalats, sinó que n'hi hauria prou de mirar a Europa mateixa.

2) Lògicament, l'anàlisi externa subministra una informació rellevant però el que determina la situació i les capacitats de les empreses per a competir, i que és la font principal de les decisions, són les **variables o factors interns** de la mateixa empresa. Entre aquests factors interns es poden **diferenciar** els que conformen el **context** en què s'ha de desenvolupar **la gestió dels recursos humans** dels que constitueixen el **procés de gestió dels recursos humans en si mateix**.

Respecte als factors que donen contingut al context intern, el responsable de la gestió i disseny de les estratègies de recursos humans haurà de conèixer la situació economicofinancera de l'empresa, la capacitat innovadora i tecnològica que té, i també les característiques dels competidors i clients.

- **La situació economicofinancera de l'empresa**, la qual cosa permetrà fixar les estratègies de compensació, de contractacions, etc. Aquesta informació és rellevant en la mesura en què permet discutir i argumentar, en termes econòmics, els efectes de les mesures que es proposen. El domini del llenguatge econòmic per part dels responsables de recursos humans és una peça clau, ja que és el que entenen i usen en gran mesura els seus interlocutors de l'empresa (directors financers, producció, màrqueting, etc.).
- **La capacitat innovadora de l'organització.** És a dir, la capacitat de respondre al mercat amb el llançament de nous productes i serveis, tenint en compte l'activitat de la competència. És important saber si la innovació és determinant o no de la competitivitat de l'empresa, ja que depenent d'això les estratègies a dissenyar en l'àmbit de la gestió dels recursos humans poden diferir considerablement. Per exemple, la decisió dels criteris que cal utilitzar en l'avaluació de l'acompliment, els coneixements que es necessiten o a què es vincula la retribució poden variar d'una organització

a una altra dependent de la importància o pes de la innovació i del tipus d'innovació.

- **La capacitat tecnològica de l'empresa.** Principalment haurà de parar esment al nucli tecnològic de l'organització, ja que és el factor determinant de l'activitat de l'empresa, a fi de valorar els coneixements que l'empresa necessita. El terme *tecnologia* incorpora no solament el component dur de l'eina o màquina, sinó també el dels coneixements que el seu ús requereix. Les empreses capdavanteres en els mercats, independentment del seu àmbit, necessiten disposar dels coneixements/tecnologies més avançats. En molts casos la seva supervivència depèn d'això.
- **Les característiques dels seus competidors i clients.** Això implica, en primer lloc, conèixer profundament les fortaleses i debilitats dels nostres productes i serveis, ja que són aquests els que utilitzem per a competir i els que oferim als clients. La informació obtinguda serveix per a dissenyar estratègies que prenguin com a referència les capacitats dels nostres competidors i les necessitats dels nostres clients. L'orientació dels comportaments que vol l'empresa ha de tenir en compte aquests paràmetres. De què serveix una estratègia de recursos humans que busca la màxima eficiència (ingressos/costos laborals) si tenim productes que no són acceptats pel mercat; o productes que busquen el preu més baix quan el preu no en determina (exclusivament) l'adquisició. Tots aquests aspectes han de ser manejats i valorats pel responsable dels recursos humans.

En definitiva, l'enfocament estratègic en la gestió dels recursos humans suposa que el seu responsable sigui un bon coneixedor de l'empresa en totes els components i dimensions (figura 3).

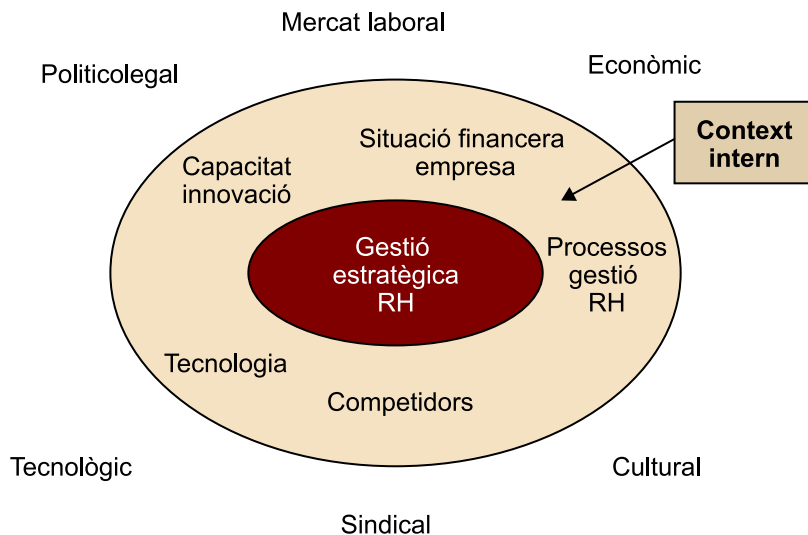
Però a més, ha de conèixer molt profundament quines són les característiques i com es desenvolupen els diferents processos de gestió de les persones que en depenen. Ens referim al següent:

- Com es tenen articulats els processos de reclutament i selecció.
- El procés d'anàlisi de llocs.
- La planificació dels recursos humans.
- La formació.
- La gestió de les carreres.
- Els sistemes d'avaluació de l'acompliment.
- Els sistemes de retribució.
- Les condicions de treball.

S'entén que en ser tots aquests aspectes el nucli de les seves competències, han de ser perfectament coneguts pel responsable de recursos humans. Com tindrem ocasió d'assenyalar en apartats posteriors, les estratègies prendran com a referent precisament aquests processos de gestió.

Figura 3. La gestió estratègica de recursos humans ha de ser coherent amb el context intern i extern de l'organització

**Context extern**





## 4. Eines per a l'anàlisi interna dels recursos humans

Afortunadament, avui són molt variades les eines de què es disposa per a la gestió estratègica dels recursos humans. Entre aquestes n'hi ha tres que podem considerar clàssiques, però que permeten fer una anàlisi interna de la situació de l'empresa incorporant molts elements que conviden a la reflexió. La informació que subministren aquestes eines permet conèixer la situació interna de l'organització i formular les estratègies convenients.

Les eines d'anàlisi que es proposen són la matriu creixement-capacitats, la matriu rendiment-potencial i el cicle de vida.

1) **La matriu creixement-capacitats.** Aquesta eina d'anàlisi presenta l'avantatge de combinar una variable externa i una d'interna. La variable externa tracta de recollir les expectatives de creixement del sector que té a l'organització; la variable interna reflecteix o recull les capacitats de l'empresa per a competir, és a dir, la valoració que es fa de les capacitats tecnològiques (coneixements i preparació) de l'empresa en el mercat. Per a totes dues valoracions, la informació que s'assenyalava en l'apartat anterior resulta imprescindible. Combinant les dues dimensions assenyalades, són quatre les alternatives que es poden presentar (figura 4).

a) **Desenvolupament.** Situació en què les expectatives de creixement del sector són altes però la capacitat/preparació de l'organització és baixa. Davant una situació com l'assenyalada, qualsevol empresa pensarà a aprofitar les expectatives del mercat. Però per a això, abans d'iniciar qualsevol tipus d'inversió, haurà de fer una anàlisi interna, en termes de quines són les competències i capacitats dels seus recursos humans. En principi, una primera alternativa seria invertir en formació per a adquirir les competències necessàries o exigides pel mercat. Tres qüestions s'han de respondre en aquesta situació abans de prendre cap decisió: quant es trigarà a disposar dels coneixements necessaris?, disposem de personal amb coneixements que els permetin absorbir, incorporar, els nous?, quin cost implica el disseny dels processos de formació?

Les respostes a les qüestions ens poden portar a plantejar una segona alternativa, què ens costa incorporar a l'empresa persones amb els coneixements que no tenim i necessitem? Podria passar que aquesta alternativa escurés els temps i permetés aprofitar el cicle expansiu del sector. El retard a respondre podria situar l'organització en un punt en què la tendència del sector hagués canviat. Totes dues alternatives s'hauran de considerar abans de prendre una decisió tan important com la de desplegar una estratègia de creixement i inversió.

### Lectura recomanada

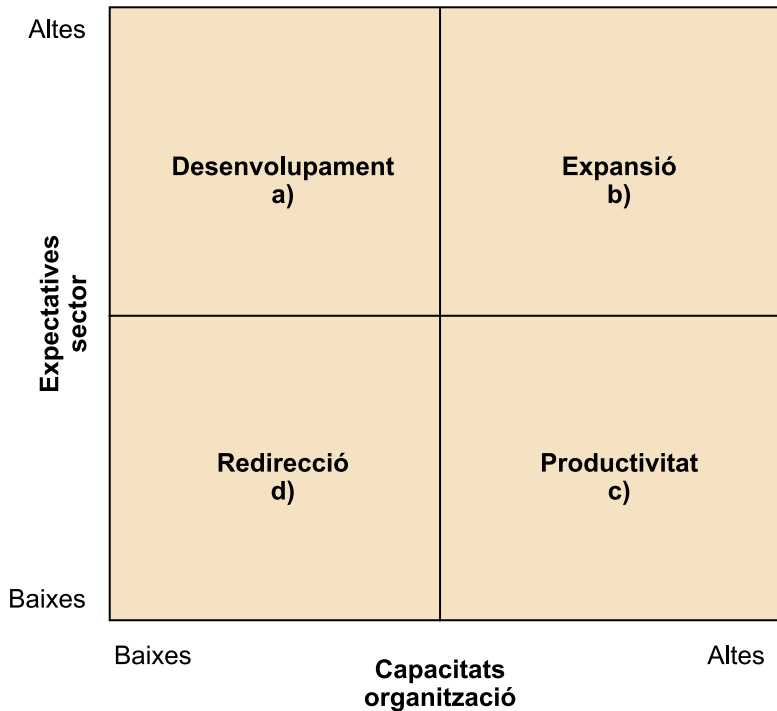
C. A. Lengnick-Hall; M. L. Lengnick-Hall (1988). "Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology". *Academy of Management Review* (vol. 13, pàg. 454-470).

**b) Expansió.** Una situació més favorable es planteja quan les expectatives de creixement del sector es veuen acompanyades per una alta capacitat de l'organització per a respondre-hi. Aquesta situació beneficiosa planteja dues accions importants. La primera, continuar invertint en formació i desenvolupament per a continuar mantenint les capacitats de l'organització, i la segona, pensar en com reinvertir els beneficis que s'obtindran fruit del creixement del sector. El disseny de noves estratègies de diversificació relacionada pot ser una alternativa viable a fi d'aprofitar les altes capacitats de l'organització i estar preparada per a quan el sector que ara creix pugui estar en fase d'estancament o reculada. En definitiva, novament, la decisió d'una estratègia genèrica com la diversificació se sustenta en l'anàlisi prèvia feta sobre les capacitats de l'empresa, és a dir, les competències dels seus recursos humans.

**c) Productivitat.** Quan les empreses s'enfronten a sectors en retrocés però les seves capacitats són altes, a l'alternativa anterior d'haver-se diversificat en altres sectors i poder continuar l'activitat, caldria afegir la possibilitat de millora de les productivitats, conseqüència de la seva alta preparació. També és possible considerar el creixement de l'empresa com a conseqüència del fet que la seva preparació li permet ocupar els buits de mercat generats per les empreses que no superen la situació i desapareixen. És la preparació dels seus recursos humans, de la capacitat de l'organització el que les habilita per a fer front a la situació de declivi del sector. El sector naval ha estat un exemple de la situació que hem descrit. Les empreses navilieres millor preparades van ser les que van mostrar més capacitat per a sobreviure o fins i tot créixer en un sector en continu procés de recessió.

**d) Redirecció.** Una última situació és quan el sector està en declivi i l'organització presenta una baixa preparació. En aquesta situació, l'actuació recomanada és la de reencaminar el negoci cap a altres sectors i buscar noves capacitats. L'anàlisi de la possibilitat d'utilitzar i modificar les baixes competències de l'organització i la d'incorporar noves persones determinarà l'alternativa que s'adoptarà.

Figura 4. Matriu creixement-capacitats



2) **La matriu rendiment-potencial.** Aquesta eina d'anàlisi, centrada en les persones, combina dues variables internes de l'organització: el nivell de rendiment i el seu potencial. Combinant totes dues variables, ens podem trobar a l'organització quatre possibles grups de persones (figura 5).

a) **Estrelles.** Persones d'alt potencial i alt rendiment. Són les que en el moment actual generen els resultats de l'empresa i de les quals depèn en el desenvolupament futur. La seva identificació i gestió requeriria una atenció especial, a fi de continuar-hi potenciant el comportament de col·laboració i el desenvolupament del seu potencial. La retenció d'aquestes persones serà un factor clau per a l'organització.

b) **Alta eficiència.** Empleats amb bon rendiment i potencial mitjà. Aquest grup d'empleats desplega tot el seu esforç i aconsegueix resultats per a l'organització que es poden considerar satisfactoris. Són persones a les quals no es pot demanar més, ja que totes les seves capacitats es posen al servei de l'organització. Dos aspectes resulten clau en la gestió d'aquest grup, el primer és aconseguir que continuïn desplegant el mateix esforç, i el segon, que són persones que no s'han de promocionar, ja que no tenen la capacitat per a assumir noves responsabilitats. Aquesta situació farà que s'hagin de dissenyar incentius per a mantenir l'actitud de col·laboració de l'empleat.

c) **Baixa eficiència.** Empleats amb baix rendiment i baix potencial. Aquestes persones són, en molts casos, reflex dels errors comesos en els processos de selecció. L'empresa buscarà facilitar la sortida d'aquestes persones.

**d) Problemes.** Empleats d'alt potencial i baix rendiment. Aquest col·lectiu ha de ser un punt de preocupació per a l'organització, ja que estan desaprofitant capacitats de les persones. La tasca clau del responsable de recursos humans serà identificar les causes que generen els rendiments baixos (el lloc assignat, l'estil de direcció del superior, el clima de treball, la falta d'expectatives de desenvolupament, etc.). Solament d'aquesta manera s'hi podrà actuar i es podrà aconseguir que es converteixin en persones d'alt rendiment, la qual cosa repercutiria molt positivament sobre l'organització.

Figura 5. Matriu rendiment-potencial

Rendiment de les persones	Alt	<b>Alta eficiència b)</b>	<b>Estrelles a)</b>
	Baix	<b>Baixa eficiència c)</b>	<b>Problemes d)</b>
		Baix	Alt
		<b>Potencial de les persones</b>	

**3) El cicle de vida.** Les diferents etapes per les quals passa una organització s'han utilitzat per a múltiples anàlisis de les organitzacions, molt especialment per als productes. Però també es poden aplicar als recursos humans, subministrant una imatge de la composició de l'organització en termes de l'edat de les persones.

A les organitzacions, les persones més joves, les que s'hi incorporen, es diu que són en l'etapa d'arrencada. En aquesta etapa, bàsicament el que fan és aprendre i incorporar coneixements sobre l'organització. Atesa la seva situació interna, centrada en l'aprenentatge, el nivell de contribucions i les responsabilitats que assumeixen són molt escasses.

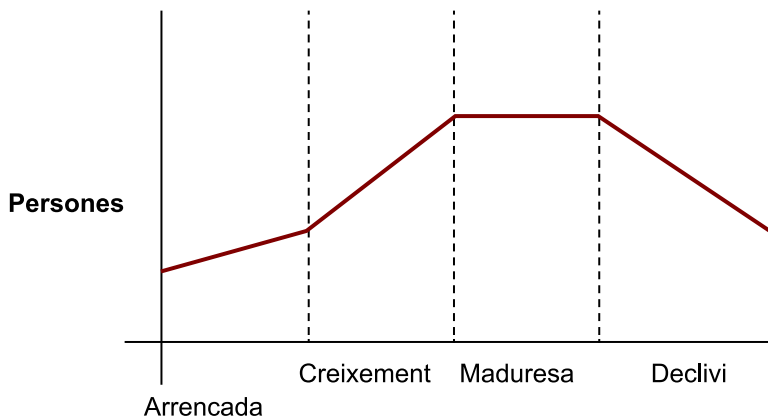
Al costat del grup d'empleats descrits també trobem persones que, passada aquesta primera etapa, encara que continuen amb el seu desenvolupament, ja estan en condicions de fer aportacions a l'organització i començar a assumir responsabilitats. Són un grup en què l'organització té dipositades grans esperances a mitjà termini. Són persones que es diu que estan en una etapa de creixement.

Un tercer col·lectiu d'empleats són els que ja tenen una posició assentada a l'organització, que fan tasques de suport i ajuda a les persones que estan en les etapes anteriors i que, si bé les seves contribucions són rellevants, les seves expectatives de desenvolupament en termes de nous coneixements són baixes. Són persones que es troben en l'etapa de maduresa.

Finalment, tindriem el grup d'empleats que, per l'edat, tenen a prop la sortida de l'organització i dels quals es pot entendre que les contribucions i aportacions comencen a descendir (etapa de declivi).

La distribució dels empleats que es podria considerar òptima seria la que s'aproxima a una distribució normal (figura 6), ja que representa un cert trànsit ordenat de les persones d'un grup a un altre.

Figura 6. Quantitat de persones en cada moment del cicle de vida



Però la pregunta que ens fariem és què representa una distribució molt centrada en les primeres o en les últimes etapes? La primera situació posaria de manifest que l'organització manca de maduresa i que amb els recursos humans disponibles tindria dificultats serioses per a abordar el desenvolupament de nous projectes o de projectes complexos. La poca experiència del personal podria posar-ne en perill l'èxit. Aquesta situació seria el reflex d'una política de selecció que no ha tingut en compte l'estructura del personal. L'única alternativa a curt termini seria la incorporació de persones que tinguessin el coneixement i l'experiència suficients per a compensar el desequilibri intern.

La segona situació reflectiria una empresa "envellida", que també podria tenir problemes per a assumir reptes que impliquessin la utilització de nous coneixements. A més, l'empresa es trobarà, a curt-mitjà termini, amb sortides de personal per a les quals haurà de dissenyar estratègies de substitució en funció dels projectes o estratègies que tingui formulats per al negoci.

La imatge subministrada per l'anàlisi de la distribució del personal de l'organització mostra prou informació per a ser un *input* rellevant a considerar en el disseny de les estratègies de recursos humans de les empreses.

Les tres eines assenyalades, que no són úniques, representen la possibilitat d'utilitzar en l'àmbit de la gestió dels recursos humans procediments formals d'anàlisi que són imprescindibles per a un enfocament estratègic. A les tres eines indicades, caldria afegir la que plantejem en el mòdul primer i que se centrava en la classificació i identificació de les persones (capital humà) segons el valor i especificitat dels seus coneixements.

La utilització que es pot fer dels procediments d'anàlisi assenyalats no és ex-cloent, sinó en tot cas complementària, i s'ha d'aplicar tant al conjunt de l'organització com a cadascun dels departaments o unitats d'aquesta.

## 5. Objectius i estratègies en l'àmbit de la gestió dels recursos humans

Una vegada coneguda la metodologia i els fonaments per a la gestió estratègica dels recursos humans, és quan s'ha de plantejar per a què es pot aplicar. Com s'ha assenyalat, l'anàlisi externa i de l'organització, el que ens subministra és la informació clau per a orientar la gestió dels recursos humans. El primer punt de mira de la gestió estratègica dels recursos humans és el de la seva contribució als objectius que s'han definit com a estratègics. Seguidament, s'hauran de formular les estratègies amb què s'intentaran assolir aquests objectius.

### 1) Objectius estratègics en l'àmbit de la gestió dels recursos humans

Els objectius que han estat marcats com a estratègics en l'àmbit de la gestió dels recursos humans són els següents:

1r. La integració i participació dels empleats

2n. La innovació

3r. La flexibilitat, que es pot entendre en diversos sentits:

- Salarial
- De temps de treball
- Contractual
- Funcional

4t. El rendiment

a) La cerca de la **integració i participació** dels empleats a l'organització constitueix un dels objectius més importants per a una organització pel que representa i els efectes que hi té. La integració de la persona a l'organització suposa la implicació i identificació totals amb els objectius globals de l'organització, considerant que els seus objectius personals no es contradiuen amb els de l'organització i que uns condueixen als altres. La integració de les persones a les organitzacions representa que aquestes sempre triaran desenvolupar els comportaments que marca la institució. Aquesta actitud de les persones condueix en molts casos al fet que els mecanismes de supervisió es puguin reduir i se'n pugui facilitar l'autocontrol. En molts casos, la integració de la persona a l'organització requereix que estigui vinculada a un projecte a mitjà o llarg termini.

La consecució d'aquest objectiu d'integració implica el desenvolupament d'unes estratègies en l'àmbit dels recursos humans que l'afavoreixin. La participació, establint parcel·les de discrecionalitat en les quals la persona pot prendre decisions relatives al seu àmbit de treball, sempre ha estat descrita com un mecanisme que facilita la integració de les persones. Una de les fonts més fortes de retenció en una organització és la integració de la persona en la institució. Com a reflexió i element de debat, el lector es podria preguntar en quina mesura els models de contractació o les expectatives de desenvolupament professional o carrera interna dominants avui a les organitzacions afavoreixen la integració?

En qualsevol cas, també és necessari tenir en compte que, com ja hem assenyalat, l'organització no està necessàriament interessada en la integració de totes les persones, en la mesura en què considerem que això representi un compromís indefinit entre totes dues o s'entengui d'aquesta manera.

b) Respecte a l'objectiu de la **innovació**, ja n'hem assenyalat la importància pels efectes sobre la competitivitat de les empreses. Però la innovació requereix disposar d'un capital humà amb un tipus de coneixement i unes actituds específics, és a dir, d'unes estratègies de selecció basades en determinats criteris que incentivin els comportaments que condueixen a la innovació. Quines empreses en les quals la innovació és determinant de la seva posició competitiva no té procediments de selecció fortament vinculats als coneixements específics que necessita o no té un disseny de formació orientat al desenvolupament d'aquest coneixement? No s'entendria buscar assolir aquest objectiu sense articular les estratègies oportunes.

c) El tercer gran objectiu estratègic en la gestió dels recursos humans és el de la **flexibilitat**. No obstant això, el terme *flexibilitat* presenta el problema que és polièdric, té moltes cares, per la qual cosa no sempre és entès per tots de la mateixa manera i, a més, els posicionaments en cada una poden ser molt extrems (flexibilitat màxima enfront de flexibilitat mínima).

En el context d'aquest mòdul ens interessa fer referència breument a quatre àmbits, en els quals es concreta la flexibilitat i que constitueixen opcions estratègiques per a l'organització: flexibilitat salarial, durada temps de treball, contractual i funcional.

- La **flexibilitat salarial** es podria entendre com la discrecionalitat total de l'organització per a fixar els nivells i formes salarials als empleats. Enfront d'aquesta posició extrema, que es veu limitada per condicionants legals, sí que es debat àmpliament la necessitat d'incorporar aspectes variables en els sistemes de compensació perquè aquests fluctuïn segons l'evolució de determinats paràmetres de referència. La vinculació de la retribució a la productivitat, els resultats de l'organització, etc. són alguns dels criteris assenyalats tradicionalment. Sí sembla desprendre's dels estudis que s'han fet que un sistema de compensació ha de disposar d'una part (quanta de-



pendrà de l'activitat de l'empresa i/o de l'empleat) que s'ajusti i varii segons determinats paràmetres. L'elecció dels paràmetres constitueix novament una opció estratègica de l'empresa (per a una pot ser la qualitat, per a una altra la quantitat i per a una tercera una combinació de totes dues).

- La **flexibilitat en la durada del treball i la contractual** també són dos aspectes objecte de debat i estudi en la gestió estratègica dels recursos humans. El primer es refereix a les demandes que plantegen moltes organitzacions d'acomodar el temps de treball a les necessitats de la demanda o de l'activitat. Hi ha organitzacions que per concentració productiva plantegen l'increment d'hores de treball en determinats períodes. Aquests increments es compensen posteriorment amb dies de descans o d'altres maneres. Els acords per a flexibilitzar els temps de treball han representat en alguns casos evitar la sortida d'empleats de l'organització. En aquest aspecte del temps de treball, també es pot incloure el de les persones que arriben a acords amb les organitzacions per a treballar solament una part de la jornada.

El segon terme de flexibilitat, la contractual, fa referència a la discrecionalitat de l'organització per a determinar la finalització del vincle entre les parts. Aquesta flexibilitat d'entrada i sortida i que constitueix un objectiu per a moltes organitzacions planteja problemes seriosos quan se n'analitzen els efectes sobre els empleats. Entre els més assenyalats hi ha la falta de compromís i implicació (integració i participació) de les persones amb l'organització.

La manera d'articular i definir tots dos objectius (temps de treball i vinculació amb l'empresa) representa novament opcions estratègiques en la gestió dels recursos humans que han de ser objecte de reflexió interna.

- La **flexibilitat funcional**, entesa com la llibertat per a la mobilitat interna de les persones a les organitzacions, conforma un altre dels objectius estratègics en la gestió dels recursos humans. Els canvis tecnològics i en les formes de treballar han convertit aquest aspecte en un element rellevant per a les organitzacions. La permanent variació dels llocs de treball i fins i tot la del mateix concepte de *lloc de treball* fa que els plantejaments de gestió vinculats a aquests es vegin alterats. El treball mitjançant processos requereix mobilitat dels empleats horitzontalment, la qual cosa representa en molts casos adquirir o aplicar un nombre més elevat de competències, la qual cosa es podria entendre de manera positiva per a les persones. D'altra banda, la contínua desaparició de llocs de treball, sobretot dels més simples, perquè les seves activitats són absorbides per equips tècnics, representa que en molts casos "la no mobilitat" de les persones porti a la possibilitat que se'n pugui prescindir.

Tots els objectius estratègics assenyalats per als recursos humans conflueixen també en l'objectiu de millora del rendiment i competitivitat de les organitzacions. Des de la perspectiva de l'organització, els objectius estra-

tègics indicats són rellevants en la mesura en què condueixen a la millora de la posició de l'empresa en el mercat.

## 2) Estratègies de gestió dels recursos humans

La consecució dels objectius que hem assenyalat necessita la formulació de les estratègies corresponents com a camí que ens hi ha de conduir.

Les estratègies que es presentaran en aquest mòdul són les relatives a quatre dels processos principals de gestió de recursos humans desenvolupats per les empreses. Ens referim a estratègies en l'àmbit de l'afectació, formació, avaluació i retribució.

Una consideració prèvia és que les decisions possibles que s'indiquen en cadascuna de les estratègies són preses com a tals (com a estratègiques) en la mesura en què afecten la competitivitat sostinguda de l'empresa, és a dir, tenen conseqüències a mitjà i llarg termini. Amb la referència a l'àmbit temporal, del que es tracta és de diferenciar entre les decisions operacionals o tàctiques de les realment estratègiques.

Un segon aspecte a assenyalar és que les estratègies formulades per les empreses poden diferir en funció del col·lectiu de persones a les quals vagin dirigides i del paper que aquestes tinguin a l'organització.

### a) Estratègies d'afectació

Les estratègies d'afectació reflecteixen el posicionament de l'empresa quant a l'opció per a fer front a les necessitats o excedents de persones a l'organització.

En el cas d'haver de cobrir llocs de treball a l'organització, una primera alternativa que es planteja és determinar la **font de reclutament** que utilitzarà. És a dir, triar entre l'oferta interna, l'externa o una combinació d'aquestes. Totes dues opcions no són neutres i tenen efectes diversos en els empleats, tant positius com negatius. Sens dubte un dels criteris que s'hauran de manejar per a prendre la decisió serà el tipus de coneixement que es busca i la seva disponibilitat, interna i externa.

En cas d'acudir a la incorporació de persones de l'exterior, caldrà decidir quin **tipus de contractació es fa**. La contractació fixa implica la pertinença de la persona a l'empresa de manera indefinida i, per tant, ha d'estar vinculada al desenvolupament d'un projecte a llarg termini. Per contra, si les necessitats de l'organització es fixen a curt termini, la contractació de durada determinada pot ser una opció adequada. Les organitzacions necessiten i usen treballadors

que es denominen *contingents*, és a dir, treballadors vinculats a activitats concretes i de durada determinada. L'error estratègic es produeix quan hi ha un desajust entre la necessitat i l'opció adoptada.

Una alternativa a considerar per a cobrir necessitats també seria l'**externalització** de l'activitat. En aquest cas, l'organització no es veu afectada en termes del nombre d'empleats i tipus de contracte. En aquest cas, la reflexió de l'organització s'haurà de fer sobre el caràcter estratègic o no de l'activitat externalitzada.

Finalment, és necessari reflectir que les empreses, de vegades per raons d'un mal dimensionament o per contraccions estructurals o conjunturals de la demanda, es veuen forçades a ajustar les seves capacitats productives a la nova situació del mercat. Aquest ajust pot reclamar la sortida de persones. Per a posar en marxa aquest mecanisme, l'organització haurà de considerar les diferents alternatives que té i que legalment són viables. Aquesta estratègia d'ajust mai no haurà de ser exclusivament quantitativa, sinó que també ha d'incorporar la dimensió qualitativa, és a dir, indicar on es produeixen els excedents. Per a això, la planificació dels recursos humans és una eina imprescindible.

## b) Estratègies de formació

Quina formació és la que ha de donar l'organització? Què la determina? Com distingim l'estratègica de la que no ho és?

Un primer aspecte a considerar per a establir la distinció és conèixer el problema o la necessitat que tracta de resoldre la formació.

Normalment, la formació denominada *estratègica* és la que es vincula o relaciona amb les competències clau que l'empresa necessita i requereix per al desenvolupament de la seva estratègia genèrica.

Aquesta és diferent de la que té un caràcter operacional i una orientació reactiva. La decisió de quina formació en llengua (anglès, xinès, alemany, etc.) es dóna a una persona resulta determinant per a competir en el mercat. En el cas de les empreses, l'elecció entre formació que busca l'**especificitat** i aprofundiment dels coneixements o la **polivalència** és rellevant perquè condicionarà el que aquesta pugui fer en el futur.

Com assenyalàvem al principi d'aquest apartat, l'elecció estratègica de la formació pot variar segons a qui s'adreça. El departament de recerca i desenvolupament pot requerir una estratègia de formació diferent de la d'una altra unitat organitzativa, no ja solament per la seva activitat, sinó perquè l'estratègia

que té marcada l'empresa per als propers anys és llançar nous productes o millorar els que ja té. No obstant això, en el departament d'administració, l'opció estratègica de la polivalència pot ser perfectament vàlida i ajustada.

### c) Estratègia d'avaluació

Un dels factors que més determinen els comportaments de les persones és el que es valora d'elles.

En aquest sentit, les empreses, a l'hora de configurar l'estratègia d'avaluació, han de tenir en compte quins comportaments i quins resultats són els rellevants per a l'acompliment de l'estratègia genèrica de l'organització.

S'entén fàcilment que una estratègia de costos demani uns comportaments i se centri en unes avaluacions diferents de si l'empresa està desenvolupant una estratègia d'innovació. Per això, les dimensions en què caldria centrar-se en el disseny de l'estratègia d'avaluació d'una empresa serien bàsicament dues: els **comportaments i els resultats**. Quan una i quan una altra?

Quan els resultats a aconseguir no es poden determinar prèviament i, per tant, són incerts, sembla que els sistemes d'avaluació s'han de centrar en els comportaments, ja que és l'única cosa controlable per l'organització i és l'única cosa en què realment es pot incidir. Pensem en una unitat de recerca en la qual els resultats, per la seva pròpia naturalesa, són incerts i no es pot determinar el moment de la seva consecució.

Per contra, en les àrees de producció, en què les activitats estan més determinades i formalitzades, és més fàcil fixar resultats a aconseguir i, per tant, centrar els sistemes d'avaluació en aquests. En qualsevol cas, el que s'assenyala és que si és possible la consideració o la incorporació de tots dos paràmetres en el disseny de l'estratègia, aquesta els hauria de considerar i d'incorporar.

Un tercer paràmetre que cal tenir en compte, que no s'ha assenyalat abans, seria el de l'**horitzó temporal** considerat. El motiu no és altre que pensar que, pel mateix concepte d'estratègia, les avaluacions s'haurien de considerar en el mitjà i llarg termini. El curt termini seria l'indicat per a valoracions de caràcter operacional.

### d) Estratègies de retribució

Quant al disseny de les estratègies de retribució, dos són els aspectes que caldria considerar: la **quantitat que s'ofereix** i l'**estructura de l'oferta**.

- Respecte a la **quantitat**, s'entén que són tres les opcions que una empresa pot tenir en compte. Ser **líder** en retribució, pagar com la **mitjana del sector** o pagar per **sota del sector**.

La primera opció, la de ser líder en el sector, normalment es posa en marxa quan les empreses competeixen pels millors i necessiten pagar salaris alts per a atreure'ls i retenir-los o quan les condicions extremes del treball així ho exigeixen. També s'ha indicat que aquesta estratègia és viable quan el cost dels salaris alts pot ser repercutit en el preu dels productes i aquests no es veuen afectats en les vendes. Pensem en els cotxes o en la roba de molt luxe, les empreses dels quals necessiten els millors dissenyadors, a qui han de pagar salaris alts. El preu d'aquests productes no és un component rellevant per al comprador (persones de poder adquisitiu alt). Són aspectes com la imatge o la qualitat els veritablement determinants.

Enfront d'aquesta opció, hi ha la de les empreses que decideixen pagar com la mitjana del sector, a fi de mantenir una estructura de costos salarials similars a la de la majoria de les empreses amb les quals competeixen, ja que aquest aspecte pot ser un factor de pes o d'incidència en el preu i en els resultats del negoci.

També és possible plantejar-se una estratègia de baixos salaris en la mesura en què no es necessita personal qualificat per a l'elaboració del producte, que s'adreça a consumidors de poder adquisitiu baix i per al qual la qualitat no és una variable determinant. Un exemple en aquest cas seria la roba de vestir per a gent jove que es pot adquirir en un mercat ambulant, els valors principals de la qual són el preu i el color o altres atributs que normalment són fruit de la imitació.

L'important en la decisió sobre quina estratègia s'adopta és la congruència amb l'estratègia del negoci. El que no es pot fer és pagar com la mitjana del sector quan es necessiten els millors. En tot cas, s'haurien de prendre com a referència els salaris que ofereixen les empreses amb les quals es competeix.

- El segon aspecte a considerar en el disseny de l'estratègia de compensació dèiem que era l'**estructura**, és a dir, el grau en què aquesta és completament **fixa** o completament **variable**. Hi ha dos posicionaments extrems que es corresponen amb els anomenats **models mecanicistes i orgànics**. El primer model, en l'accepció més extrema, no recorre a la incorporació en l'estructura salarial de components variables i el seu nivell es determina en funció del valor del lloc. El segon model preveu en l'estructura retributiva components que es relacionen amb el grau de consecució o compliment d'algun o alguns criteris establerts. Lògicament, els dissenys mecanicistes de retribució no són els que es recomanen en la literatura per la seva escassa flexibilitat i adaptabilitat a les diferents situacions de l'empresa. Mentre que el model orgànic és el que incorpora components retributius que es vinculen a aspectes com productivitat, qualitat, comportaments, etc. Un últim aspecte a destacar respecte a aquesta estratègia de retribució, i que també és aplicable a les altres assenyalades, és que el seu disseny pot variar depenent de les persones a qui va dirigida a l'organització. Una or-

ganització pot tenir diferents estratègies retributives que diferiran no solament en els criteris que es vinculen a la retribució sinó també en el grau en què adopta un caràcter més mecanicista o orgànic.

Com a última reflexió d'aquest assenyalarem que, si bé és important que les organitzacions adoptin un enfocament estratègic en la gestió dels recursos humans, no ho és menys que el disseny de les estratègies en aquest àmbit sigui congruent amb les estratègies genèriques formulades per a l'organització.

## Activitats

### 1. Qüestions sobre el mòdul

Després de la lectura del mòdul, podríeu respondre a les preguntes següents:

- a) Quines barreres creieu que han impedit que les empreses desenvolupessin una orientació estratègica en la gestió dels recursos humans? Assenyaleu-les i comenteu-les.
- b) Per què en situacions de crisi en un sector hi pot haver empreses que creixin?
- c) Com relacioneu incertesa d'un sector, estratègia emergent i disseny de la gestió dels recursos humans?
- d) Podríeu argumentar l'estratègia de recursos humans que hauria de dissenyar una empresa que competís mitjançant la innovació dels productes?
- e) Quina reflexió podeu fer sobre el grau de flexibilitat interna de les empreses espanyoles?

### 2. Cas: Consur, SA

L'empresa Turna, SA (Turisme Nacional, SA), seguint amb el seu procés d'implantació nacional i a fi d'ampliar l'oferta hotelera i turística en els mercats internacionals, va adquirir fa cinc anys la gairebé totalitat de les accions de Consur, SA, un complex hotelier situat en la costa sud d'Espanya.

Consur, SA gaudia d'un cert prestigi a la zona i era considerada com un centre de descans tradicional, sense grans luxes ni serveis, preu moderat i orientat a un client de poder adquisitiu mitjà, fonamentalment nacional.

La plantilla de què disposava Consur, SA era de 230 empleats fixos, quantitat que es duplicava en les èpoques de vacances mitjançant contractacions temporals entre el personal de la zona. L'estructura organitzativa de Consur era molt simple: una direcció general, un director administratiu i un director d'instal·lacions i serveis. La direcció general estava ocupada per una persona que era al servei de l'empresa des de feia més de trenta anys, que va començar en el món de l'hostaleria des dels llocs més baixos, i que tenia com a valor principal l'experiència acumulada, el lliurament i la dedicació. La direcció administrativa tenia entre les seves responsabilitats la gestió dels recursos humans. Les tasques que es duïen a terme eren principalment les relacionades amb les altes, baixes, noves contractacions, nòmines i controls d'absentisme. L'anàlisi dels costos de personal representava un punt d'atenció molt important i es considerava que gran part de l'èxit econòmic que Consur havia tingut en el passat era degut a la contenció de la despesa en recursos humans. La política salarial era clara: seguir el conveni del sector. Els salaris estaven basats principalment en el lloc de treball i gairebé el 100% era fix, tant per al personal amb contractes de durada indefinida com per a les contractacions temporals que es feien.

El director d'instal·lacions i serveis, tècnic de grau mitjà, també amb gran experiència en el sector, tenia establerts uns estàndards de funcionament intern i de control dels serveis molt exhaustius. No deixava res a la improvisació. Els empleats tenien perfectament determinades totes les seves activitats. D'aquesta direcció depenien tots els serveis operatius: les instal·lacions generals de l'hotel, les habitacions i el restaurant cafeteria.

Els empleats de Consur es caracteritzaven per ser persones que treballaven des de feia molt de temps a l'hotel, per haver après l'ofici a força d'experiència, i per viure a la zona on estava situat l'hotel.

Turna, SA després de l'adquisició de les accions de Consur, SA va fer fortes inversions amb l'objecte de modernitzar totes les instal·lacions. Es van decorar les habitacions, es van instal·lar dos restaurants de luxe, es va crear una escola de vela i esports nàutics i, en definitiva, es va ampliar l'oferta de serveis de manera molt considerable, passant a ser un dels centres de vacances més moderns del país. Per mitjà de la publicitat, la promoció i les negociacions amb els operadors internacionals, es va aconseguir que el primer any de relançament, l'ocupació i els resultats de l'explotació del negoci fossin satisfactoris i esperançadors. No obstant això, l'any següent la situació va canviar i ja fa tres anys que pateixen una forta crisi econòmica que està posant en perill el projecte del negoci.

A fi d'analitzar i conèixer les causes d'aquest daltabaix, el president del consell d'administració de Consur ha decidit contractar els serveis d'un consultor (vosaltres) perquè elabori un informe i dissenyi les accions que s'han d'emprendre per a superar la crisi.

El consultor va començar analitzant la documentació de l'empresa, que posava de manifest que, efectivament, les tecnologies instal·lades eren les més sofisticades que existien. L'anàlisi

organitzativa va posar de manifest que s'havien creat noves unitats, abans inexistents, com per exemple: compres, oci, restauració, qualitat, habitacions, clients, operadors, etc. És a dir, s'havia passat d'una estructura molt simple a una de molt més complexa amb un alt grau de diferenciació. L'argument que constava com a base del nou disseny organitzatiu eren les característiques i exigències del nou entorn i del nou mercat, que era tremendament competitiu, dinàmic, complex i incert. En un informe intern enviat pel president al director de Consur es recalcava la necessitat d'estar molt atents a totes les oportunitats de negoci que sorgissin en el mercat per a aprofitar-les, com també a les accions que empenia la competència i que poguessin afectar la nostra oferta. En el document del pla estratègic que es va dissenyar per al llançament del nou hotel, es precisaven amb minuciositat les diferents accions a emprendre i els objectius a aconseguir. Tot es va fer amb la intenció de no deixar res a la improvisació i que servís de guia al director per als propers anys.

El consultor va decidir mantenir una reunió amb el director de Consur, persona estricta, amb valors de gestió molt arrelats i basats en la lleialtat, l'esforç en el treball i la reducció de costos. Durant la xerrada es va posar de manifest que el seu afany va ser sempre disposar de normes i procediments que deixessin clares les obligacions de cadascun dels components de l'empresa. El director va dir que no entenia el perquè de la situació de l'empresa, ja que la filosofia de la gestió era la de sempre i, fins a fa uns anys, tot havia funcionat satisfactòriament. Les queixes dels clients, el malestar del personal i la deterioració del clima de treball no els comprenia. A fi de conèixer les línies de gestió en l'àrea dels recursos humans, el consultor va posar algunes preguntes al director d'administració, que continuava essent el responsable de l'àrea de recursos humans. Les respostes van ser les següents:

- “El personal de l'empresa és el mateix de sempre, per la qual cosa no entenc que abans fos bo i ara dolent.”
- “Tots tenen definides les seves categories laborals, prenent com a base el lloc assignat, per la qual cosa coneixen exactament les seves obligacions.”
- “La col·laboració i identificació amb l'empresa ja no existeixen.”
- “La política de promocions ha estat interna”. “Els que feia més anys que eren a l'empresa han estat nomenats responsables de les noves unitats i seccions del complex hotelier, la qual cosa hauria d'haver estat una font de motivació.”
- “Al personal sempre se li ha exigint el compliment dels estàndards fixats, i se l'ha valorat per això i retribuït segons el lloc de treball.”
- “La reorganització interna que s'ha dut a terme tenia com a objectiu desenvolupar una nova manera de treballar, basada a potenciar la iniciativa, la flexibilitat, la col·laboració i el sentit de grup.”
- “El nombre de queixes dels clients posa de manifest que el complex sistema de qualitat que ens va dissenyar una empresa especialitzada no està donant els resultats esperats. El restaurant no funciona, els equips informàtics que gestionen el funcionament de l'hotel estan més temps parats que funcionant, etc.”

#### Preguntes sobre el cas

- a) Quina estratègia té formulada l'empresa?
- b) Quins desajustos identifiqueu entre l'estratègia de l'empresa i en la gestió dels recursos humans?
- c) Quin diagnòstic feu de la situació?
- d) Quines estratègies de gestió de recursos humans proposaríeu a l'empresa?



## Bibliografia

### Bàsica

**Albizu Gallastegi, E.; Landeta Rodríguez, J.** (2011). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pirámide.

**Boxall, P.; Purcell, J.** (2011). *Strategy and human resource management: third edition*. Basingtoke Nova York: Palgrave Macmillan.

**Cantera, J.; Gil, F.** (coord.) (2006). *Estrategia integral e integrada de gestión de personas*. Madrid: Aedipe/Pearson.

**Schuler, R.; Jackson, S.** (2007). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell Publishing.

**Valle Cabrera, R.** (coord.) (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson.

### Complementària

**Barney, J. B.** (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management* (vol. 1, núm. 17, pàg. 99-120).

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

**Dolan i altres** (2007). *Gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.

**Lengnick-Hall, C. A.; Lengnick-Hall, M. L.** (1988). "Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology". *Academy of Management Review* (núm. 13, pàg. 454-470).

**Miles, R.; Snow, C.** (1984, estiu). "Designing strategic human resources systems". *Organizational Dynamics* (pàg. 36-52).

