

La gestió de recursos humans i les capacitats organitzatives

Álvaro López Cabrales

PID_00193963



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

Introducció.....	5
Objectius.....	6
1. Les capacitats centrals de l'empresa i els recursos humans com a fonts d'avantatge competitiu.....	7
2. L'enfocament de capacitats dinàmiques i el seu vincle amb els recursos humans.....	10
3. Proves que han de superar les capacitats organitzatives i els recursos humans per a ser identificats com a fonts de competitivitat empresarial.....	12
4. Vinculació de la gestió de recursos humans al desenvolupament de diferents tipus de capacitats organitzatives.....	15
Activitats.....	21
Bibliografia.....	23

Introducció

En el context actual, en el qual les organitzacions es plantegen les maneres de millorar la competitivitat, la gestió de recursos humans té un paper important com a conseqüència de la capacitat d'afegir valor a l'empresa mitjançant la contribució a les capacitats de l'organització. Des d'una perspectiva estratègica, resulta de gran interès l'estudi de la contribució de la direcció de recursos humans a l'assoliment d'avantatges competitius sostenibles.

Amb aquesta finalitat, es considera que una de les aportacions principals que la gestió de recursos humans fa a la competitivitat empresarial és el reforç i el suport a les capacitats organitzatives. L'estudi de les relacions assenyalades implica saber a què es fa referència quan es parla de capacitats organitzatives. Quines capacitats organitzatives són a la base de l'avantatge competitiu de les organitzacions? Quin és el paper dels recursos humans en la creació i el desenvolupament d'aquestes capacitats estratègiques i l'avantatge competitiu? Aquestes són algunes de les preguntes a les quals volem respondre amb aquest mòdul.

Objectius

Els objectius d'aquest mòdul són:

- 1.** Comprendre què són capacitats organitzatives i establir-ne tipologies.
- 2.** Analitzar com ha evolucionat la contribució que la gestió dels recursos humans fa a les capacitats de l'empresa.
- 3.** Estudiar com, per a desenvolupar-se, diferents capacitats organitzatives requereixen diferents tipus de persones i pràctiques de gestió de recursos humans.

1. Les capacitats centrals de l'empresa i els recursos humans com a fonts d'avantatge competitiu

Si analitzem les economies desenvolupades, és fàcil trobar-hi grans empreses amb èxit i que són referents en el sector.

Però, què és el que determina que tinguin un avantatge competitiu sobre els rivals? On són les claus de l'èxit?

Durant molt temps, els temes dominants en la literatura estratègica van posar l'èmfasi en l'entorn com a font d'obtenció de l'avantatge competitiu. Durant aquest període, la majoria dels estudis es van centrar en el context sectorial de l'empresa i la posició competitiva en relació amb els rivals. Les anàlisis del sector i la competència van estar lligades estretament al treball del professor Michael Porter a Harvard.

Per contra, durant tot aquest temps, l'anàlisi estratègica de l'àmbit intern de l'empresa va restar molt poc desenvolupada, ocupant un paper subaltern. Mirar a l'interior de l'empresa va estar més vinculat amb qüestions d'implantació de l'estratègia i com a conseqüència de l'estratègia adoptada. És en aquest context quan el component humà es percep com a factor de competitivitat. No obstant això, hem d'esperar al final dels vuitanta perquè tingui lloc un canvi de perspectiva i un interès creixent pel paper dels recursos i capacitats de l'empresa com a base fonamental de l'estratègia i com a determinants principals de la rendibilitat. Entre aquests determinants interns de la competitivitat de l'empresa, les persones que hi treballen amb els coneixements i destreses hi tenen un paper clau.

Algunes raons justifiquen aquest canvi d'orientació estratègica empresarial: en entorns canviants, la mateixa empresa, definida en termes dels recursos i capacitats que té, pot ser una base molt més sòlida per a establir la seva identitat i identificar les diferències en la competitivitat. En general, els estudis de *management* o gestió d'empreses coincideixen a assenyalar que, com més gran sigui la importància del canvi de l'entorn d'una empresa, més ha de procurar basar l'estratègia en els recursos i capacitats internes en lloc de fer-ho en el mercat. Aquests estudis també demostren que les persones que treballen a l'organització poden ser-ne el recurs més dinàmic, atesa la possibilitat que millorin o fins i tot adquireixin nous coneixements i destreses.

Al mateix temps, des de les recerques en direcció estratègica, s'ha demostrat que la major rendibilitat d'una empresa pot procedir de dues fonts: el fet de ser en un sector atractiu o el fet d'aconseguir un avantatge competitiu sostenible sobre els rivals. El fort augment de la pressió competitiva dins dels sectors ha provocat més interès pels recursos i capacitats de l'empresa per a establir

Exemple

Per exemple, Mercedes-Benz, Zara o El Corte Inglés.

un avantatge competitiu, que no és més que un diferencial sostenible en rendibilitat, no imitable per altres empreses competidores. En la mesura en què aquest avantatge competitiu descansa en capacitats i intangibles de l'empresa, més difícil serà duplicar-la per a altres competidors.

Tot això es podria resumir en l'imperatiu donat a l'empresa perquè sigui capaç de conèixer-se a si mateixa, en el sentit d'una comprensió profunda dels seus propis recursos i capacitats. Però quins són els recursos i capacitats d'una empresa? Tenen tots la mateixa rellevància en relació amb l'èxit empresarial o l'assoliment d'un avantatge competitiu sostenible? O, si es prefereix, contribueixen més les persones a la competitivitat de l'empresa que altres recursos de l'organització? Com ho fan?

En l'èxit d'empreses com Honda o Canon i les seves ràtios de creixement increïbles, el tret comú sembla clar: mentre que en el curt termini la competitivitat d'una empresa deriva de qüestions com el preu o el cost, en el llarg termini l'atenció s'ha de posar més en la capacitat per a construir a un preu més baix i una velocitat més alta que els competidors les capacitats bàsiques que caracteritzin i distingeixin les organitzacions. Capacitats que, com veurem al llarg d'aquest mòdul, no sorgeixen espontàniament sinó que són fruit de la qüestió dels recursos humans de l'organització.

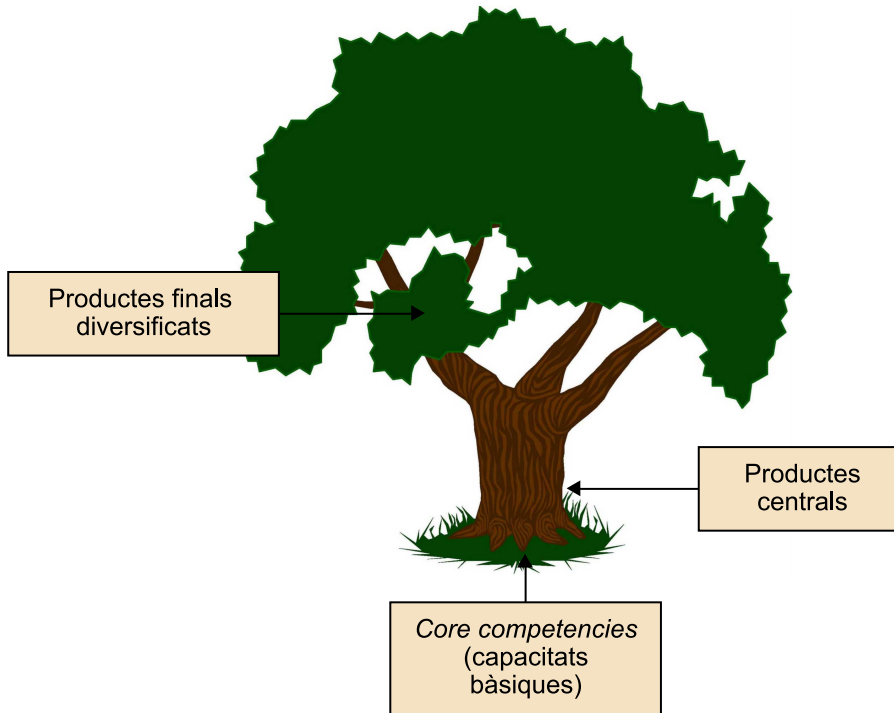
En el nou context estratègic, la competitivitat de l'organització sembla que està vinculada, entre altres aspectes, al component humà, que és el que la dota de les capacitats bàsiques o *core competencies* necessàries per a competir.

Què són les **competències bàsiques** o *core competencies*? Prahalad i Hamel (1990) les defineixen de la manera següent:

“l'elenc d'aprenentatge col·lectiu de l'organització, especialment pel que fa a la coordinació de les diferents habilitats o destreses productives i les fonts de tecnologia. És pel que es defineix una capacitat bàsica com un conjunt de recursos fonamentals que treballen junts.”

Els recursos podran ser, al seu torn, tangibles i intangibles. En aquest sentit, els autors comparen l'organització amb un arbre, on el tronc i les branques principals són els grans productes centrals de l'empresa, les branques més petites i les fulles són els productes finals diversificats, i les arrels, que donen el suport, robustesa i estabilitat al sistema, són les capacitats bàsiques (vegeu la figura 1).

Figura 1. Les capacitats bàsiques de l'organització



Font: Prahalad i Hamel (1990)

Per tant, sorgeix una línia que recomana l'estudi de l'interior de les organitzacions per a determinar quines són les capacitats sobre les quals hauria de descansar l'avantatge competitiu. La identificació d'aquestes capacitats és molt important per a poder determinar el paper que hi tenen els recursos humans.

Seguint el treball d'aquests autors, una capacitat bàsica ha de reunir les tres característiques següents:

- Ha de facilitar l'entrada de l'empresa en nous mercats.
- Ha de produir nivells alts de satisfacció del client.
- Ha de ser difícil d'imitar.

Si ara es propugna l'estudi de les capacitats bàsiques o centrals i aquestes han de dependre en gran mesura dels recursos humans de l'organització, resultaria una paradoxa que les qüestions de gestió dels recursos humans passessin a ser secundàries a les empreses. Es planteja la necessitat de desenvolupar el que podríem denominar *una arquitectura estratègica*, una espècie de mapa de ruta que determini quines són les capacitats bàsiques que s'han de construir, i establir un pla d'activitats i inversions en els empleats de l'organització perquè realment aportin i contribueixin al desenvolupament i reforç d'aquestes capacitats.

2. L'enfocament de capacitats dinàmiques i el seu vincle amb els recursos humans

Sense perjudici de l'interès del que s'ha exposat més amunt, la volatilitat i la incertesa de l'entorn han propiciat que diferents autors com Teece, Pisano i Shuen (1997) hagin afirmat que els postulats en què descansa la definició que s'ha donat anteriorment de capacitats organitzatives serien una condició necessària, però no suficient, per a assolir un avantatge competitiu sostenible en el temps. Som davant el que es coneix com l'**enfocament de les capacitats dinàmiques**.

Segons aquest enfocament, les empreses guanyadores i amb èxit en els mercats globals no són les que solament tenen un elenc de recursos i capacitats molt valuosos, sinó més aviat les que poden respondre a temps als canvis que s'esdevenen en l'entorn, per mitjà d'innovacions ràpides i flexibles i d'una capacitat notòria per a gestionar, coordinar i redissenyar eficientment les capacitats internes i externes. Tot això, en termes de recursos humans, representa no solament disposar de persones amb els coneixements i les habilitats que garanteixin en un moment determinat les capacitats necessàries per a competir, sinó també que aquests evolucionin i canviïn en funció de les noves exigències del mercat. Per tant, les capacitats dinàmiques estan estretament vinculades als recursos humans de què disposa l'organització.

No obstant això, no tots els recursos humans contribueixen de la mateixa manera al desenvolupament de les capacitats dinàmiques de l'organització. Per a identificar-les, sembla necessari conèixer i caracteritzar les capacitats dinàmiques.

En primer lloc, les empreses han de tenir la **capacitat** d'observar el mercat i **identificar oportunitats**. Els investigadors denominen aquesta capacitat *sensing* i, d'alguna manera, implica ser sensible a noves necessitats i demandes dels clients i ser àgils per a observar-les. Però qui pot dotar les organitzacions d'aquesta capacitat dinàmica? Sembla evident que no tots els recursos humans de l'organització, sinó més aviat els individus que treballen en l'àmbit de l'R+D o del màrqueting. Individus que s'haurien de caracteritzar per estar oberts a l'experimentació i a treballar en situacions d'incertesa.

Però no n'hi ha prou d'identificar oportunitats. Les empreses dinàmiques no es poden limitar a fer grans estudis de mercat sense més ni més. També cal que tinguin la **capacitat d'idear** i **fer les inversions** eficients que es necessiten. En aquest cas es necessiten persones amb coneixements molt específics i coneixedores del sector i de la tecnologia. Elles podran contribuir més bé al desenvolupament d'aquesta capacitat dinàmica en aportar el coneixement i

les habilitats que tenen al disseny de plans d'inversió eficients en tecnologies i processos o fins i tot plans de captació de nou coneixement expert, necessari per a emprendre els canvis previstos en els processos de l'empresa.

Sembla clar que aquesta segona capacitat dinàmica, que es denomina literalment *seizing*¹, requereix la contribució de persones amb un coneixement expert i que siguin capaces d'assumir riscos, dissenyant plans de negoci que al seu torn siguin visionaris i que l'empresa pugui assumir. A més, atesa la volatilitat de l'entorn, aquesta capacitat requereix comportaments proactius i àgils que facilitin la presa de decisions.

⁽¹⁾En anglès el terme *seizing* implica apropiar-se d'alguna cosa ràpidament.

Finalment, el tercer component de la capacitat dinàmica és el que tanca el cicle: identificació-apropiació/inversió-redisseny. Les empreses necessiten tenir la **capacitat de reconfigurar** els recursos i processos interns per a abordar els canvis que requereixen les noves necessitats detectades. Per a això s'ha de trencar la inèrcia interna de l'empresa i dels individus, acostumats a repetir les mateixes tasques. Per això les persones que millor poden contribuir al desenvolupament d'aquesta capacitat dinàmica serien les que tenen habilitats flexibles, que s'adaptin ràpidament als canvis proposats. Les organitzacions poden decidir desenvolupar internament aquest tipus de coneixements flexibles o bé fer-ho directament incorporant nous professionals amb els coneixements requerits.

Aquesta capacitat de reconfiguració es podria definir com la més pràctica de les assenyalades, ja que depèn en gran mesura de les destreses dels individus, que són els que realment apliquen els plans de canvi, en disseny, en producció, etc., que defineix la direcció de l'empresa. Així, mentre que en la primera capacitat destacàvem el paper dels recursos humans que treballaven en R +D o màrqueting, en ser les unitats més directament associades a la identificació de les oportunitats de mercat, en aquesta última capacitat, es considera que qualsevol empleat amb habilitats flexibles pot contribuir al canvi a l'organització en el nivell més bàsic, com és el de la implementació dels nous plans de l'empresa.

Per tant, les capacitats dinàmiques incrementarien l'agilitat interna i la competitivitat de les empreses. Però ho fan sempre? Passaria el mateix si les capacitats es poguessin copiar? Evidentment no, per això és necessari enumerar i discutir les condicions que s'imposen a les capacitats perquè siguin fonts d'avantatge competitiu.

3. Proves que han de superar les capacitats organitzatives i els recursos humans per a ser identificats com a fonts de competitivitat empresarial

Si bé en l'apartat anterior hem definit de manera general les capacitats organitzatives en el context intern de les organitzacions, hem d'assenyalar que no totes les capacitats que té una empresa són fonts de competitivitat per si soles. En termes de recursos humans, hem assenyalat que no totes les persones que formen part de l'organització són fonts d'avantatge competitiu. Hi ha diferents proves de valor, requisits o condicions a les quals es pot sotmetre una capacitat per a veure si realment és competitiva per a l'organització. Aquestes proves són les següents:

1) **La prova de la inimitabilitat.** Es pot copiar la capacitat? Per a això l'ambigüitat de la capacitat ha de frustrar els competidors en ser incapaços de desfer l'embull de recursos que envolta la capacitat. Per a superar aquesta prova, és fonamental que la capacitat organitzativa descansi sobre una base de coneixements específics de l'organització.

Per exemple, la capacitat de reconfiguració d'Apple és inimitable per als competidors perquè depèn de les habilitats específiques dels tècnics d'Apple per a fer millores contínues en el seu programari. Aquest coneixement expert no està distribuït en el mercat i es fonamenta en el desenvolupament intern de l'empresa, convertint-se en un exemple pràctic de com el sistema de recursos humans de l'empresa, caracteritzat per una sèrie de coneixements i destreses molt específics i que els competidors no poden copiar, contribueix de manera rotunda al desenvolupament de certes capacitats de l'empresa.

2) **La prova de la durada.** Es deprecia ràpidament el valor de la capacitat? Perquè una capacitat sigui font d'avantatge competitiu sostenible, ha de tenir un caràcter durador a l'empresa i no estar supeditada a modes o pèrdues de valor.

Exemple

Un exemple interessant pot ser la supervivència de la marca Disney fins i tot malgrat la mort del fundador el 1966.

Així, en la marca Disney es veu una capacitat duradora d'imatge, identitat, cultura organitzativa, que evoca en les ments dels que la senten diversió i entreteniment.



En l'àmbit dels recursos humans, és important la cura, manteniment i millora dels coneixements que són fonts de competitivitat a l'empresa. No n'hi ha prou de tenir treballant a l'organització els millors experts en una determinada tecnologia. Fins i tot aquest coneixement expert es deprecia si l'organització no pren iniciatives en forma de certes polítiques de recursos humans (formació, desenvolupament, incentius) que motiven els individus a mantenir actualitzat l'estoc de coneixements.

3) La prova de l'apropiació. Es captura el valor que crea la capacitat? Una capacitat no seria realment valuosa per a l'empresa si estigués en possessió d'algun grup d'interès aliè a l'organització, com clients, proveïdors o distribuïdors. Fins i tot en el cas de la xarxa de contactes de l'empresa o cartera de clients, que podria ser una capacitat bàsica font de competitivitat, si tot això depèn d'un directiu molt hàbil o amb molt bones relacions, en essència no ens trobaríem davant una capacitat valuosa per a l'empresa: el directiu se'n pot anar a una altra organització i portar-hi la seva xarxa de contactes. Per tot això, és preferible que les capacitats d'una empresa descansin en característiques (coneixements, habilitats) dels empleats, ja que això afavoreix l'apropiació d'aquestes capacitats, sempre que l'organització s'asseguri el compromís i la vinculació dels millors empleats amb els objectius de l'empresa.

4) Finalment, i molt estretament vinculat al que acabem d'assenyalar, l'última prova a la qual s'han d'enfrontar les capacitats seria la prova de la superioritat competitiva. Cada organització pot identificar una activitat que és millor que altres i que per això demana un caràcter de capacitat bàsica. Però no n'hi ha prou amb això: les estratègies s'han de fundar en activitats o recursos en els quals l'organització tingui la certesa que és millor que els competidors. D'això la importància d'identificar els *core employees* o grups d'empleats que treballen en l'activitat central de l'organització. Aquests individus –i la seva gestió apropiada mitjançant pràctiques de recursos humans adequades– tenen la clau de la competitivitat de l'organització.

Per tant, les implicacions estratègiques que acaben derivant de l'orientació basada en els recursos i capacitats passarien per la formulació d'objectius agressius i per a organitzar l'estratègia entorn de la capacitat central o bàsica escollida i assegurar-se que els empleats seleccionats tenen les habilitats i recursos necessaris per a facilitar aquesta capacitat bàsica.

No podem oblidar que som davant una opció de tipus estratègic i que decidir-se per una determinada capacitat bàsica obliga a rebutjar-ne d'altres. Per tot això cal que les empreses tinguin molt en compte quins són els processos bàsics i seleccionar les capacitats que saben que tindran un impacte favorable sobre aquests processos. Tot seguit, s'han de centrar a proporcionar les infraestructures necessàries que donen suport a aquestes capacitats, com es mostra en la figura 2.

Figura 2. Principis de la competitivitat basada en recursos i capacitats

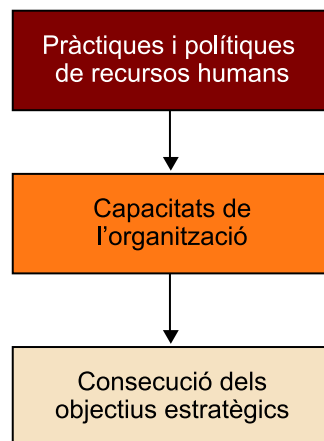


Font: Stalk i altres, 1992.

4. Vinculació de la gestió de recursos humans al desenvolupament de diferents tipus de capacitats organitzatives

Ja s'ha vist en les pàgines anteriors la vinculació dels recursos humans amb les capacitats bàsiques i dinàmiques, però en aquest apartat ens centrarem en l'estudi de com la gestió de recursos humans, per mitjà de les seves pràctiques i polítiques, és capaç d'incidir en les capacitats de l'organització i aquestes afavoreixen l'assoliment dels objectius estratègics fixats, com s'indica en la figura 3.

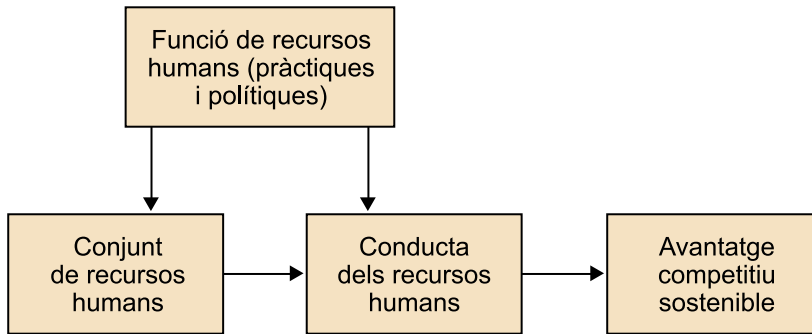
Figura 3. Enfocament estratègic per a mesurar l'impacte dels recursos humans



El procés per aconseguir els objectius desitjats es basa en l'habilitat que tenen les polítiques de recursos humans d'orientar i afavorir determinats comportaments en els individus. Com s'indica en la figura 4, la gestió adequada dels recursos humans d'una organització incideix favorablement en el comportament dels individus, orientant-los cap a l'assoliment dels objectius estratègics, constituint així un avantatge sobre els rivals.

Per exemple, una empresa que vulgui basar la competitivitat en el desenvolupament de la capacitat innovadora s'hauria de centrar en pràctiques de recursos humans, com la selecció de persones sobre la base del potencial o talent que tenen (més que de l'experiència prèvia) o d'incentius en la retribució lligats al desenvolupament i implantació reeixida de nous productes.

Figura 4. La funció dels recursos humans com a font d'avantatge competitiu



Font: Wright i altres, 1994.

Amb pràctiques com les de l'exemple esmentat més amunt, l'empresa reforçaria l'avantatge competitiu per la via de la innovació. És cert que la competència pot copiar les polítiques de gestió de recursos humans, però l'empresa amb les sinergies adequades per a desenvolupar-les primer tindria l'avantatge d'haver obtingut abans un elenc de recursos humans compromesos i de qualitat que afavoririen l'èxit de l'empresa.

Per tant, la gestió de recursos humans aporta flexibilitat i dinamisme a l'organització. Enllaçant amb l'enfocament de les capacitats dinàmiques, es pot afirmar que en entorns dinàmics les empreses amb nivells de qualitat alts en el capital humà tenen més capacitat per a respondre als canvis de l'entorn per mitjà d'estratègies que s'adaptin a aquestes alteracions de les condicions contextuais.

D'alguna manera, els sistemes de recursos humans poden contribuir a l'avantatge competitiu sostingut per mitjà del desenvolupament de les capacitats que són específiques de l'empresa, ja que els que contribueixen a la producció de relacions socials complexes són inherents a la història i cultura d'una organització i generen coneixement organitzatiu tàcit.

Es necessita una classificació més concreta de les capacitats organitzatives per a una millor comprensió de les relacions teòriques amb els recursos humans que es presentaran. En aquest sentit, Lado i Wilson (1994) han considerat tres grans **grups de capacitats organitzatives**: de gestió, tècniques i d'*output*.

1) **Les capacitats de gestió** s'identificarien amb l'habilitat d'una empresa per a coordinar el seu cos de rutines i destreses. Es podrien considerar "capacitats d'arquitectura", que tindrien com a objectiu integrar els elements tangibles i intangibles de l'empresa per a aconseguir renovar-los i adaptar-los a les necessitats de l'organització. Aquest grup de capacitats organitzatives inclouria l'habilitat de l'empresa per a dur a terme processos de formulació estratègica, dur a terme el disseny de l'organització i del lloc i coordinar les diferents fun-

cions i departaments, sense oblidar aspectes referents a la direcció, la motivació i el desenvolupament del personal, de manera que aquest es pugui orientar a l'assoliment dels objectius organitzatius.

a) Una primera capacitat de gestió assenyala la necessitat prèvia de reforçar la cultura i la identitat organitzatives i disseminar-les internament, capacitat que anomenarem *reforç de la cultura organitzativa*. La cultura organitzativa es podria definir com l'habilitat de l'empresa a l'hora d'aconseguir un consens sobre quines prioritats s'han de tenir en compte i quins mitjans o procediments estan disponibles per a aconseguir aquest mapa de prioritats. La capacitat organitzativa que permet a les empreses tenir una cultura forta i compartida pels treballadors és una capacitat gerencial, ja que seran els directors i responsables de les organitzacions els qui tindran gran part de responsabilitat a l'hora de disseminar, comunicar i fer realitzable la cultura de l'empresa.

b) Una segona capacitat de gestió la podríem denominar *visió estratègica* i es vincularia a l'habilitat per a definir plans estratègics arriscats i nous, motivant les persones a aconseguir-los. El procés de formulació estratègica requereix una certa sistemàtica. Per això, l'habilitat dels directius per a dissenyar accions internes o externes coherents amb les amenaces i oportunitats percebudes es veu com un factor clau d'èxit corporatiu. Al mateix temps, l'estratègia que s'ha formulat ha de ser implantada amb èxit, i en aquest procés es recomana la implicació dels treballadors, l'establiment de plans tàctics d'acció, i també l'enumeració dels comportaments dels individus que seran recompensats.

c) També es considera clau la capacitat de gestió "*disseny flexible*", la qual permet modificar àgilment les estructures organitzatives per a aconseguir adaptar-se als canvis interns i de l'entorn. Fem referència a l'habilitat per a gestionar negocis que alhora siguin competitius i complementaris, adaptant per a això les estructures i processos interns quan sigui necessari. És una capacitat gerencial i no tècnica el que implicaria agilitat a l'hora de modificar estructures, processos i fluxos de treball des d'un punt de vista merament conceptual o de formulació de plans d'acció. Per a això, la manera de prendre les decisions a l'empresa, la manera d'establir les relacions entre els individus i els fluxos de comunicació seran aspectes d'especial rellevància.

d) Finalment, una quarta capacitat de gestió rellevant seria l'"*obtenció del potencial del treballador*" o, en altres paraules, l'aprofitament màxim dels coneixements i destreses de l'individu, per mitjà de la motivació i de l'ajust d'aquest amb l'empresa. Evidentment, perquè l'organització obtingui avantatges dissenyant una sòlida cultura i estratègia de negoci, ha de ser capaç d'atreure els millors individus i afavorir el desenvolupament del seu potencial ple a l'empresa per mitjà de la motivació. Els experts assenyalen diverses recomanacions per a aconseguir la implicació de la mà d'obra:

- Conèixer a fons les qualitats de cada treballador (habilitats, coneixements, potencial, etc.) i també les aspiracions i limitacions.

Lectura recomanada

C. Brewster; P. Dowling; P. Grobler; P. Holland; S. Wörnich (2000). *Contemporary issues in human resource management: gaining a competitive advantage*. Ciutat del Cap: Ed. Oxford University Press.

- Establir objectius de rendiments que siguin realment atractius per al treballador.
- Recompensar els millors treballadors en termes monetaris i no monetaris.
- Tenir en compte les necessitats de la mà d'obra en la planificació.
- Oferir als treballadors possibilitats de promoció i de desenvolupament de les habilitats, coneixements i destreses.
- Afavorir la participació i descentralització en la presa de decisions.
- Ser innovador a l'hora de dissenyar les pràctiques de gestió de recursos humans a aplicar en una empresa.

S'espera que els treballadors d'una empresa contribueixin positivament al desenvolupament d'aquestes capacitats de gestió quan les destreses i coneixements s'han desenvolupat internament a l'empresa, assimilant la cultura organitzativa, implicant-se en la visió estratègica de l'empresa i aprofitant-ne al màxim el potencial.

Un cert debat s'origina a l'hora d'estudiar la contribució d'aquests treballadors a la flexibilitat de disseny de l'organització, ja que alguns autors consideren que l'especificitat pot ser un element de rigidesa que pot impedir aquesta capacitat organitzativa.

Les pràctiques de gestió de recursos humans que afavoreixen aquest tipus de capacitats organitzatives de gestió estan molt vinculades al disseny del lloc de treball (disseny ampli, en què l'individu té la possibilitat d'aplicar una varietat de coneixements i destreses, i se li permet prendre decisions per si mateix –*empowerment*–). Amb aquestes orientacions en el disseny dels llocs es garanteixen certs nivells de motivació i d'implicació dels treballadors en els objectius estratègics de l'empresa, capacitat de canvi i adaptació i, finalment, l'ajust dels coneixements a les necessitats del lloc.

2) Les capacitats tècniques (també conegudes com a *capacitats d'inputs i transformacionals*) contribueixen a transformar els *inputs* en *outputs* i es refereixen als aspectes tecnològics més innovadors de la creació, producció i desenvolupament de productes i serveis. Per això, destaquem com a capacitat tècnica la d'**innovació**, que podríem definir com l'habilitat per a dur a terme combinacions de recursos, mètodes, sistemes i processos que generin nous productes i serveis que satisfacin les demandes dels clients.

Per a potenciar la capacitat innovadora d'una empresa, es necessiten treballadors amb coneixements, habilitats i destreses molt valuoses i específics. La recerca que s'ha fet ha posat de manifest que el comportament d'aquests individus sol ser proactiu i creatiu, prenen iniciatives per a abordar els canvis que afecten l'organització, basats en les experiències prèvies o coneixements que tenen.

Com ja s'ha indicat anteriorment, els processos de selecció de persones permeten dotar l'organització dels individus que aquesta capacitat innovadora requereix, sempre que aquests processos siguin capaços d'identificar el potencial dels candidats per a innovar. De la mateixa manera, els incentius en la retribució es converteixen en una eina eficaç per al desenvolupament de nous productes si aquests incentius estan lligats als resultats innovadors d'un individu o equip de treball.

3) Finalment, les **capacitats d'outputs** serien les que afavoreixen la creació d'actius físics o intangibles que proporcionen valor al client. Tres serien les capacitats organitzatives més destacades des de la perspectiva dels clients: orientació cap a la qualitat, fidelització del client i diversitat de l'oferta. Aquestes tindrien una connexió clara entre elles, ja que, quan l'empresa se centra en les relacions amb la clientela, pot diversificar millor la cartera de productes i serveis i, des del moment en què aquests satisfan les demandes o requisits dels clients, obtenir una oferta d'alta qualitat.

a) L'**orientació cap a la qualitat** d'una empresa és la primera de les capacitats d'*outputs*, per la qual els clients poden estar disposats a pagar un preu més elevat. Analitzem la qualitat com una capacitat organitzativa, això és, com una diferència a l'empresa que li permet obtenir avantatges per haver adoptat una filosofia basada en la qualitat. La capacitat organitzativa es podria definir així com l'habilitat de l'organització per a configurar una forta orientació cap al servei i gestionar i desenvolupar de manera eficient els requisits tècnics i intangibles de l'oferta de l'empresa. És una mena de sensibilitat de l'organització envers les demandes dels clients.

b) També és important l'habilitat d'una organització per a generar relacions properes i fluïdes amb els clients, la qual cosa afavoreix la lleialtat o **fidelitat** d'aquests, una segona capacitat d'*output* a considerar. Des d'una perspectiva de cerca d'avantatge competitiu, s'ha assenyalat moltes vegades que les organitzacions que puguin desenvolupar la capacitat d'establir i mantenir relacions estables amb els clients, que facin atractiva l'oferta de l'empresa i projectin una imatge de lleialtat envers els compradors, tindran més èxit que les organitzacions que manquin d'aquesta habilitat. Per contra, quan els clients perceben injustícies, com informació que l'empresa els oculta, violació de la intimitat, absència de responsabilitat en cas de perjudicis o discriminació del client, les conseqüències per a l'empresa poden ser realment problemàtiques.

c) Finalment, es recomana que les empreses tinguin una **cartera diversificada de productes**, ja que d'aquesta manera es poden posicionar en mercats canviants, anticipant-se a les necessitats dels clients. Aquesta última capacitat es traduiria en la facilitat per a comercialitzar nombrosos productes, aconseguint l'accés a diferents vetes de mercat i avantatges de diversificació. Aquesta diversificació permetria a les empreses enfrontar-se amb èxit a les amenaces del mercat i abordar-ne les oportunitats, i prendre així amb rapidesa les decisions

oportunes de potenciar o eliminar un determinat tipus de producte, la qual cosa dota d'agilitat a la mateixa organització, de manera similar a com ho farien les capacitats d'innovació o de flexibilitat de disseny.

Sembla que els empleats centrals de l'empresa, que tenen coneixements i destreses valuosos, específics i desenvolupats internament, contribuirien positivament a algunes d'aquestes capacitats d'*outputs*, com l'orientació a la qualitat i a l'atenció al client. No obstant això, hi ha autors que consideren que, com també passava en la capacitat de gestió "disseny flexible", l'especificitat de coneixements i destreses és més un obstacle per a la diversificació de l'oferta, ja que per a això es requereixen coneixements més genèrics o polivalents sobre les demandes del mercat.

No obstant això, i com ja s'ha indicat en diferents parts d'aquest mòdul, les millors característiques dels individus (els coneixements i destreses) s'han de gestionar adequadament per a enfocar-les cap a les capacitats que l'empresa vol desenvolupar. Un exemple de pràctica de gestió de recursos humans vinculada a capacitats d'*output* és la formació. No són poques les empreses que necessiten implementar nous programes de formació en atenció al client per a donar resposta a les necessitats canviants d'aquests, vinculades a l'aparició de nous productes o serveis.

En resum, els estudis que s'han fet fins avui porten a aquesta conclusió: les organitzacions amb individus més valuosos i difícils de reemplaçar són més competitives que la resta, ja que desenvolupen més capacitats organitzatives.

A més, la gestió de recursos humans contribueix a la competitivitat de l'empresa, afavorint el desenvolupament d'organitzacions àgils, que s'adapten a les condicions canviants de la demanda i són capaces de donar una resposta nova que altres empreses competidores no poden copiar amb facilitat.

Activitats

1. Qüestions sobre el mòdul

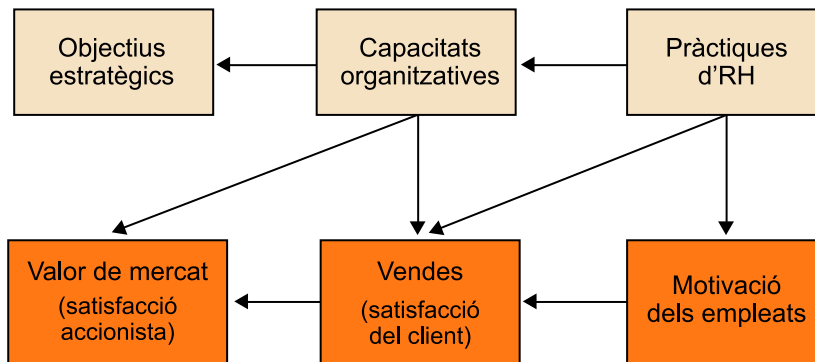
A fi de comprovar el grau de comprensió dels conceptes que s'han plantejat en el mòdul us proposem que respongueu a les qüestions següents:

- Què són capacitats organitzatives? Poseu-ne exemples.
- Què caracteritza les capacitats dinàmiques i quines són?
- Expliqueu almenys dues proves que hagin de superar les capacitats per a ser fonts d'avantatge competitiu sostenible.
- Quin tipus de capital humà contribueix al desenvolupament de les capacitats organitzatives de gestió, tècniques i d'outputs i per què?

2. Cas: l'empresa Etanol, SA

L'empresa **Etanol, SA** és una gran empresa internacional que es dedica a la fabricació i distribució d'alcohols a granel per a laboratoris d'anàlisis científiques. Etanol és una de les empreses del sector que més s'esforça a l'hora de mesurar la contribució de la gestió dels recursos humans a l'èxit de l'organització. A aquest efecte, va revolucionar el paradigma tradicional de vinculació dels *stakeholders* o grups d'interessos a les organitzacions en considerar que són les pràctiques i polítiques de gestió de recursos humans les que incideixen en les capacitats organitzatives de l'empresa i, per tant, afavoreixen l'assoliment de l'estratègia. Aquest enfocament queda recollit en la figura 5:

Figura 5. Enfocament RH. Capacitats d'Etanol



Essent coherents amb aquest enfocament, Etanol ha desenvolupat en la pràctica tres grans grups de mesures, que permeten avaluar la consistència de les pràctiques de gestió de recursos humans entre elles (mesures operatives de tipus intern); la contribució d'aquestes a la creació i manteniment de les capacitats organitzatives de l'empresa, en les quals basa la competitivitat (lideratge, aprofitament de les competències dels treballadors i cultura organitzativa), i a la satisfacció del treballador (mesures estratègiques internes); i com les pràctiques de gestió de recursos humans contribueixen a augmentar la satisfacció dels clients i dels accionistes o inversors de l'empresa (mesures estratègiques externes). Passem a analitzar-les amb més detall.

a) Mesures operatives de tipus intern. Etanol aglutina en aquest grup les mesures tradicionals sobre la base de les quals la funció de recursos humans ha estat valorada des de fa temps. Se centren en l'eficiència, qualitat, velocitat per a dissenyar pràctiques de gestió de recursos humans i capacitat per a gestionar la funció de recursos humans en conjunt. Presentem algunes de les mesures desenvolupades a aquest efecte:

- Cost de les pràctiques de recursos humans.
- Diferents nivells d'avaluació de la formació (coneixements, comportament en el lloc de treball, etc.).
- Nombre de gestors de recursos humans per empleat.
- Percentatge de despeses de la funció de recursos humans en relació amb el total de despeses operacionals de l'empresa.
- Altres.

Aquestes mesures de marcat caràcter operatiu avaluen l'eficiència a curt termini, la qualitat, etc. i són útils quan l'orientació que s'adopta en la gestió dels recursos humans és el control de costos. No obstant això, el caràcter estratègic de la gestió de recursos humans fa que les

mesures operatives esmentades més amunt siguin necessàries, però mai no seran suficients per si soles. Per això l'empresa desenvolupa el que denomina *mesures estratègiques*.

b) Mesures estratègiques internes. Com ja hem dit, aquest tipus de mesures valoraran l'eficiència de les pràctiques de gestió de recursos humans a l'hora d'incidir en les capacitats organitzatives i en la satisfacció de l'empleat. A Etanol, s'identifiquen tres capacitats crítiques:

- Lideratge eficient.
- Aprofitament de les competències dels treballadors (en termes de compromís amb el client, èxit financer i èxit operatiu).
- Cultura basada en els resultats.

La primera capacitat implica el desenvolupament de líders a l'empresa que siguin capaços d'implicar els individus en les metes a llarg termini de l'organització. Per a avaluar el lideratge dels directius, Etanol no solament té tot tipus de pràctiques, com l'entrenament (*coaching*) o la mentoria (*mentoring*), sinó que també obliga els directius a treballar en equip perquè d'aquesta manera s'evitin personalismes. Periòdicament es fixen reunions de direcció per a acordar les prioritats de l'empresa i els objectius a curt i mitjà termini, amb un pla de comunicació per a la plantilla.

La segona capacitat, lligada a l'aprofitament del potencial dels treballadors de l'empresa implica necessàriament el compromís d'aquests amb l'organització. Per a això, en primer lloc es dissenyen programes de formació i desenvolupament que sorgeixen d'una veritable anàlisi de les llacunes de coneixements i destreses que els empleats tenen en els llocs de treball. Aquests programes es dissenyen de manera innovadora, participativa i disposant dels millors professionals en aquests àmbits de coneixement o pràctica, i permeten a l'empresa avaluar l'assimilació i posada en pràctica de les competències noves adquirides pels treballadors. Al mateix temps, l'empresa procura que la retribució que es pagui als empleats estigui per sobre de la mitjana del sector. D'aquesta manera l'empresa considera que és capaç de motivar els treballadors i d'obtenir-ne el màxim rendiment.

Una última capacitat de gestió d'Etanol és la cultura basada en els resultats. Per a això, l'empresa posa molta èmfasi en els processos d'avaluació de l'acompliment, adoptant un enfocament d'avaluació sobre la base d'objectius. S'observa que aquesta capacitat descansa fortament en la de lideratge, ja que s'estableixen reunions en què els directius plantegen els objectius que cada unitat ha de desenvolupar aquest any. En un segon moment es negocien les necessitats de mitjans, recursos i formació per a aconseguir aquests objectius, com també un incentiu o bo grupal si s'aconsegueixen. Finalment, es comprometen metes a curt termini per a avaluar-ne l'assoliment.

c) Mesures estratègiques externes. Com contribueixen les pràctiques de gestió de recursos humans a satisfer les necessitats de clients i accionistes? Etanol ha experimentat amb diversos programes de recursos humans per a aconseguir aquests objectius. En un d'aquests (Champions for customer success) es potencia el tracte personalitzat treballador-client i la gestió de la qualitat total. Les mesures simples que avaluen aquest programa són els increments en vendes i guanys i els canvis en el compromís i satisfacció del client.

També desenvolupa un programa anomenat Wage dividend per a satisfer els accionistes. Consisteix que cada empleat rep un plus extra anual d'un 7%-8% del salari base. Això, que en un primer moment es podria considerar com un dret del treballador, s'atorga tenint en compte la satisfacció de l'accionista mesurada sobre la base del rendiment sobre actius nets (RONA). L'objectiu és emprar aquest sistema de bons per a aconseguir una major satisfacció de l'accionista.

Preguntes del cas

- a) Quin creieu que és el valor afegit d'aquest enfocament d'Etanol?
- b) Considereu que els indicadors que té en compte l'empresa són apropiats per a veure la vinculació de la gestió de recursos humans a les capacitats de l'empresa?
- c) Dels grups de capacitats que s'han considerat en l'epígraf 4, quins creieu que desenvolupa l'empresa? Mesuraríeu les capacitats d'Etanol d'una altra manera?
- d) Consideraríeu altres capacitats? Quines i com les podríeu mesurar?

Bibliografia

Bàsica

Lado, A.; Wilson, M. (1994). "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective". *Academy of Management Review* (vol. 19, núm. 4, pàg. 699-727).

López Cabrales, A.; Valle Cabrera, R. (2008). "El valor y la especificidad de los trabajadores nucleares de una organización y sus consecuencias en la gestión de recursos humanos y competitividad de la empresa". *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*.

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review* (pàg. 79-91).

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

Complementària

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

Beatty, R. W.; Schneier, C. E. (1997). "New HR roles to impact organizational performance: from partners to players". *Human Resources Management* (vol. 36, núm. 2, pàg. 29 i seg.).

Brewster, C.; Dowling, P.; Grobler, P.; Holland, P.; Wörnich, S. (2000). *Contemporary issues in human resource management: gaining a competitive advantage*. Ciutat del Cap: Ed. Oxford University Press.

Collins, D.; Montgomery, C. (1995). "Competing on resources: strategy in the 1990s". *Harvard Business Review* (pàg. 118-128).

Nelson, R. (1991). "Why do firms differ, and how does it matter?". *Strategic Management Journal* (vol. 12, pàg. 61-74).

Peteraf, M. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource based view". *Strategic Management Journal* (vol. 14, pàg. 179-191).

Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L. (1992). "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy". *Harvard Business Review* (pàg. 57-70).

Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal* (vol. 18, pàg. 509-533).

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).

