

# Política i direcció de persones

La gestió estratègica dels recursos  
humans

Susana Pasamar Reyes  
Álvaro López Cabrales  
Ramón Valle Cabrera

PID\_00193961

Material docent de la UOC


**Susana Pasamar Reyes**

Doctora en Direcció i Administració d'Empresa. Professora ajudant, doctora al Departament d'Organització d'Empreses i Màrqueting de la Universitat Pablo de Olavide (Sevilla). En l'àmbit de la recerca, les seves àrees d'interès principals són la conciliació de la vida professional i personal i l'aprenentatge organitzatiu. Actualment imparteix assignatures de recursos humans i economia de l'empresa en el grau d'Administració i Direcció d'Empreses.


**Álvaro López Cabrales**

Doctor en Direcció i Administració d'Empresa per la Universitat Pablo de Olavide (Sevilla). Professor titular d'universitat. Línia de recerca centrada en la gestió estratègica dels recursos humans. Investigador principal de projectes nacionals competitius. Estada a la Universitat de Texas A&M. Publicacions en revistes d'impacte tant nacionals com internacionals.


**Ramón Valle Cabrera**

Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales per la Universitat de Sevilla. Catedràtic d'Organització d'Empreses a la Universitat Pablo de Olavide (Sevilla). Línia de recerca centrada en la gestió estratègica de recursos humans i la innovació. Investigador principal de projectes de recerca competitius d'àmbit nacional i andalús. Publicacions en revistes tant nacionals com estrangeres. Estades a la Universitat d'Arizona (EUA) i a l'Institut d'Administration des Entreprises (París).

L'encàrrec i la creació d'aquest material docent han estat coordinats per les professores: Eva Rimbau, Laura Lamolla (2013)

Primera edició: febrer 2013

© Susana Pasamar Reyes, Álvaro López Cabrales, Ramón Valle Cabrera

Tots els drets reservats

© d'aquesta edició, FUOC, 2013

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Disseny: Manel Andreu

Realització editorial: Eureka Media, SL

Dipòsit legal: B-571-2013



*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>*

## Introducció

Els canvis econòmics i socials experimentats en els últims anys al món han obligat al replantejament de moltes de les pautes de comportaments dels diferents agents que hi intervenen. Fruit del desenvolupament tecnològic, de les comunicacions i dels increments educatius de les persones, les empreses han vist que molts dels principis dominants en la gestió no donaven els resultats esperats i eren inadequats per a respondre a les noves demandes o necessitats que se'ls plantejaven.

L'alta competitivitat dels mercats i les fortes fluctuacions i incerteses que s'hi generaven van posar de manifest que la capacitat de resposta depenia, en gran mesura, dels **recursos humans** de què es disposés. Els recursos humans passaven a ser un factor determinant de la competitivitat i no sols un cost empresarial a reduir. Aquest nou paradigma, reflectit en la teoria de recursos i capacitats, posa de manifest la necessitat de reconsiderar la manera de gestionar-los: si són un recurs estratègic caldrà gestionar-lo com a tal.

Els mòduls que constitueixen aquesta assignatura de tracten de recollir el contingut del que implicaria desenvolupar una gestió estratègica dels recursos humans i d'aproximar-s'hi.

Els dos primers mòduls aborden els fonaments i el context que dóna suport i justifica l'enfocament estratègic. El recurs més important en la societat actual és el coneixement. Aquest factor explica el nivell de desenvolupament dels països, de les empreses i de les persones. Les empreses amb més èxit sobresurten pel coneixement que generen i gestionen. Però el coneixement està vinculat a les persones i conformen el capital humà de les organitzacions. Així, el primer se centra en l'estudi i anàlisi del capital humà en les organitzacions, és a dir, en l'estudi i anàlisi dels diferents tipus de coneixement que s'utilitzen en l'organització i com cada un requereix una gestió diferent.

El coneixement de les organitzacions es tradueix en capacitats organitzatives mitjançant la generació de valor en l'organització. La contribució de la gestió dels recursos humans al desenvolupament de les capacitats per a competir en el mercat s'aborda en el capítol segon. La capacitat dinàmica d'una organització està fortament condicionada per l'orientació que es dóna a la gestió dels seus recursos humans, ja que la identificació de les necessitats de canvi i la resposta depenen de l'orientació i de l'actitud que adoptin els seus recursos humans.

Si els dos primers mòduls mostren els fonaments de la gestió estratègica dels recursos humans, en el tercer es mostra com s'ha d'implementar aquesta gestió estratègica i s'adopta una perspectiva metodològica. La metodologia

d'actuació tracta de guiar sobre quins són els components clau quan s'adopta aquesta perspectiva en la gestió del component humà. Es fa un recorregut sobre les diferents variables organitzatives que cal tenir en compte i sobre les alternatives estratègiques a adoptar en l'àrea de recursos humans. Potser el corol·lari més important que s'extreu d'aquest capítol és que estratègia genèrica i de recursos humans es donen la mà.

El mòdul quart tracta de mostrar l'ús d'una eina de seguiment i control de l'estratègia en l'àmbit de la gestió dels recursos humans. El seguiment de la mesura en què l'estratègia formulada i les accions que la desenvolupen ens condueixen als objectius obliga a disposar d'instruments que ens subministrin informació del camí que seguim i ens detecti desviacions. El quadre de comandaments integral, aplicat en l'àmbit de la gestió dels recursos humans, marca les directrius a seguir sobre quins passos s'han de fer, de manera que ens permetin identificar els indicadors pertinents per a mesurar i avaluar les accions. Les relacions establertes en els mapes conceptuals que s'han d'elaborar constitueixen una eina potent de gestió que complementa l'enfocament estratègic de la gestió dels recursos humans.

En l'últim mòdul hem volgut recollir un dels elements diferenciadors de la gestió moderna dels recursos humans i que ha de ser integrat en un enfocament estratègic. Ens referim a la conciliació. La conciliació s'ha convertit en una demanda social que les organitzacions han d'incorporar i atendre. La conciliació, entesa com a equilibri entre treball i vida personal, conforma un valor de les persones que les empreses han de tenir en compte. La conciliació ha de ser alguna cosa més que una mera formulació de mesures possibles, ha de formar part de la vida en l'organització. En el mòdul s'assenyalen els efectes positius que té, tant per a l'organització com per als individus.

Tots els mòduls acaben amb un cas que intenta provocar la reflexió i la discussió sobre els conceptes assenyalats.

Esperem que la síntesi recollida en aquests cinc mòduls permeti als lectors comprendre aquesta nova aproximació a la gestió dels recursos humans de les empreses: l'aproximació estratègica.

## Continguts

### Mòdul didàctic 1

#### **La gestió dels recursos humans en la societat del coneixement**

Ramón Valle Cabrera

1. Què caracteritza l'economia del coneixement i com s'hi competeix?
2. El capital humà de les organitzacions: concepte i tipus segons el coneixement
3. La gestió del capital humà en el context de l'economia del coneixement
4. El capital humà i el procés de gestió del coneixement
5. La gestió de recursos humans com a constructor de relacions
6. Capital humà, la gestió del coneixement i la innovació

### Mòdul didàctic 2

#### **La gestió de recursos humans i les capacitats organitzatives**

Álvaro López Cabrales

1. Les capacitats centrals de l'empresa i els recursos humans com a fonts d'avantatge competitiu
2. L'enfocament de capacitats dinàmiques i el seu vincle amb els recursos humans
3. Proves que han de superar les capacitats organitzatives i els recursos humans per a ser identificats com a fonts de competitivitat empresarial
4. Vinculació de la gestió de recursos humans al desenvolupament de diferents tipus de capacitats organitzatives

### Mòdul didàctic 3

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

Ramón Valle Cabrera

1. El camí cap a un enfocament estratègic en la gestió dels recursos humans
2. La gestió estratègica dels recursos humans i el desequilibri dels mercats
3. El procés en la gestió estratègica dels recursos humans
4. Eines per a l'anàlisi interna dels recursos humans
5. Objectius i estratègies en l'àmbit de la gestió dels recursos humans

### Mòdul didàctic 4

#### **El quadre de comandaments i la gestió estratègica dels recursos humans**

Susana Pasamar Reyes, Ramón Valle Cabrera i Álvaro López Cabrales

1. El quadre de comandaments i la seva estructura
2. Processos crítics en l'elaboració i desenvolupament del quadre de comandaments
3. Exemples de quadres de comandaments aplicats a la gestió dels recursos humans en empreses

4. Desafiaments que s'han de superar per a mesurar eficientment la gestió de recursos humans

Mòdul didàctic 5

### **Conciliació de la vida professional i personal**

Susana Pasamar Reyes

1. La conciliació de la vida professional i personal en el context espanyol
2. Conciliació i conflicte
3. Implantació de mesures de conciliació: resultats
4. Tipologia de mesures de conciliació
5. Conciliació, cultura i enriquiment