

# MATERIAL DOCENT

sobre

## **DIRECCIÓ DE RECURSOS HUMANS: Una visió estratègica**

### PART I

#### *DIRECCIÓ ESTRATÈGICA D'ORGANITZACIONS*

**Federico J. TARAZONA LLÀCER**  
Professor titular d'universitat

FACULTAT D'ECONOMIA  
Departament de Direcció d'Empreses

[ftarazon@uv.es](mailto:ftarazon@uv.es) (ext. 28314)

# INDEX

## ***PART I: Direcció Estratègica d'Organitzacions***

<b><i>I.1. EVOLUCIÓ DEL PROCÉS DE DIRECCIÓ</i></b> .....	<b>2</b>
<b><i>I.2. CONCEPTE D'ESTRATÈGIA</i></b> .....	<b>5</b>
<b><i>I.3. MODELS DE PROCÉS ESTRATÈGIC</i></b> .....	<b>11</b>
<b><i>I.3.1. El model racional o mecànic</i></b> .....	<b>12</b>
<b><i>I.3.2. El model natural o orgànic</i></b> .....	<b>18</b>
<b><i>I.3.3. Un model integrat</i></b> .....	<b>24</b>
<b><i>I.4. DIRECCIÓ ESTRATÈGICA D'ORGANITZACIONS COMPLEXES</i></b> .....	<b>33</b>

## ***PART II: Direcció Estratègica de Recursos Humans***

<b><i>II.1. EVOLUCIÓ DE LA FUNCIÓ DE RECURSOS HUMANS</i></b> .....	<b>2</b>
<b><i>Un model de recursos i capacitats</i></b> .....	<b>7</b>
<b><i>II.2. TRES CONCEPTES CLAU</i></b> .....	<b>10</b>
<b><i>Recursos bàsics</i></b> .....	<b>10</b>
<b><i>Capacitats organitzatives</i></b> .....	<b>12</b>
<b><i>Competències professionals</i></b> .....	<b>14</b>
<b><i>II.3. RECURSOS HUMANS I ESTRATÈGIA</i></b> .....	<b>25</b>
<b><i>Les pràctiques de recursos humans</i></b> .....	<b>28</b>
<b><i>II.4. RECURSOS HUMANS I PROCÉS ESTRATÈGIC</i></b> .....	<b>30</b>
<b><i>II.4.1. Concepte i característiques</i></b> .....	<b>31</b>
<b><i>II.4.2. Diagnòstic estratègic</i></b> .....	<b>35</b>
<b><i>II.4.3. Formulació de les estratègies</i></b> .....	<b>41</b>
<b><i>II.4.4. Implementació de l'estratègia</i></b> .....	<b>47</b>
<b><i>II.4.5. Auditoria del procés estratègic</i></b> .....	<b>50</b>

## Part I

# **DIRECCIÓ ESTRATÈGICA D'ORGANITZACIONS**

L'especial evolució de l'entorn des dels primers anys seixanta<sup>1</sup>, suposa per a moltes organitzacions la necessitat de buscar l'adaptació a les noves condicions i introdueix un canvi de perspectiva a l'hora d'enfrontar-se amb els nous problemes. Apareixen sistemes complexos que no es poden analitzar sols des de dintre, sinó que cal considerar també factors externs on no es poden tractar tan sols qüestions tècniques, sinó que cal que es plantege quines són les actituds i els comportaments; que no poden mirar tan sols al passat, sinó que cal que s'orienten també cap al futur; i que no tenen problemes que pertocquen sols a una part de l'organització, sinó que en la solució cal implicar-ne pràcticament tots els membres.

Aquests són els factors que porten cap a una visió estratègica de l'estudi i de les pràctiques de les organitzacions, i donen lloc a un enfocament que pren en consideració globalment organitzacions complexes immerses en processos de canvi. Per aquesta raó, escollim l'enfocament estratègic com a marc teòric de la investigació i presentem a continuació l'evolució tant del sistema de direcció com del concepte mateix d'estratègia i també de la idea de la direcció estratègica com un procés complet i articulat. Pretenem així, en aquesta primera part, construir teòricament un model integrat de direcció estratègica; i en la segona part en farem el desenvolupament teòric aplicant aquest model a la funció de recursos humans.

Encara que en la literatura s'han utilitzat moltes variants per analitzar l'evolució del sistema de direcció (apartat I.1), per la nostra banda hem descrit el plantejament que millor s'ajusta en el seu contingut i en la seua terminologia als objectius del present treball. En aquest sentit, indicarem com es desenvolupa el concepte de planificació fins arribar al de formulació d'estratègies; com el concepte d'organització es converteix en la implementació o posada en marxa de l'estratègia escollida, i com el concepte de control, en el qual ens fixem especialment, adquireix un significat totalment nou en incorporar l'avaluació. També abordarem la qüestió clau de concretar els canvis en les relacions entre aquests elements, per entendre millor el contingut dels nous conceptes i el seu paper en les organitzacions. Però, a més a més, tot açò es va ajustant internament amb les diferents estructuracions organitzatives en les quals es van configurant les organitzacions i, sobretot, amb els canvis en un entorn cada vegada més significatiu per al funcionament d'organitzacions de tot tipus; la qual cosa fa que adquireisca gran transcendència el diagnòstic estratègic, atès que inclou una anàlisi interna i externa anterior al procés tradicional de gestió (*management*).

---

<sup>1</sup> Evidentment, les referències temporals que indiquen anys o dècades d'aquesta manera genèrica fem notar que són dates del segle passat, és a dir, del segle XX, en tots els casos.

A continuació (apartat I.2) realitzem una aportació teòrica al concepte d'estratègia prenent com a referència els treballs que n'han aprofundit i ampliat el contingut sistemàticament, amb la finalitat de completar i ordenar aquestes idees originals per arribar a una definició integrada d'estratègia. Agruparem algunes definicions parcials (pla-patró; posició-perspectiva) perquè estan interrelacionades i tenen elements complementaris, amb la qual cosa podem afegir dues noves definicions (parapet-palanca). A més a més, la relació de les definicions junt amb els altres termes associats s'aplicarà a cada parella de conceptes amb un mateix esquema conceptual i constituïran la base per a construir els models de procés estratègic que presentarem en el següent apartat.

L'apartat final és intencionalment el més extens (apartat I.3) i presenta una classificació de models de procés estratègic, en agrupar les aportacions de diferents escoles de pensament estratègic en dos grans models bàsics: racional o mecànic i natural o orgànic. En cadascun d'ells, paral·lelament, se n'indiquen els orígens, les sis premisses que el defineixen, les primeres aportacions i algunes de les seues limitacions per construir, amb tot açò, ambdós models. L'aportació teòrica consisteix, a més, en proposar un model integrat que desenvolupa els dos models anteriors, per a la qual cosa hem d'introduir un nou component en el concepte d'estratègia i un estudi dels processos de canvi. En aquest model es redefeixen les fases del procés estratègic i les seues relacions, especificant també les limitacions quant a l'aplicabilitat pràctica.

## I.1. EVOLUCIÓ DEL PROCÉS DE DIRECCIÓ.

Durant el desenvolupament del sistema de direcció s'ha produït la transformació de les tres funcions fonamentals (planificació, organització i control) que el formen, però de manera molt desigual. Si ens fixem en l'evolució de la gestió, basada en el grau de predictibilitat de l'entorn i en la novetat dels canvis en aquest entorn (Ansoff i McDonnell, 1990; Ansoff, 1991a), podem diferenciar quatre etapes.<sup>2</sup>

La primera, identificada dintre de la denominada **direcció per control** el primer terç del segle XX, suposa que en l'entorn no es produeixen canvis i és pràcticament passiu, i que l'empresa cal que plantege els problemes en l'àmbit intern, buscant exclusivament l'eficiència (mesurada amb indicadors financers). El pressupost anual es converteix, així, en l'únic instrument en mans dels directius per a formalitzar els plans, projectes i accions. El tipus de control utilitzat és el control operatiu, reduït pràcticament al control pressupostari, que intenta aconseguir el compliment estricte dels plans a curt termini; per tant, en cas de produir-se qualsevol desviació cal corregir les causes que la provoquen en el nivell operatiu i evitar-ne la repetició.

---

<sup>2</sup> En els següents paràgrafs seguim bàsicament Renau (1995), amb la selecció, ordenació i ampliacions que millor s'ajusten als objectius del present treball.

La segona etapa la situem pràcticament a partir dels anys 50 i rep el nom de **direcció per extrapolació**, perquè suposa que l'evolució de l'entorn és simplement una continuació del passat (estabilitat), sense canvis estructurals; amb la qual cosa es pot aconseguir l'eficiència quantificant els objectius i ajustant la corresponent assignació de recursos des d'una perspectiva plurianual. El sistema de planificació a llarg termini es complementa amb l'anomenat control de gestió (sistemes de planificació i control com el PPBS) que consisteix, a més del control pressupostari, en l'aplicació d'altres tècniques com ara el control intern, el control de costos, l'auditoria interna i externa, etc.; i amplia la funció per verificar tan l'execució com el disseny dels plans, amb el paper de guia per a l'obtenció i assignació de recursos.

Aquestes dues primeres etapes corresponen al període en què es desenvolupa completament la direcció clàssica.

La **direcció per anticipació** constitueix la tercera etapa en el desenvolupament de la gestió i l'inici del període de direcció estratègica. Apareix quan, a finals de la dècada dels seixanta, els canvis en l'entorn són nous i ràpids (inestabilitat), però suficientment predictibles per a definir una estratègia que, salvant les amenaces i aprofitant les oportunitats de l'entorn, permet assolir els objectius desitjats basant-se en els punts forts de l'organització i superant-ne les debilitats. Tot i que la planificació estratègica se centra quasi de manera exclusiva en la formalització del procés de formulació de l'estratègia, amb variables estrictament econòmiques o tecnològiques (models de cartera com la matriu del BCG) també s'hi descriuen explícitament tant la implementació de l'estratègia, suposant que l'estratègia s'implanta d'una manera mecànica si està ben formulada, com el control estratègic, el contingut inicial del qual és encara limitat perquè el màxim que es planteja és ampliar el control a alguns elements clau considerats en l'elaboració de l'estratègia.

En els primers anys de la dècada dels vuitanta sorgeix en moltes empreses una **direcció per respostes**, respostes que cal que siguin flexibles i immediates enfront d'un entorn amb una baixa o nul·la predictibilitat (sorpreses), ja que els canvis que es produeixen són cada vegada més complexos, dinàmics i incerts (turbulència), i les empreses no tenen temps suficient per a completar adequadament tot el procés estratègic, o la seua revisió és cada cop més freqüent. Així doncs, les successives adaptacions als canvis de l'entorn i de la pròpia organització fan molt difícil realitzar formalment aquest procés, perquè l'evolució de l'estratègia és contínua i els estratègs no poden basar-se en sistemes, regles o procediments, sinó que han d'estar preparats per a adaptar-se contínuament de manera innovadora (Stacey, 1992). Açò fa necessari combinar la formulació deliberada de l'estratègia i els elements que emergeixen en la fase d'implementació (Mintzberg, 1994), de manera que la formalització serà menor com menor siga el temps de resposta; i l'estratègia de resposta serà més ambigua com major siga la turbulència de l'entorn; aleshores es podria parlar d'una estratègia que es pot redissenyar mitjançant successius canvis incrementals. En aquesta situació adquireix tota la seua importància el control del procés de direcció estratègica, atès que d'aquesta funció depèn ara la solució del problema estratègic mitjançant el seu paper de *fonament* de la continua

presa de decisions, *coordinador* de les accions necessàries per a abordar el problema i *guia* del comportament de tots i cadascú dels membres de l'empresa.

Més *concretament* poguérem observar, en un primer moment, com la concepció estratègica de la gestió permetia plantejar una alternativa al mètode tradicional de planificació a llarg termini, i donà lloc a l'anomenada **planificació estratègica**, que fonamentalment introdueix anàlisis dinàmiques en delimitar el desenvolupament de l'activitat de l'empresa en el futur.<sup>3</sup>

D'una banda, la planificació a llarg termini era apropiada en un entorn estable en què es podia elaborar un pla per a la situació futura més probable, extrapolant el passat, amb la qual cosa es podien determinar perfectament els objectius suposant, a més a més, que els recursos per aconseguir-los es tenien o s'obtenien fàcilment; però si l'entorn d'una empresa no és estable, aleshores l'eina idònia per a obtenir l'ajust entre objectius i mitjans és la planificació estratègica, perquè es necessiten diverses estratègies elaborades en funció dels diferents escenaris futurs amb probabilitats poc o no gens diferenciades.

D'altra banda, l'anàlisi simultània de l'entorn (oportunitats i amenaces per a l'empresa) i de l'àmbit intern (forces i debilitats de l'empresa), i també la necessitat d'un ajust entre ambdues per dissenyar les possibles estratègies, és una tasca en què cal que participe directament l'alta direcció, tal com proposa la planificació estratègica, superant les anàlisis exclusivament internes i merament tècniques de la planificació a llarg termini, realitzades pels analistes que estaven fora de la línia jeràrquica.

Tot i els seus èxits aparents durant la dècada dels setanta, la planificació estratègica tal i com es va plantejar inicialment no resol el problema estratègic completament, perquè l'anàlisi de l'entorn es reduïa a l'estudi de factors econòmics (variables macroeconòmiques, tecnologia, anàlisi de la competència, etc.), perquè l'anàlisi interna perdia importància en no considerar canvis estructurals (de disseny de llocs, de l'estil de direcció, de la cultura organitzativa, etc.), i perquè considerava que el vertader problema era la formulació de l'estratègia (la planificació, entesa estrictament), donant-ne per suposades tan l'execució com el control, mitjançant mecanismes jeràrquics.

Posteriorment, la resposta a aquests problemes en un entorn turbulent<sup>4</sup> va significar un nou avanç teòric amb l'aparició del paradigma representat per la **direcció estratègica** (*Strategic Management*), el desenvolupament del qual va configurant un procés complet de presa de decisions. Aquest enfocament pretén un nou equilibri en la consideració de variables

---

<sup>3</sup> Segons indica Bueno (1995), la crítica va molt més enllà, ja que el nou plantejament es presenta des del principi (Ansoff, 1965 i 1968) com un model alternatiu enfront del model neoclàssic o teoria de la firma (Simon, 1947 i 1960; Cyert i March, 1963).

<sup>4</sup> Un entorn es defineix com a **turbulent** quan és **complex** (factors estratègics heterogenis i interdependents), **dinàmic** (canvis profunds i ràpids) i **incert** (respostes immediates a problemes imprevisibles) i, massa vegades, **hostil**.

internes i externes, tant en realitzar el diagnòstic estratègic com en valorar-ne la importància per a l'èxit de l'estratègia empresarial. També considera fonamental en ambdós casos la consideració no sols de variables econòmiques i tècniques, sinó també de variables psicològiques, sociològiques i polítiques. A més, en l'àmbit intern apareix un nou plantejament sobre la importància de la participació d'un major nombre de membres de l'empresa, tant en la formulació de l'estratègia com en la seua implementació i control, per dotar l'empresa d'una major capacitat i flexibilitat en la presa de decisions i d'una major garantia en la consecució dels objectius.

Per tant, la direcció estratègica implica una integració de diferents àmbits (extern i intern) i diferents funcions (directives i operatives); de diferents factors (durs o tecnicoeconòmics i dèbils o psicosociopolítics) i diferents perspectives (passat o futur), i també de diferents actors (personal de l'empresa o tercers i l'empresa mateixa o altres de relacionades) i diferents actituds (reactives o proactives) a considerar en totes les fases del procés estratègic. És a dir, que aquesta perspectiva de la gestió tracta d'unir i complementar, de manera congruent, tota una sèrie de coneixements acumulats durant l'evolució de la Teoria de l'Organització per analitzar, interpretar i comprendre millor la complexa realitat actual de les organitzacions.

En referència a les limitacions de considerar la planificació estratègica com l'única qüestió important per a resoldre el problema estratègic, s'intenta solucionar plantejant aquest problema com un procés constituït bàsicament per tres fases interrelacionades. Així, en un procés estratègic complet s'afegeix a la *formulació* de l'estratègia (que es confon pràcticament amb la planificació estratègica, però inclou el diagnòstic estratègic) la fase d'*implementació* (aplicació o implantació) de l'estratègia escollida en la fase anterior, i la fase d'*avaluació*, que amplia el control de gestió i afecta tot el procés de direcció estratègica.

Ara bé, com acabem de veure, el contingut del procés de direcció estratègica no ha estat perfectament definit des del principi, i de fet continua havent-hi un gran desequilibri en la preocupació, tant teòrica com pràctica, pels problemes de formulació de l'estratègia respecte del tractament específic —molt posterior però important— sobre la implementació de l'estratègia, i respecte de l'estudi —bàsicament teòric— de la fase de control i avaluació.

## **I.2 CONCEPTE D'ESTRATÈGIA.**

El concepte d'estratègia aplicat a l'àmbit empresarial, el situem temporalment a partir de 1960, i ha anat evolucionant a mesura que ho han fet els sistemes de direcció mateixos i els problemes interns i externs amb què aquests s'han enfrontat. L'estratègia es converteix, així, en el marc de referència on es realitzaran tots els processos de l'empresa durant un període de temps relativament ampli (Menguzzato i Renau, 1991). Tot i això, són nombroses

les definicions que s'han presentat del concepte d'estratègia per part de diferents autors sense que s'haja arribat a un consens sobre el significat precís del terme.

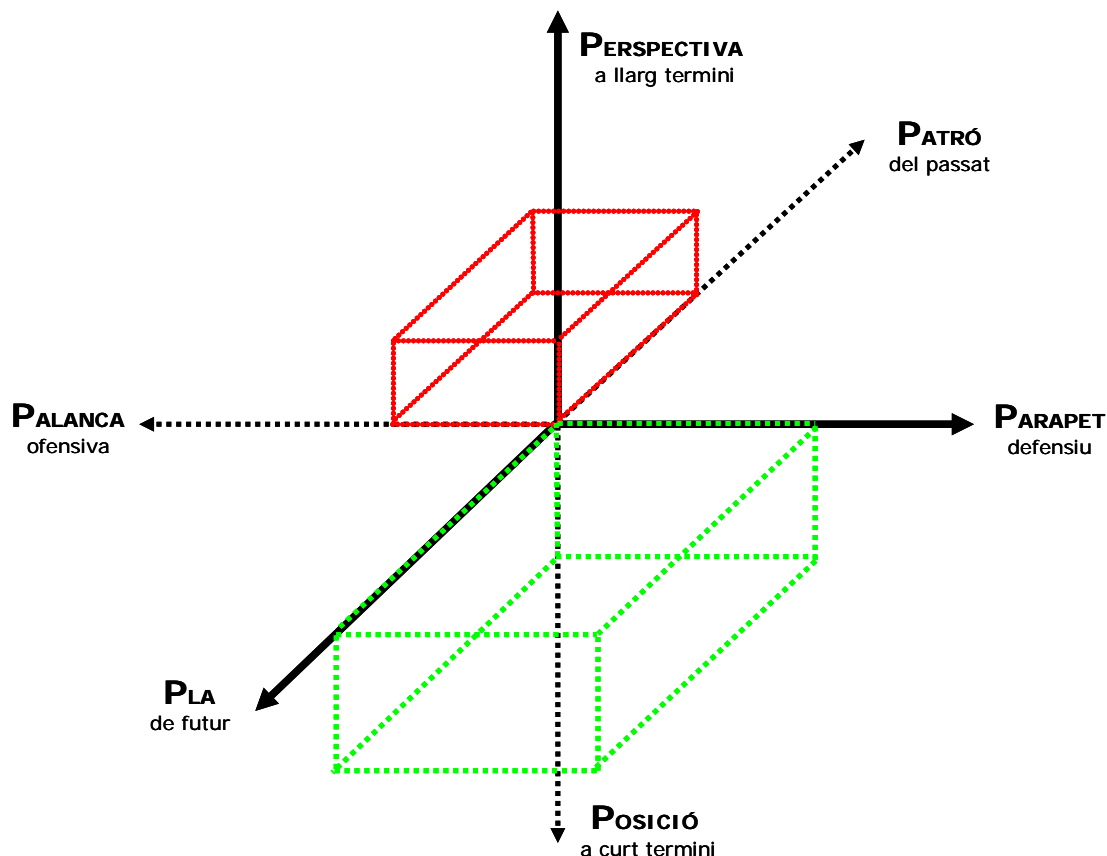
Les definicions utilitzen, generalment, sols alguna de les dimensions que finalment constituïran el concepte. Si considerem els autors més significatius i els ordenem cronològicament (aproximadament amb una dècada de diferència), tenim les següents definicions de referència:

Una primera i clàssica definició és la de Chandler, (1962:13) que va considerar que *"l'estratègia consisteix en la determinació dels objectius a llarg termini, l'assignació de recursos i l'adopció de les accions necessàries per a assolir aquests objectius"*.

Per altra banda, Andrews (1971:59) defineix l'estratègia com *"el patró dels principals objectius, propòsits o metes, i també les polítiques i plans essencials per a aconseguir-los; establerts de tal manera que delimiten en quin tipus de negoci està o vol estar l'empresa i quin tipus d'empresa és o vol ser"*.

De manera més específica, Porter (1980:23-49), assenjala que *"l'essència de la formulació d'una estratègia competitiva consisteix a relacionar una empresa amb el seu entorn"* i implica emprendre *"accions ofensives o defensives per crear una posició ferma enfront de les cinc forces competitives en el sector industrial en el qual està present, i obtenir així un rendiment superior sobre la inversió de l'empresa"*.

Figura I.1: *Dimensions del concepte d'estratègia*  
Font: Elaborat per l'autor





Finalment, afegirem dues definicions preses de manuals de direcció estratègica, com ara la de Wright, Pringle i Kroll (1992:3), per als quals l'estratègia la constitueixen els "*plans de l'alta direcció per obtenir resultats compatibles amb la missió i objectius de l'organització*". O, com indiquen Thompson i Strickland (1994:2), l'estratègia és simplement *el pla d'actuació que dissenya la direcció per aconseguir que l'empresa tinga resultats excel·lents*.

En canvi, les posicions actuals són més eclèctiques, ja que relacionen l'estratègia amb l'èxit (Grant, 2002:27-28), però indiquen expressament que "*l'estratègia no és un pla detallat d'acció o un programa d'instruccions; és una matèria unificadora que dona coherència i sentit a les decisions individuals d'una organització*".

Totes aquestes definicions intenten aproximar el concepte a l'element o factor que cada autor considera més idoni o que destaca alguna característica o finalitat essencial (pla, patró, posició,...); però, segons Mintzberg (1973), l'estratègia exigeix diverses definicions<sup>5</sup> per descriure les diferents perspectives per apropar-se al concepte. A més a més, com que totes elles es continuen utilitzant actualment (per exemple, en Mintzberg *et al.*, 1998), passem a enunciar-les, agrupades de dues en dues, formant les tres dimensions en què les hem classificades:

1. L'estratègia **és un pla**, és a dir, una orientació, una direcció o una guia d'acció cap al futur.
2. L'estratègia **és un patró**, és a dir, la coherència o la consolidació d'una conducta en el temps.

La figura 1.1 situa en un eix de coordenades totes les definicions. En aquest cas, relacionem l'estratègia com a pla (semieix cap endavant) amb l'estratègia com a patró (semieix cap enrere). L'estratègia com a pla podem anomenar-la **projectada**, i l'estratègia com a patró l'anomenarem **realitzada**. Inevitablement, el món real requereix en la seua trajectòria un poc de **previsió** i un poc d'**adaptació**.

Quan les intencions es realitzen per complet s'anomenen **estratègies deliberades**, enfront del model realitzat que no es pretenia expressament o **estratègia emergent**. Les primeres impliquen que no hi ha cap **aprenentatge**, mentre que les segones signifiquen que no hi ha cap **control**. Les estratègies del món real cal que siguen una combinació d'ambdós tipus: exerceixen el control, alhora que es fomenta l'aprenentatge... en particular la capacitat de **pronosticar** les regularitats, junt amb la necessitat de **canviar** enfront de (o produir canvis en) successos inesperats.

En el tauler que forma la figura 1.2, apareixen els termes utilitzats ací que estan associats amb cada definició, comparant-los entre tots dos i amb els termes que caracteritzen les altres dimensions. Aquesta primera agrupació i la descripció de cadascuna estan basades

<sup>5</sup> "Almenys cinc" fent referència a les seues "cinc P". Nosaltres les ampliarem a "sis P", i n'eliminem una (*ploy* o *estratagema*) perquè està inclosa en qualsevol de les altres, i n'hi afegim dues (*parapet/parapet* i *pull/palanca*) perquè ens permeten completar la idea original. En la figura 1.2 hem fet una comparació entre les sis definicions que considerarem tot seguit.

en Mintzberg i col·laboradors (1998:23-27); i en les que presentem a continuació mantenim aquest mateix esquema per evidenciar que són part del mateix concepte.

Figura I.2: *Comparació terminològica entre les definicions d'estratègia*  
Font: Elaborat per l'autor

<b>PLA</b>	<b>POSICIÓ</b>	<b>PARAPET</b>
ESTRATÈGIA PROJECTADA (deliberada)	ESTRATÈGIA EXTERNA (a curt termini)	ESTRATÈGIA DEFENSIVA (limitada)
Eix endavant	Eix avall	Eix dreta
PREVISIÓ	EFICIÈNCIA	CONSERVACIÓ
CONTROL	CREIXEMENT (mercat)	CONFLICTE
PRONOSTICAR (escenaris)	AUGMENTAR (resultats)	COMPENSAR (individus)
<b>PATRÓ</b>	<b>PERSPECTIVA</b>	<b>PALANCA</b>
ESTRATÈGIA REALITZADA (emergent)	ESTRATÈGIA INTERNA (a llarg termini)	ESTRATÈGIA OFENSIVA (ampliada)
Eix enrere	Eix amunt	Eix Esquerra
ADAPTACIÓ	EFICÀCIA	INNOVACIÓ
APRESENTATGE	DESENVOLUPAMENT (empresa)	COOPERACIÓ
CANVIAR (successos)	MILLORAR (recursos)	COMPENSAR (col·lectiu)

En la segona dimensió de la figura I.1 afegim les dues definicions següents segons la referència anterior:

3. L'estratègia **és una posició**, és a dir, la col·locació de determinats productes en mercats particulars.
4. L'estratègia **és una perspectiva**, és a dir, la situació de l'organització en una societat determinada.

La figura I.1 també situa en el mateix eix aquestes dues definicions, perquè relaciona l'estratègia com a posició (semieix cap avall) amb l'estratègia com a perspectiva (semieix cap amunt). L'estratègia com a posició podem anomenar-la **externa**, i l'estratègia com a perspectiva l'anomenarem **interna**. Inevitablement, el món real requereix per al seu funcionament tanta **eficiència** com **eficàcia**.

Quan els resultats que es busquen són immediats s'anomenen **estratègies a curt termini**, i quan els objectius no poden aconseguir-se d'una manera immediata tenim **estratègies a llarg termini**. Les primeres impliquen que no es considera el **desenvolupament** de l'organització com una qüestió prioritària, mentre que les segones

signifiquen la no-consideració del **creixement** dels recursos com un element clau. Les estratègies del món real cal que siguen una combinació d'ambdós tipus: aconseguir el creixement quantitatiu, alhora que permetem el desenvolupament qualitatiu... en particular la possibilitat d'**augmentar** els resultats en el mercat, junt amb la necessitat de **millorar** els recursos existents en l'organització.

Finalment, de manera complementària, les dues noves definicions que hem incorporat constitueixen la tercera dimensió de la figura 1.1 i ens permeten completar un concepte integrat d'estratègia:

5. L'estratègia **és un parapet**, és a dir, la consideració de l'organització com una entitat particular, perfectament diferenciada de les altres.
6. L'estratègia **és una palanca**, és a dir, una cerca de col·laboració entre entitats diferents, per construir entitats superiors.

En la figura citada, com en els altres casos, se situen aquestes dues definicions que relacionen a l'estratègia com a parapet (semieix cap a la dreta) amb l'estratègia com a palanca (semieix cap a l'esquerra). L'estratègia com a parapet podem anomenar-la **defensiva**, i l'estratègia com a palanca l'anomenarem **ofensiva**. Inevitablement, el món real requereix per a la seua pròpia dinàmica un poc de **conservació** i una mica d'**innovació**.

Quan els interessos que es defineixen tenen caràcter exclusiu parlem d'**estratègies limitades**, i quan es tenen en compte els interessos dels altres, estem enfront d'**estratègies ampliades**. Les primeres impliquen no preocupar-se de la **cooperació**, mentre que les segones signifiquen que no es considera el **conflicte**. Les estratègies del món real cal que siguen una combinació d'ambdós tipus: la necessitat de resoldre els inevitables conflictes, i també la possibilitat d'aprofitar totes les formes de cooperació... en concret, buscar compensacions per satisfer l'interès **individual** en activitats perfectament definides, al mateix temps que procurem no oblidar l'interès **col·lectiu** a l'hora d'afrontar activitats complexes.

La varietat de definicions que, com les anteriors, es proposen per al concepte d'estratègia són conseqüència de la multiplicitat d'enfocaments que intenten estudiar el problema. Veurem, més endavant, que cada escola de pensament estratègic dona lloc a (o té preferència per) alguna d'aquestes definicions; però el nostre plantejament està més proper a Haux i Majluf (1997:24), ja que consideren que el concepte d'estratègia és de caràcter multidimensional, per tal com inclou totes les activitats crítiques de l'empresa, i li proporcionant un sentit d'unitat, direcció i propòsit, alhora que li facilita els canvis necessaris induïts pel seu entorn i pels processos interns.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> A finals dels vuitanta, l'anàlisi de l'avantatge competitiu es va desplaçar ràpidament cap als aspectes interns de l'empresa, entenent que era menys dependent de les decisions de l'empresa sobre la seua posició en el mercat i més de l'explotació dels recursos i capacitats interns únics, que constitueixen els aspectes dinàmics de l'avantatge competitiu (Grant, 2002:176-180).

D'aquesta manera, a partir d'una revisió extensa de la literatura sobre estratègia, Hax i Majluf (1997:24-36) troben les dimensions clau que, en conjunt, proporcionen una definició unificada del concepte d'estratègia, que integra pràcticament les nostres sis definicions. D'acord amb aquesta proposta, l'estratègia

1. Determina i revela el propòsit de l'organització en termes d'objectius a llarg termini, programes d'acció i prioritats en l'assignació de recursos (pla).
2. Forma en el temps un conjunt de decisions coherent, unificador i integrador (patró).
3. Selecciona els negocis en els quals l'organització actua o actuarà (posició).
4. Permet invertir de manera selectiva en els recursos necessaris per a desenvolupar les capacitats que assegurin un avantatge competitiu sostenible (perspectiva).
5. Defineix la natura de les compensacions de tot tipus que proposen els grups de participants de l'empresa (parapet).
6. Aspira a fomentar i desenvolupar les competències essencials de l'empresa (palanca).

A partir d'aquest enfocament integrador del concepte d'estratègia, Hax i Majluf (1997:39) consideren que l'estratègia es converteix en el procés fonamental a través del qual una organització pot definir la seua continuïtat vital facilitant, alhora, la seua adaptació a un entorn canviant. D'aquesta manera, l'essència de l'estratègia es converteix en la direcció intencionada del canvi cap a la consecució d'avantatges competitius en cadascun dels negocis en que està compromesa l'empresa. Finalment es reconeix que l'objectiu últim de l'estratègia és proporcionar una base per establir el marc de contractes socials que vinculen l'empresa amb els grups interns i externs amb els quals es relaciona directament (*stakeholders*).

Després d'haver arribat en aquesta definició integrada del concepte d'estratègia, cal considerar que tampoc el contingut del procés de direcció estratègica no ha estat perfectament definit des del principi. De fet, com ja hem indicat, hi ha hagut un gran desequilibri en la preocupació, tant teòrica com pràctica, pels problemes de formulació de l'estratègia respecte del tractament específic, molt posterior però important, sobre la implementació de l'estratègia, i pels de l'estudi bàsicament teòric i marginal de la fase de control.

Una manifestació explícita d'aquesta situació es troba en el manual de Grant (2002:22), on l' autor mateix indica en el pròleg que *"com a resposta als suggeriments dels lectors, aquesta quarta edició posa un major èmfasi sobre la implantació de l'estratègia"* i els seus traductors (Fernández *et al.*, 2004:19) concreten que en aquesta última edició *"s'han introduït dos nous capítols. El primer, destinat a l'estudi de l'estructura organitzativa i els sistemes de*

*gestió, completa el text primitiu, que tan sols es preocupava per les fases d'anàlisi i formulació estratègica, sense arribar a introduir la posada en pràctica de l'estratègia", és a dir, la fase d'implementació. A més a més, no s'hi esmenten l'avaluació i el control del procés estratègic, perquè es redueixen a un limitat i parcial control de gestió, que apareix inclòs en el mateix capítol sobre implementació (capítol 6 del manual). Per aquesta raó, en el següent apartat ens plantejarem explicar el desenvolupament de les diferents concepcions del procés estratègic, destacant l'existència o no de les diverses fases que el formen i el seu contingut.*

### **I.3 MODELS DE PROCÉS ESTRATÈGIC.**

La direcció d'empreses, com a activitat pràctica, és molt més antiga que el seu estudi i investigació. Concretament, encara que els treballs de Chamberlain, Robinson, Schumpeter i Barnard en la dècada dels anys trenta, i les aportacions de Newman, Simon, Selznick i Penrose al voltant dels anys cinquanta, són considerats precursors de l'enfocament estratègic, el naixement de la direcció estratègica podem situar-lo als anys seixanta amb la publicació de les investigacions de Chandler (1962) , Ansoff (1965) i Andrews (1965 i 1971). Tot i això, la perspectiva estratègica adquireix les característiques d'un camp d'estudi científic durant els anys setanta, sobretot quan a mitjan dècada apareixen plantejaments més específics d'una ciència social (Mintzberg, 1973, 1978; Argyris, 1976; Sarrazin, 1977; Argyris i Scön, 1978, entre d'altres).

Aquesta evolució de la direcció estratègica és deguda a diverses raons, segons les idees i pràctiques originades en algunes de les quatre fons següents (Mintzberg i Lampel, 1999):

1. La competència i confrontació entre organitzacions és la via tradicional, des que existeix el mercat, per a mantenir o desenvolupar l'organització.
2. Els nous tipus d'estratègia que sorgeixen de les relacions de col·laboració entre les organitzacions són cada vegada més importants.
3. La creativitat dels estratègics (individuals i col·lectius), que sempre busquen noves maneres de fer les coses.
4. Les noves estratègies sorgides com a conseqüència d'una actualització, reordenació o síntesi de les velles, tot i que aquestes mai no desapareixen completament.

La proliferació d'estudis sobre direcció estratègica en les últimes dècades ha generat una diversitat d'aportacions i corrents amb diferents perspectives, procedències i nivells d'anàlisi sobre un mateix problema. En aquest apartat s'identifiquen les principals escoles de pensament estratègic i se'n resumeixen les aportacions més rellevants. Per fer-ho, partim de la categorització més completa que s'ha elaborat d'aquest conjunt de plantejaments

(Mintzberg, 1990, desenvolupat posteriorment amb els seus col·laboradors en 1998 i 1999), on s'identifiquen fins a deu escoles diferents.

En el nostre cas, reduïrem les escoles a sis, precisament les que s'ajusten a les sis definicions d'estratègia que hem indicat anteriorment, però mantenint la diferenciació entre els dos tipus d'aproximació al problema estratègic de cada grup d'autors (una visió prescriptiva i l'altra descriptiva) que, a més, es corresponen amb la classificació dels sistemes oberts feta per Scott (1992) quan diferencia els sistemes racionals i els sistemes naturals. L'esquema guia és el següent:

Figura 1.3: *Classificació d'escoles de pensament estratègic*  
Font: Elaborat per l'autor

GRUP	ESCOLES RACIONALS	ESCOLES NATURALS
<b>CARÀCTER</b>	Prescriptiu (el què)	Descriptiu (el com)
<b>BASE CONCEPTUAL</b>	Teoria econòmica	Teoria de l'organització
<b>ASPECTE CENTRAL</b>	Recerca d'estratègies correctes	Anàlisi de decisions estratègiques
<b>PROPÒSIT</b>	Normes per definir una estratègia òptima	Elements per desenvolupar processos decisoris
<b>PERSONALITAT (estrateg)</b>	Individualista	Col·lectiva
<b>RACIONALITAT (decisor)</b>	Absoluta o objectiva	Limitada o subjectiva
<b>AUTORITAT (responsable)</b>	Jeràrquica o formal	Participativa o consensuada
<b>ESCOLES</b>	<p><b>1. De disseny</b> (estratègia com a perspectiva)</p> <p><b>2. De planificació</b> (estratègia com a pla)</p> <p><b>3. De posicionament</b> (estratègia com a posició)</p>	<p><b>4. D'aprenentatge</b> (estratègia com a patró)</p> <p><b>5. De poder</b> (estratègia com a palanca)</p> <p><b>6. Cultural</b> (estratègia com a parapet)</p>

### 1.3.1 El model racional o mecànic.

El **pensament estratègic prescriptiu** té una base econòmica i pretén desenvolupar teories normatives per determinar estratègies correctes. Les escoles racionals s'ocupen, sobretot, de la manera com s'han de formular les estratègies per definir el contingut òptim de l'estratègia (el què) i el comportament ideal que du implícit (vegeu figura 1.3).

S'inspiren en gran mesura en el model de decisor racional proposat per la teoria econòmica;<sup>7</sup> assumeixen que el màxim dirigent o l'alta direcció tenen una discrecionalitat considerable i poden planificar de manera omnicomprendiva. Per aquesta raó, es tracta

<sup>7</sup> Aquest model suposa un decisor únic que sap definir clarament els seus objectius (amb problemes per la racionalitat limitada) i escollir entre diverses alternatives possibles (amb problemes per grups d'interès), utilitzant mètodes analítics per optimitzar els resultats (amb problemes per les variables qualitatives).

d'instruir l'estrateg individual en la formulació de l'estratègia que proporcione la major rendibilitat a l'empresa, a partir de l'estudi de les possibilitats de l'entorn i de les capacitats de l'organització, suposant que no hi haurà cap problema a fer complir els plans mitjançant la línia jeràrquica.

#### *Orígens.*

Sense considerar els antecedents en escrits militars, l'origen d'aquestes escoles es remunta a algunes aportacions concretes de la teoria econòmica (organització industrial i teoria de jocs) i de la teoria de l'organització (escola clàssica); però de manera més immediata es troben en els treballs de Selznick (1948, 1957) i de Chandler (1962), on apareixen algunes premisses comunes i s'estableix una primera definició d'estratègia empresarial.

A més, específicament, el grup de Harvard (Learned *et al.*, 1965; Christensen *et al.*, 1982) i, sobretot, els textos elaborats per Andrews en aquestes dues obres col·lectives (vegeu també Andrews, 1971), desenvolupen el model bàsic de l'**escola de disseny** assumit per la resta d'escoles. Alhora s'introdueixen les aportacions d'Ansoff (1965) en el sentit de formalitzar el model, per donar lloc a partir dels anys setanta a l'**escola de planificació**. Més endavant, amb la influència directa de l'economia s'introdueix una major preocupació pel contingut de l'estratègia (Hatten i Schendel, 1977) i en l'anàlisi de l'entorn competitiu (Porter, 1980), de manera que caracteritza l'**escola de posicionament**.

#### *Premisses.*

Com que el nostre punt de vista és que les tres escoles incloses en aquest apartat (de disseny, de planificació i de posicionament) tenen en comú les característiques essencials, en concretarem les premisses (Mintzberg *et al.*, 1998) de manera conjunta i citant sempre en primer lloc les propostes de l'escola de disseny.

Així doncs, podem enunciar les (sis) premisses corresponents a aquest primer grup d'escoles en els termes següents:

1. Totes tres escoles consideren que la formació de l'estratègia cal que siga un procés deliberat de pensament conscient; per tant, la definició d'una estratègia no és una aptitud intuïtiva o natural, sinó adquirida o racional.

Aquesta afirmació implica pressuposar el concepte de racionalitat il·limitada i, en conseqüència, considera el pensament com a independent de l'acció; amb la qual cosa, el procés es redueix a una fase conceptual o teòrica que tan sols afecta la formulació de l'estratègia, considerant la seua posada en pràctica es dóna de manera mecànica i el seu control també se suposa garantit utilitzant mètodes disciplinaris tradicionals.

2. La responsabilitat del procés és del màxim directiu jeràrquic (l'estrateg); per tant, l'escola de disseny proposa que el procés cal que es mantinga simple i informal perquè el puga controlar una ment.

Ara bé, en aquest punt les discrepàncies són importants, perquè l'escola de planificació considera que els responsables de l'execució pràctica són planificadors interns, perquè aquesta execució cal que siga altament estructurada i formal, quasi en el límit d'allò mecànicament programat.<sup>8</sup> I l'escola de posicionament considera que, prèviament, els analistes (normalment, externs) acumulen i estudien les dades objectives per recomanar a l'estrateg l'estratègia genèrica òptima (en el fons, altra vegada "la millor manera").

3. En definir una estratègia s'intenta aconseguir un ajust fonamental entre les condicions externes i les capacitats internes; per tant, és un pas imprescindible del procés conèixer quines són les fortaleses i les debilitats de l'organització que permeten abordar les oportunitats i amenaces de context extern (anàlisi DAFO).

Ara bé, l'entorn té un paper de menor importància, perquè suposa una situació estable o si més no previsible; a més a més, es reconeix i s'investiga el context extern, però no es considera necessari interactuar-hi (entorn objectiu). De fet, únicament l'escola de posicionament tracta de manera especialment minuciosa l'estudi de les etapes per efectuar un diagnòstic de l'entorn competitiu, encara que es limita a l'anàlisi econòmica amb dades quantificables (model de les cinc forces, de Porter, 1979).

En realitzar l'anàlisi interna apareix la necessitat que l'estratègia genere "competències distintives", i també la importància dels valors directius o de la responsabilitat social de l'empresa (Selznick, 1957), però sense cap transcendència teòrica ni pràctica en el desenvolupament immediat d'aquestes escoles.

4. L'estratègia cal que la faça explícita l'estrateg, i cal que siga comprensible per a tots els altres membres de l'organització; per tant, ha de ser bastant simple.

Ara bé, l'escola de disseny considera que l'estratègia és única i específica per a cada organització (disseny individualitzat), amb la qual cosa no hi ha límit a les possibles estratègies en qualsevol situació donada (estratègia com a **perspectiva**). En canvi, l'escola de posicionament planteja que tan sols unes poques estratègies clau són desitjables en una indústria determinada i converteix les possibles estratègies en posicions genèriques i identificables en el context competitiu (estratègia com a **posició**).

5. El procés de disseny tan sols finalitza quan l'estratègia està completament formulada (per tal com és un procés conceptual), i sols aleshores es pot procedir a implementar-la; per tant, hi ha poques possibilitats per al desenvolupament o sorgiment d'estratègies, cosa que fa inflexible el procés estratègic.

---

<sup>8</sup> En el seu estudi de planificació estratègica per a *Texas Instrument*, Jelinek (1979) traça un paral·lelisme entre la programació d'estratègies dels planificadors i la del treball fabril realitzada quasi un segle enrere pel taylorisme i els seus "experts en eficiència" (citats en Mintzberg *et al.*, 1998:57).



Ara bé, l'escola de planificació aprofundeix en l'etapa d'aplicació de l'estratègia, detalla els objectius i els programes, els pressupostos i els plans en un conjunt de jerarquies (estratègia com a **pla**). Però l'èmfasi en la descomposició i la formalització significa que es prestava major atenció a les activitats operatives que al procés estratègic mateix (realment era una "programació estratègica" i no una planificació).

6. En totes tres escoles hi ha una separació estricta entre formulació i implementació, coincidint amb les nocions clàssiques del racionalisme (diagnòstic o anàlisi, seguit de prescripció o formulació, i després d'acció o implementació de manera lineal).<sup>9</sup>

Referent a això, també cal considerar que hi ha una forma particular d'organització (burocràcia maquinal) on el compromís explícit ha de precedir qualsevol acció i, per tant, no és casual la tendència de les escoles racionals a estudiar grans organitzacions, consolidades en sectors madurs, bé amb aquesta configuració estructural o bé amb la seua forma desenvolupada (multidivisional), siguen de propietat pública o de propietat privada.

#### *Aportacions.*

Si analitzem aquestes premisses en conjunt, veiem que les escoles racionals han aportat la idea fonamental que l'estratègia representa un ajust entre els factors externs i les característiques internes.

La seua concepció del procés estratègic (diagnòstic – formulació – implementació) continua sent preponderant tant en la docència com en la pràctica; sobretot en els departaments de planificació governamentals, però també en les grans empreses privades i en les consultores, en reconeixement a les següents aportacions:

**En el diagnòstic**, els analistes proporcionen dades significatives i plantegen preguntes clau per iniciar el procés (per exemple, com crear o mantenir un avantatge competitiu sostenible?).

**En la formulació**, els estratègs cal que tinguin tota la informació i el coneixement necessaris per poder dissenyar estratègies amb una perspectiva a llarg termini i per seleccionar-ne "la millor" mitjançant la seua avaluació.

**En la implementació**, els planificadors codifiquen i desenvolupen les estratègies, les programen i pressuposten per potenciar conductes estratègiques, mitjançant la comunicació i el posterior control operatiu.

---

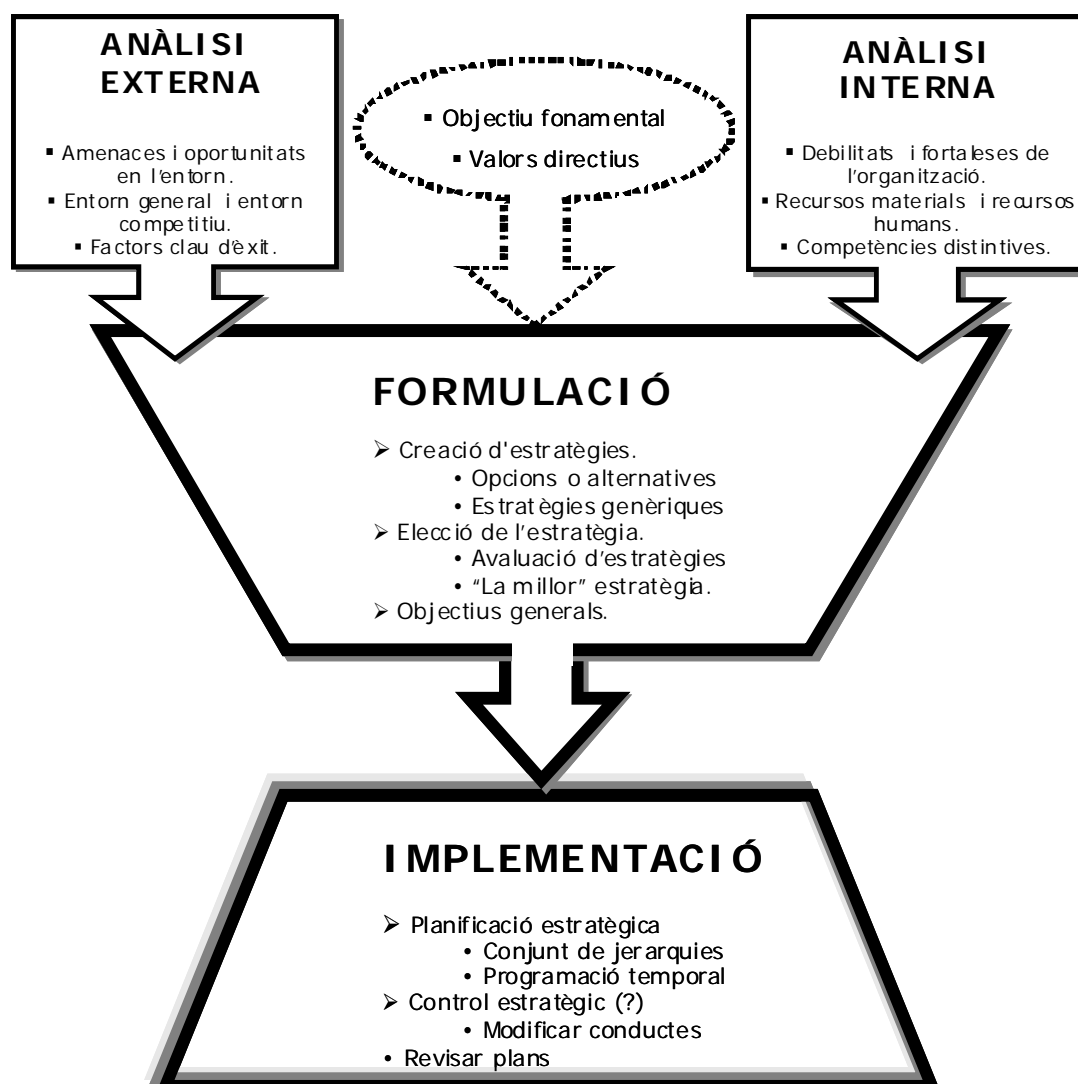
<sup>9</sup> Cal destacar que malgrat les inevitables referències al control, fins i tot anomenant-lo "control estratègic", en cap cas no apareix una fase independent en el procés estratègic, sinó com una subetapa de la implementació (reduït, per tant, a un control de gestió); de manera que condueix a simples modificacions en els actes dels individus, però no al qüestionament de les premisses del pla mateix (Goold i Quinn, 1990:46 i 52).

### Limitacions.

També cal ser conscient de les premisses que limiten el pretès caràcter universalista d'aquestes escoles, perquè fan necessari investigar altres alternatives per resoldre els nous i vells problemes estratègics: en primer lloc, aquests plantejaments són útils en un context bastant estable o, dit de manera general, relativament controlables per part de l'organització (problemes de planificació). L'estabilitat externa l'assegurava teòricament un mercat perfecte en un nivell microeconòmic, i l'acció de govern quant a la situació macroeconòmica; i l'estabilitat interna, mitjançant estructures organitzatives totalment jerarquitzades.

En segon lloc, aquestes solucions, creades per "una" ment individual, poden ser efectives en configuracions centralitzades on els recursos humans de l'organització són elements passius i completament secundaris (problemes de disseny), perquè cal que es sotmeten a l'opinió o visió d'un sol estrateg que ha de coordinar totes les accions necessàries, tenir tindre el temps, la informació i els recursos materials per a executar l'estratègia, i cal que siguin "mobilitzats" d'alguna manera per fer aquesta implementació.

Figura 1.4: *Un model mecànic del procés de direcció estratègica*  
Font: Basat en Mintzberg *et al.*, 1998:26)



En tercer lloc, aquests enfocaments racionals posen l'èmfasi en el càlcul, mitjançant l'anàlisi de dades quantitatives, inclosos els resultats. Així no es tenen en consideració múltiples factors dèbils (qualitatius) junt amb els forts, i s'elimina també la possibilitat de pensar des d'una perspectiva integrada en definir, simplement, una cartera de posicions (problemes de posicionament). A més, el càlcul no sols pot impedir l'aprenentatge i la creativitat, sinó també el compromís personal, de manera que els recursos humans mai no apareixen identificats com una funció estratègica, i estan supeditats a resultats financers, comercials o tècnics.

#### *Model.*

Els autors de l'escola de disseny creen el model bàsic de direcció estratègica (figura I.4) i, a partir d'ací, les altres escoles racionals i fins i tot les escoles naturals han anat replantejant-se aquest esquema per corregir-lo i ampliar-lo, tant en el nombre i contingut dels seus elements com, sobretot, en les relacions entre aquests elements.

El model proposat ha rebut en gran part la influència de la mecànica newtoniana aplicada a les ciències socials (positivisme), i la de les idees predominants en l'economia i en les ciències del comportament quan començà l'estudi formal de les estratègies empresarials (Farjoun, 2002).

Per aquesta raó s'anomena **model mecànic** del procés estratègic i té les següents característiques:

En una primera etapa (diagnòstic) es posa un èmfasi especial a realitzar l'anàlisi del context extern (oportunitats i amenaces de l'entorn) i del context intern (fortaleses i debilitats de l'organització); però també es pretén, tot i que no sol fer-se de manera explícita, definir l'objectiu últim (meta) de l'organització en considerar els valors directius amb els quals es regeix l'organització.

Per les seues idees deterministes, es dóna una certa importància a alguns factors de l'entorn general (tecnològics, econòmics, legals) i, sobretot, de l'entorn específic (estructura del mercat, forces competitives). D'aquest es deriven les possibles estratègies (més o menys genèriques) a les que segueix linealment l'estructuració organitzativa que les farà efectives. Es relega així el context intern a un pla totalment secundari, malgrat que un concepte estratègic clau com el de "*competència distintiva*" apareix en Selznick (1957) però, tal com hem indicat, fins als anys 90 no serà desenvolupat ni teòricament ni pràcticament.

En la segona etapa (formulació) es produeix la generació d'estratègies, en què s'ha passat de considerar-ho com un acte creatiu i únic per a cadascuna de les organitzacions (escola de disseny) a suposar que existeix una fórmula mitjançant la qual se selecciona una posició en el mercat a partir d'una llista restringida de condicions (escola de posicionament).

Quan s'arriba a diverses alternatives o opcions estratègiques cal avaluar-ne la coherència, conformitat, avantatge i viabilitat per escollir-ne la millor (Rumelt, 1997), comparant entre alternatives discretes (Dosi *et al.*, 1997). En aquest sentit, la posició més

determinista és la basada en estratègies genèriques, és a dir, les que agafen com a referència les indústries establertes, els grups constituïts i les dades quantificables, perquè es planteja amb la idea que hi ha una estratègia única que objectivament és *"la millor"*.

En la tercera etapa (implementació) s'intenta assegurar l'aplicació de l'estratègia escollida, completament definida, en tota l'organització. Açò significa que, teòricament, caldria redefinir l'estructuració organitzativa per ajustar-la a cada nova estratègia.

Un nou supòsit determinista està implícit en aquesta etapa en supeditar les accions més o menys formalitzades de l'aplicació a les decisions prèvies, més o menys rígides, per les quals es defineix una estratègia. Per aquesta raó també suposa, implícitament, que la presa de decisions es realitza sempre en perfectes condicions i, explícitament, que la informació (normalment en forma d'ordres) pot agregar-se i ser transmesa a través de la jerarquia sense pèrdues ni distorsions significatives. A més, el mecanisme de control corresponent assegura l'execució de l'estratègia tal i com s'ha concretat en els plans d'acció (sistemes de planificació i control), fent les correccions oportunes.

### **1.3.2 El model natural o orgànic.**

Les limitacions del model mecànic per a resoldre en un moment determinat els problemes reals amb els quals s'enfronten algunes de les organitzacions més dinàmiques plantegen la necessitat de corregir-ne les premisses i desenvolupar el model amb la finalitat de donar resposta a situacions més complexes.

El **pensament estratègic descriptiu** (vegeu figura 1.3) té el seu fonament en la teoria de l'organització i pretén analitzar la creació real de les estratègies i, en general, de les decisions estratègiques. Aquestes escoles intenten donar a conèixer com i per què sorgeixen i es desenvolupen les estratègies en les organitzacions i, concretament, quins són els elements que caracteritzen els processos de decisió no programats i no estructurats.

Enfront del model de decisor racional, per a la resolució de problemes el model natural suposa que tenen un caràcter limitat tant la informació disponible com les possibles alternatives i les conseqüències que puguin produir; i que els criteris d'elecció són molt senzills (per exemple, el consens) quan es busca simplement una opció satisfactòria. Reconeixen la capacitat col·lectiva d'aprendre i adaptar-se mitjançant la participació i el compromís, però en qualsevol cas destaquen el paper de les respostes a curt termini (incrementalisme) i els patrons d'actuació o models (emergència).

#### *Orígens.*

Els treballs que donen origen a aquestes escoles es troben dintre de la teoria de l'organització i es preocuparen de com processen la informació els éssers humans per prendre decisions (escola de comportament); hi són decisives les aportacions de Simon (1947) i dels

seus col·laboradors (March i Simon, 1958; Cyert i March, 1963; entre d'altres) sobre la racionalitat limitada del decisor i sobre les característiques del propi procés decisor, que connecten directament amb l'anomenat problema estratègic (Mintzberg, 1973 i 1978).

Des d'altres camps s'han fet aportacions més específiques que han contribuït a obrir noves línies d'investigació. És el cas de les ciències polítiques, en què les obres d'autors concrets posen en qüestió pràcticament totes les premisses de les escoles racionals (Lindblom, 1959, 1968; Braybrooke i Lindblom, 1963), cosa que dona lloc a l'**escola d'aprenentatge**, i en general a l'àmplia bibliografia sobre la creació de polítiques públiques que fonamenten l'**escola de poder** desenvolupada als anys setanta. Però també des de la teoria econòmica els estudis sobre el creixement de l'empresa (Penrose, 1959), en aplicar-los al procés estratègic, donen lloc a la teoria basada en els recursos (Wernerfeld, 1984), relacionada amb l'**escola cultural** i que nosaltres introduïrem més detalladament en l'anàlisi estratègica per a l'estudi dels recursos humans (segona part).

#### *Premisses.*

El tractament de les premisses que caracteritzen aquestes escoles (d'aprenentatge, de poder i cultural) també serà conjunt. S'indicaran, si escau, les diferències amb el plantejament de l'escola d'aprenentatge que agafem com a referència, perquè és la que critica la tradició racional de manera més àmplia i contundent, en posar en qüestió la majoria dels seus supòsits bàsics. Si en el model natural tractem les mateixes premisses vistes en les escoles racionals, i en el mateix ordre amb la finalitat de poder comparar-les entre elles, les noves premisses serien, en resum, les següents (Mintzberg *et al.*, 1998):

1. En general, es considera que la formació d'estratègies és un procés emergent, en part inconscient i producte d'una aptitud intuïtiva o natural.

Aquest procés sorgeix o bé mitjançant conductes que estimulen el pensament retrospectiu per donar sentit a l'acció passada o realitzada, o experiència (aprenentatge), o bé mitjançant la negociació entre individus, entre grups i entre coalicions en conflicte (poder), o bé mitjançant la interacció cooperativa entre els membres d'una organització amb valors compartits (cultura). En resum, la creació de l'estratègia és una aptitud natural de persones amb racionalitat limitada que consideren interdependents el pensament i l'acció.

2. Les persones de qualsevol part de l'organització poden contribuir al procés estratègic amb els seus coneixements i/o informacions, normalment actuant de manera col·lectiva.

Les iniciatives estratègiques les pren qualsevol col·lectiu que dispose de les capacitats i dels recursos necessaris per a aprendre, persones i/o coalicions que persegueixen els seus propis interessos o parcel·les de poder, directius que aconseguen un consens sobre els valors compartits en la seua organització. Totes aquestes possibles actuacions donen al procés estratègic una elevada complexitat social.

3. Les estratègies poden emergir quan els integrants d'una organització arriben a aprendre allò necessari sobre una situació concreta, i també sobre la capacitat del col·lectiu d'actuar en aqueixa situació.

Les organitzacions poden adaptar-se i canviar per ajustar-se als requisits de l'entorn, o poden intentar modificar factors de l'entorn perquè s'aproximen a les seues capacitats. Els recursos i capacitats profundament arrelats en l'organització es troben protegits i s'utilitzen per aconseguir avantatges competitius.

4. La idea d'estratègia emergent reconeix la capacitat d'experimentar (aprenentatge estratègic) de l'organització; perquè es poden prendre una sèrie de mesures (accions o decisions) i, rebent la realimentació adequada, el procés continuarà fins que l'organització arribe a convergir en el patró que es converteix en la nova estratègia (estratègia com a **patró**).<sup>10</sup>

L'estratègia que emergeix d'un procés polític és imprevisible i no té per què ser òptima, sinó que reflectirà els interessos dels grups més poderosos de l'organització (o de la xarxa d'acords cooperatius). En canvi, la cultura estimula la creació d'estratègies úniques carregades d'ambigüitat causal, perquè és producte de tota l'organització com a "comunitat social".

5. La definició de la vertadera estratègia és un procés que tendeix a evolucionar mentre les decisions internes i els successos externs flueixen junts per crear un nou consens per a l'acció.

En la formació d'estratègies emergents, la política és capaç d'assegurar que es debatran per complet tots els aspectes d'un tema, mentre que els altres sistemes d'influència (autoritat formal, cultura establerta i expert reconegut) solen plantejar sols un aspecte; per aquest motiu es poden estimular canvis necessaris bloquejats per altres sistemes (estratègia com a **palanca**). En canvi, la cultura converteix la formació d'estratègies en la gestió del coneixement col·lectiu i dels valors comuns; amb la qual cosa, normalment, no s'estimula el canvi estratègic sinó la perpetuació de l'estratègia existent (estratègia com a **parapet**).

6. En el límit d'un procés d'aprenentatge al llarg del temps, la formulació i la implementació es tornen impossibles de distingir. De fet, es considera que la integració constant dels processos incrementals de formulació i aplicació d'estratègies és la principal característica d'una direcció estratègica efectiva.

Perquè siga possible aquesta relació no sols interactiva sinó proactiva cal construir un sistema de verificació i avaluació del procés estratègic completament desenvolupat i integrat, i que no sols afecte les accions sinó també les decisions. Ara bé, cal destacar que aquesta fase no es desenvoluparà en un primer moment, des de cap d'aquestes escoles.

---

<sup>10</sup> "Weick (1995) afirma que la gestió està inextricablement unida a (es confon amb, és inseparable de) el procés d'adjudicar un sentit a l'experiència (o a l'acció, o a "allò fet"; en l'original **sense making**). Provem les coses, en veiem les conseqüències després les expliquem i seguim endavant" (citad en Mintzberg et al., 1998:195; parèntesis nostres).

### *Aportacions.*

Les escoles naturals s'han preocupat fonamentalment de *com* es produeix realment un procés estratègic complet i integrat, on els recursos interns són tan importants com el conjunt de condicions externes, i on la formació de l'estratègia té un caràcter col·lectiu.

Les seues aportacions al procés estratègic serien les que destaquem a continuació i que podem observar que es refereixen a qüestions pràcticament complementàries respecte de les proposades per les escoles racionals:

En l'**anàlisi externa**, el mercat el reemplaça un conjunt més ampli i complet de participants i forces (xarxes, acords de cooperació, etc.), i l'**anàlisi interna** està centrada en el manteniment i desenvolupament dels recursos i capacitats de l'organització.

En la **formulació**, la definició de possibles estratègies es realitza mitjançant processos de presa de decisions més o menys amplis i consensuats que poden incloure la **racionalització** d'estratègies emergents, producte d'accions no planificades.

La **implementació**, a més del seu caràcter executiu, es pot convertir en la **realització** d'una estratègia emergent que, si resol problemes, pot arribar a plantejar-se com a estratègia deliberada que s'ha d'implementar després de racionalitzar-la.

També apareix la necessitat de verificar i avaluar les accions i les decisions que s'han pres i que estan en marxa, per redefinir qualsevol element del procés estratègic; la qual cosa permetrà afegir posteriorment una etapa més al procés, en què s'integrarà a través d'un conjunt de relacions. Aquesta serà una idea clau del model integrat que presentarem a continuació.

A més, amb el desenvolupament del concepte de cultura (valors compartits o consensuats) com a fonament de la meta, la visió i la doctrina de l'organització, aquest model completa el concepte inicial de missió proposat pel model mecànic com a condicionant del procés estratègic.

### *Limitacions.*

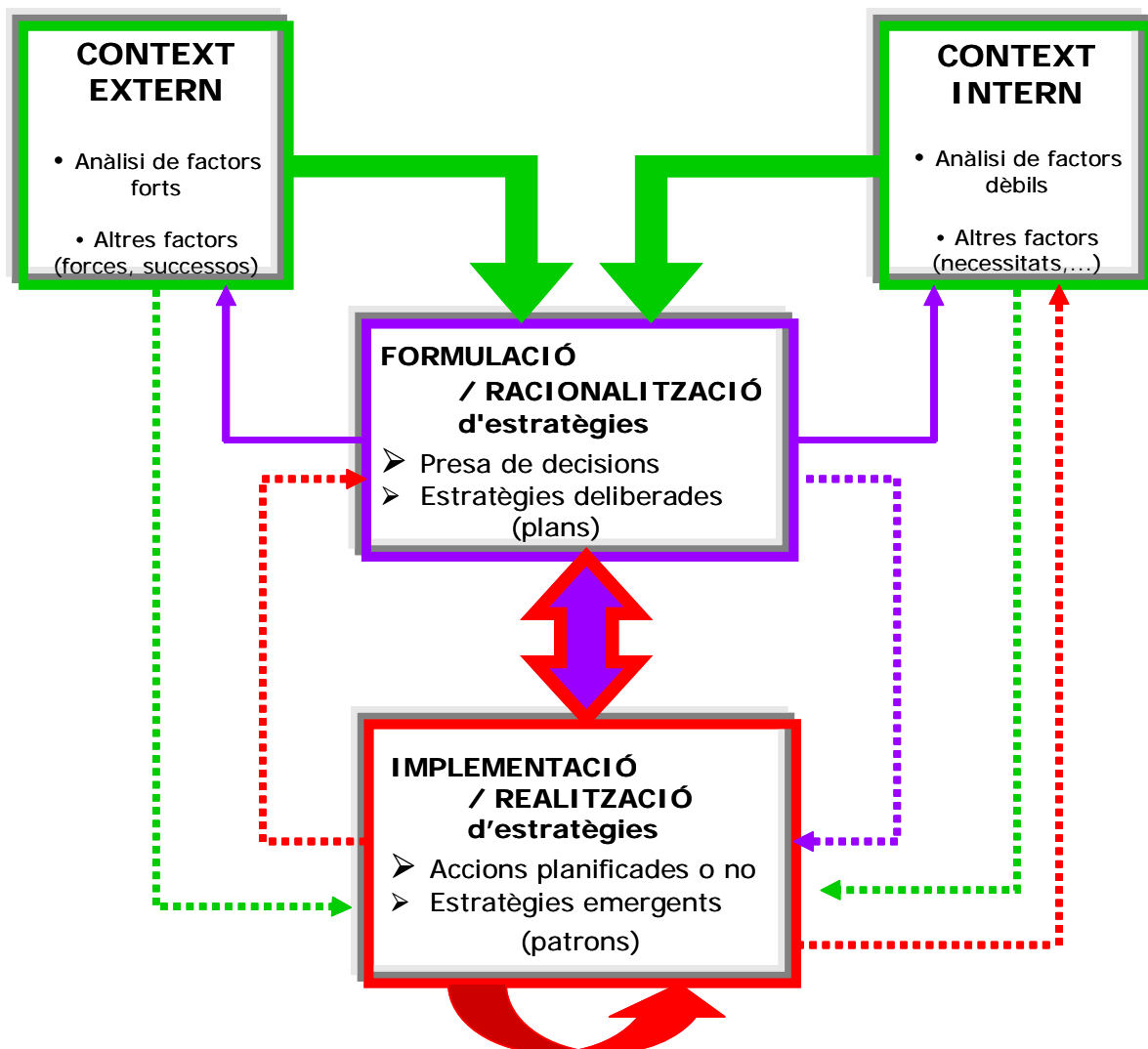
En principi, les propostes de les escoles descriptives tenen un caràcter contingent; per tant, no pretenen ser una alternativa global als plantejaments de les escoles prescriptives, sinó un intent de resoldre els problemes estratègics concrets en determinades situacions. Així doncs, ens trobaríem amb les següents limitacions:

La necessitat de crear l'estratègia mitjançant un procés d'aprenentatge col·lectiu serà major quan l'entorn d'una organització és complex o simplement quan s'enfronta a situacions noves o crítiques, quan no es pot o no es vol imposar una estratègia i cal definir-la per negociació o per consens, quan es vulguen generar processos estratègics integrats o, espontàniament, quan l'experiència acumulada ens marca un patró a seguir, més o menys explícit.

Aquestes solucions col·lectives necessiten organitzacions descentralitzades i flexibles, en què els recursos humans tenen un paper clau i constitueixen una funció estratègica, perquè cal tenir el suficient coneixement per a realitzar el treball propi de manera idònia i per a proposar alternatives, si escau, a l'estratègia corresponent; cal tenir el poder necessari per a participar plenament en la part del procés estratègic que els corresponga; i cal tenir la voluntat de comprometre's amb les accions i les decisions del projecte comú.

Aquestes escoles naturals posen l'èmfasi en la política i en la cultura, a més del coneixement, per generar alternatives negociades i consensuades, a més d'integrades. Açò significa fer i pensar les coses col·lectivament, buscant la cooperació i el convenciment per abordar problemes complexos. Però tot açò requereix temps i fa que l'aprenentatge pugui ser costós; raó per la qual una organització que aprèn, el primer que cal que aprengui és a gestionar aquests processos polítics i culturals, a més del procés d'adquisició de coneixements.

Figura 1.5: Un model orgànic del procés de direcció estratègica  
Font: Elaborat per l'autor





*Model.*

A partir de les característiques indicades, les escoles naturals corregeixen i amplien el model bàsic anterior perquè la seua preocupació fonamental és l'estudi del procés real pel qual "es crea" l'estratègia (figura 1.5). L'aportació clau és la integració de la formulació i la implementació, per la necessitat de considerar aquestes dues fases conjuntament en definir una nova estratègia (interrelació) i per la necessitat de replantejar-se qualsevol d'aquestes fases enfront de canvis significatius en l'altra (proactivitat).<sup>11</sup>

En el model proposat prenem en consideració només els nous elements i relacions que defineixen les escoles naturals des de la teoria de l'organització (escola de comportament i escola contingent) i, implícitament, des de la teoria de sistemes per la seua visió global del procés i per l'anàlisi de les interrelacions (en concret de la realimentació). D'aquesta manera tindrem una primera aproximació al que anomenarem **model orgànic** del procés estratègic, les característiques principals del qual són:

El context (intern i extern) té dues classes de factors: uns estan formats per variables *hard* (dades quantitatives, en general) que poden intervenir en l'aprenentatge de manera conscient mitjançant la definició d'estratègies paraigua i estratègies de procés. Altres són factors de variables *soft* (forces, necessitats, successos, intencions) que normalment creen processos inconscients dels quals sorgeixen estratègies emergents i que els estratèges dirigeixen cap a les estratègies conscients. Ambdós tipus de factors donen lloc a relacions de proactivitat tant des de la fase de formulació i racionalització com des de l'aplicació i realització.<sup>12</sup>

Per tant, tal com hem dit al principi d'aquest subapartat, es trenca la relació mecànica o lineal entre la formulació i la implementació. En aquesta fase d'aplicació no sols cal executar les estratègies formulades després d'un diagnòstic tradicional, sinó que és possible l'emergència de noves estratègies realitzades com a producte d'accions no planificades que, en alguns casos, es podran racionalitzar per obtenir noves estratègies deliberades (Quinn, 1980:15). És a dir, que les organitzacions poden aprendre reconeixent patrons derivats de la seua conducta (realitzar accions i prendre decisions) i són capaces de convertir les estratègies emergents del passat en estratègies deliberades per al seu futur.

Açò implica considerar una nova fase de control i avaluació del procés emergent, encara que no diferenciada o independent, sinó que consisteix en un bucle sobre la implementació mateixa. Es tractaria de respondre enfront d'una conducta organitzativa per determinar-la (fer-la explícita si no ho és), avaluar-la (assegurar que és desitjable i/o efectiva) i seleccionar-

<sup>11</sup> Els termes "**formulació**" i "**definició**" de l'estratègia seran intercanviables; i també podrem intercanviar "**implementació**" i "**aplicació**" d'estratègies. Però el terme "**creació**" no es pot utilitzar exclusivament com a sinònim de formulació, que és la creació conceptual o teòrica d'una estratègia deliberada; perquè també es pot "crear estratègia" en la implementació, tot i que en aquest cas es tracta d'una creació factual o pràctica d'estratègies emergents.

<sup>12</sup> Per completar la terminologia, anomenarem "**realització**" un conjunt d'accions coherents que fan emergir una estratègia, i "**racionalització**" al procés de presa de decisions que converteixen en deliberada una estratègia que ha emergit o patró.

la, si pertoca, per donar-li un sentit a "allò fet" (a l'experiència). Després es rep la realimentació corresponent sobre l'acció o sobre la decisió, i el procés continuarà fins que l'organització siga capaç de definir un nou patró i produir un canvi d'estratègia. Així doncs, l'aprenentatge estratègic es produeix quan els membres d'una organització reflexionen sobre l'experiència col·lectiva d'una manera continuada.

Figura 1.6: *Elements per a la creació d'estratègies*

Font: Basat en Mintzberg et al., 1998:452-460

<b>PREMISES<sup>1</sup></b>	<b>ESCOLES RACIONALS</b> Contingut (què)	<b>ESCOLES NATURALS</b> Procés (com)
<b>1. CREACIÓ</b>	Premeditada	Emergent
<b>2a. ESTRATEG</b> <b>2b. ESTRATÈGIA</b>	Individual Simple	Col·lectiu Complex
<b>3. DECISIÓ</b>	Determinisme (...no existeix)	Voluntarisme (...és possible)
<b>4. CARÀCTER</b>	Genèric	Únic
<b>5. PRIORITAT</b>	Decisions Conceptual Teoria Formulació Racionalització	Accions Factual Pràctica Aplicació Realització
<b>6. INTERRELACIÓ</b> (fases del procés)	Independents	Integrades

1. L'orde i el concepte clau de cada premissa es correspon amb el presentat en els models mecànic i orgànic.

### 1.3.3. Un model integrat.

Alguns dels enfocaments estratègics actuals són híbrids de les escoles anteriors, com és el cas de les capacitats dinàmiques (Hamel i Prahalad, 1990, 1993, 1994), o de la creació de coneixement (Nonaka i Takeuchi, 1995; Crossan, Lane i White, 1997), perquè la direcció estratègica implica treballar amb tot tipus de relacions entre pensament i acció o estabilitat i canvi. Per tant, cal combinar l'anàlisi premeditada (*pla*) amb l'aprenentatge emergent (*patró*); l'interès particular i el conflicte (*palanca*) amb els valors comuns i la cooperació (*parapet*), i la visió ampla més equilibrada (*perspectiva*) amb la resolució dels problemes més immediats (*posició*).

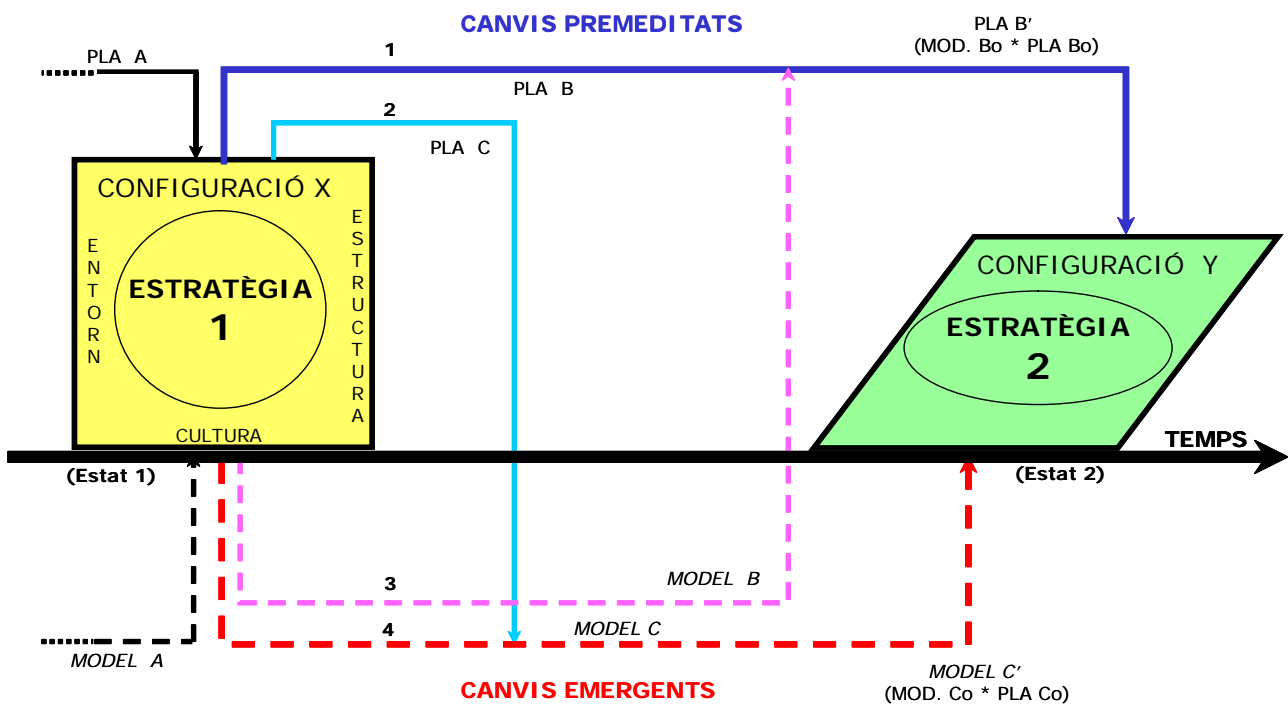
L'escola de configuració intenta realitzar aquesta integració de manera expressa, sense considerar a les distintes escoles com a alternatives per a crear estratègies sinó com a

dimensions diferents d'un sol procés estratègic (podem veure un esquema de les seues premisses en la figura I.6). Si partim de totes les aportacions dels dos grups d'escoles (MacIntosh i MacLean, 1999), el problema seria el grau en què les combinarem (*quant?*), prenent com a referència el principi contingent de cada escola en el moment adequat (*quan?*) i en el lloc idoni (*on?*). A més, introdueix una nova premissa perquè estudia el canvi estratègic com un procés de transformació incremental o quàntic entre dues configuracions successives, i es preocupa de la relació entre l'estabilitat i el canvi.<sup>13</sup>

Si observem l'estat o configuració en què estan agrupades les diferents dimensions (estratègies, entorn, estructuració i cultura) d'una organització durant un temps determinat, veurem que hi ha quatre possibles "camins" per a assolir una nova configuració (figura I.7):

- Que es puga aconseguir un canvi mitjançant un pla predeterminat pur (pla B).
- Que el canvi siga producte exclusiu d'un patró emergent pur (model C).
- Que l'acció combinada d'un pla i un patró donen lloc al canvi (ací apareix una doble possibilitat: pla B' i model C').

Figura I.7: *Processos de canvi estratègic*  
Font: Elaborat per l'autor



Açò permet introduir una nova definició d'estratègia com a transformació que apareix explícitament o implícitament en totes les altres definicions perquè està directament relacionada amb la introducció de la variable temps. Per tant, tal com correspon a aquesta

<sup>13</sup> Una explicació més completa sobre els processos de desenvolupament i canvi en les organitzacions es pot trobar en Van de Ven i Poole (1995), on els models evolutius i del cicle de vida utilitzats en aquesta primera part, estan inclosos entre els seus models bàsics.

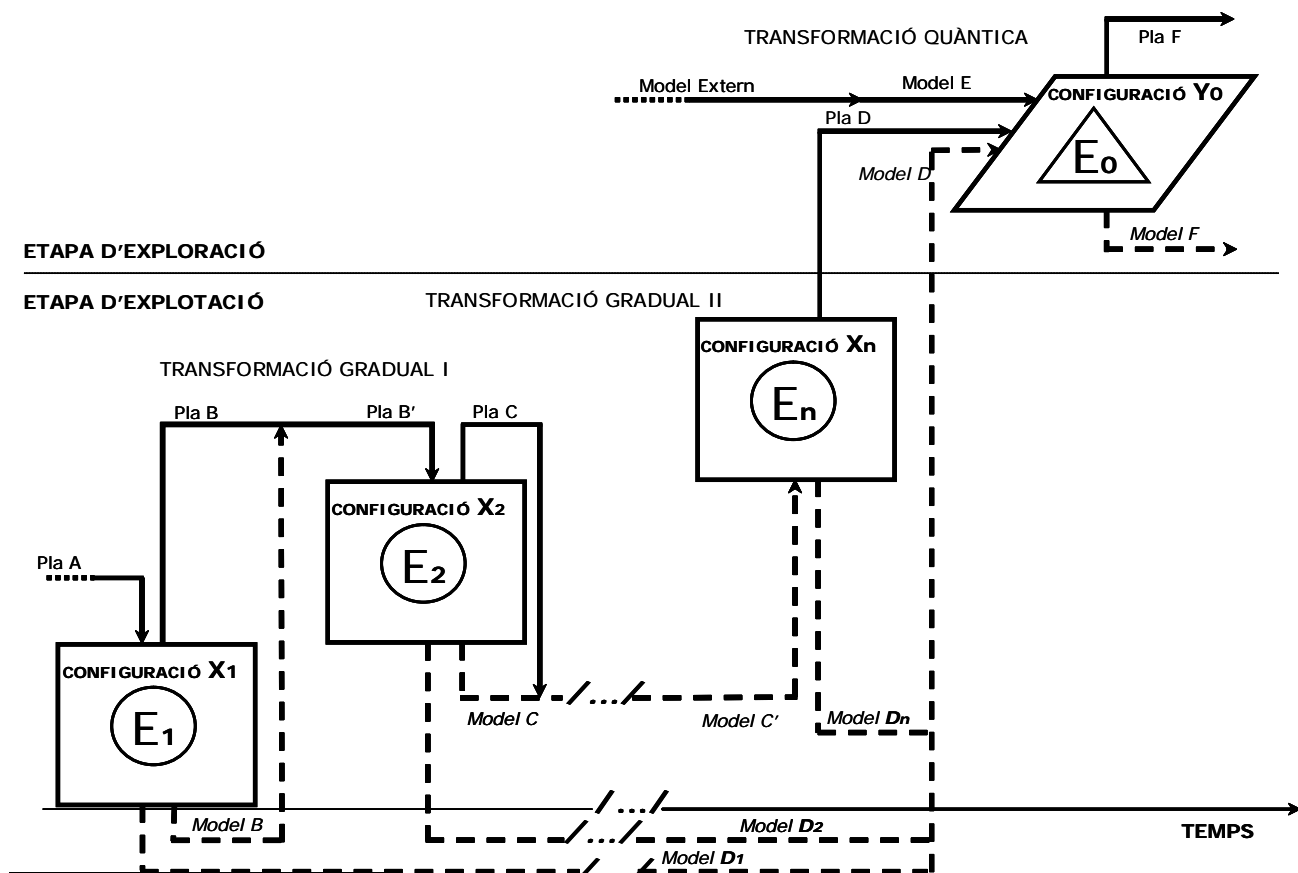
escola integradora, es tracta d'un concepte que engloba tots els altres o, més exactament, que cal que es considere en cada cas des del seu propi punt de vista. Així doncs, podem enunciar una "setena P" amb la següent definició:

7. **L'estratègia és una pista**, és a dir, el desenvolupament en el temps d'una seqüència d'accions coordinades (Farjoun, 2002:572).<sup>14</sup>

*Procés de canvi.*

La configuració sols pot construir-se si hi ha períodes d'estabilitat suficientment amplis; però, en tot cas, cada cert temps (o contínuament) es produeixen canvis significatius (o petits canvis, que no per la seua extensió són irrellevants) en qualsevol de les dimensions que defineixen un estat, cosa que provoca successives transformacions ràpides i totals, un canvi quàntic o revolucionari (o transformacions lentes i per parts, canvi incremental o gradual) que poden agrupar-se en períodes del cicle de vida d'una organització. Respecte d'açò podem afegir que un "ecocicle organitzatiu" (Hurst, 1995:103) és l'ampliació del tradicional cicle de vida lineal després d'incorporar les aportacions de les escoles no mecanicistes en un entrellaçat interminable de crisi i renovació (com podem observar en l'esquema reproduït en Mintzberg *et al.*, 1998:323).

Figura 1.8: *Alguns canvis estratègics en el temps*  
Font: Elaborat per l'autor



<sup>14</sup> Aquesta nova "P" (*path* en anglès) pareix molt forçada en català, atès que "trajectòria" és la traducció més usual; del terme; però "pista" és l'accepció del vocable quan es tracta d'una *person's track*, indicant el camí per on una persona (en aquest cas un col·lectiu o organització) ha deixat rastre o petjada.

El procés (figura 1.8), normalment, serà de períodes d'estabilitat relativament llargs en què s'exploten estratègies d'èxit mitjançant la transformació incremental d'algunes parts, quan es produeixen desajustos momentanis en algun dels condicionants. Però en ocasions els canvis en les dimensions de la configuració (entorns, estructuració, cultura i l'estratègia) són tan ràpids, imprevistos, complexos i/o agressius que no es poden abordar amb simples millores parcials, sinó que cal explorar noves alternatives estratègiques.

En aquest moment és quan l'organització necessita plantejar-se una transformació quàntica,<sup>15</sup> iniciant una etapa d'exploració en què s'intenta aconseguir ràpidament una nova configuració mitjançant la integració d'un conjunt de dimensions diferent, per iniciar el següent període estable. A aquesta situació es pot arribar per diversos processos:

- a. Realitzar en l'organització un *procés deliberat* per definir una nova estratègia, seguint bàsicament el model racional (pla D).
- b. Aprofitar algun *patró emergent* d'estratègia, entre diferents processos no estructurats que hi ha en l'organització (model D).
- c. Analitzar alguns *models utilitzats* en organitzacions semblants, que oferisquen garanties d'èxit i siguin viables en l'organització (model E).

També en aquest cas, la via normal per a canviar d'estratègia ( $E_0$ ) en la nova configuració ( $Y_0$ ) serà una de les possibles combinacions entre aquests tres processos; serà preferible la que depenga exclusivament dels nostres propis recursos i capacitats, per augmentar la probabilitat que l'alternativa escollida tinga un caràcter estratègic. Per açò, sempre es podrà investigar entre els patrons emergents que hi ha en algunes parts de l'organització i que es manifesten o s'han manifestat d'alguna manera durant el període precedent, o els plans que no es consideraren escaients en el seu moment per raons econòmiques, polítiques, tècniques o socials. En un sentit més general, podem dir que una influència important sobre la trajectòria evolutiva d'una organització és l'organització mateixa; perquè l'estratègia actual estarà condicionada per la seua història prèvia (*path dependence*) i la nova alternativa escollida influirà decisivament sobre la configuració i la trajectòria futures (Monge, 1990).

Quan s'estudien processos de canvi es posen en evidència algunes limitacions de les escoles racionals, de manera que cal introduir-hi factors interns i no tan sols de l'entorn, cal introduir-hi la recerca del poder i no tan sols la de l'eficiència, la influència de l'atzar o la capacitat de superar problemes "impossibles" i no tan sols les solucions "matemàtiques", etc. El motiu és que durant aquests processos s'ha de produir una complexa combinació d'ajustos entre els principals valors de les persones que prenen decisions, els paràmetres definitoris de l'estructuració organitzativa i els factors clau de l'entorn, mentre que la modificació de l'estratègia és més lenta i es produeix després de legitimar i aplicar la resta de canvis (vegeu

---

<sup>15</sup> En tot el text s'ha considerat que les organitzacions són homogènies i es desenvolupen conjuntament alhora i en el mateix sentit; però en organitzacions amb múltiples unitats organitzatives poden haver-hi diferents configuracions, amb diverses estratègies que canvien de manera autònoma (Donaldson, 1996:117).

figura 1.8). El canvi més efectiu buscarà integrar allò nou i allò vell sense prejudicis, sabent que qualsevol combinació serà relativa i dinàmica.

#### *Model.*

A partir del fet que la idea d'integració de procés estratègic implica també la necessitat d'explicar el canvi organitzatiu, sorgeix la qüestió clau d'esbrinar quin és l'element que "dinamitza" aquest procés integrador.

La idea bàsica és que cal afegir la fase de control i avaluació en el procés.<sup>16</sup> El seu paper immediat seria, d'una banda, desenvolupar estratègies deliberades en marxa mitjançant la introducció de millores en qualsevol fase del procés que permeten assolir els objectius proposats inicialment; i, d'altra banda, facilitar l'emergència de patrons mitjançant successius ajustos de les accions i de les decisions que fan possible crear noves estratègies, més efectives.

La nova fase del procés està relacionada amb els resultats (*performance*). Aquest paràmetre el poden representar el creixement, el rendiment, la supervivència i altres indicadors estàndard, inclosos indicadors no econòmics. Açò dependrà dels nivells d'anàlisi i de l'escala temporal, però en qualsevol cas necessitarem avaluar tant la capacitat d'explotació de les estratègies actuals com les possibilitats per a l'exploració de noves alternatives, per diferenciar així l'eficiència estàtica i l'eficiència dinàmica (Ghoshal *et al.*, 1999:12).

Alhora, la coordinació interna entre les decisions i les accions d'una organització, l'assegura el continu acoblament mutu amb els seu entorn: l'organització s'adapta al seu entorn i, al mateix temps, l'entorn s'adapta a l'organització (Thompson, 1967; Pfeffer i Salancik, 1978; Itami i Roehl, 1987; Porter, 1991). Aquesta interconnexió significa que l'organització en conjunt forma part de l'entorn, i que l'ajust amb les altres parts es produeix per l'intercanvi de recursos i informació i per altres relacions i entitats (per exemple aliances, xarxes). Encara més, els recursos clau per a aconseguir avantatges competitius poden estar en aqueixes estructures externes on es troba integrada l'organització (Dyer i Sing, 1998) i no necessàriament ni exclusivament en la seua estructura interna. D'aquesta manera, considerarem en el nostre model que tan l'entorn organitzatiu com l'estructuració organitzativa, amb tots els seus atributs, són els elements que constitueixen el context del procés estratègic.

Els resultats indiquen, precisament, la qualitat de la influència mútua que es produeix de manera contínua entre una organització i el seu entorn (*performance*); però, a més, aquests resultats poden influir directament no sols sobre els elements del context intern (per exemple: processos, capacitats), sinó també sobre el context extern (per exemple: relació amb competidors, distribució de recursos). I també cal considerar que els resultats no

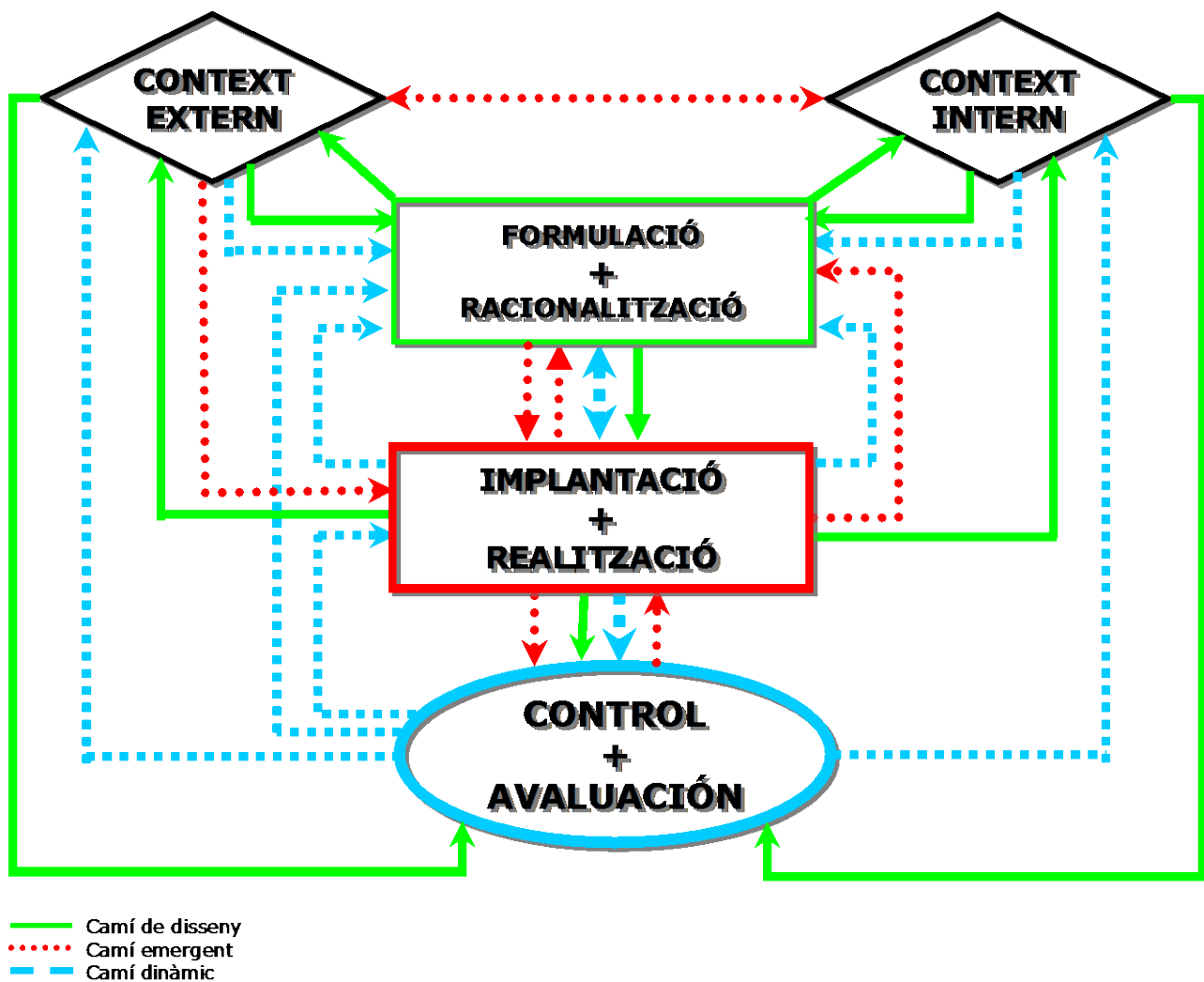
---

<sup>16</sup> En un treball anterior (Tarazona i Fernández, 2002) hem realitzat una proposta de model integrat de control, on es donava entitat pròpia a aquesta fase del procés de direcció estratègica ampliant-ne la seua i relacionant-la amb totes les altres fases.

s'expliquen exclusivament per l'aplicació o la realització d'una estratègia, sinó que poden rebre la influència de múltiples causes, com ara accions i decisions espontànies, o elements imprevistos o improvisats de l'entorn i del context intern, o interaccions molt allunyades en el temps i amb línies de causalitat molt ambigües, o, simplement, la sort.

El nou model (figura I.9a) té un caràcter orgànic i el formarem afegint al model anterior una fase de control i avaluació independent, totalment desenvolupada i integrada mitjançant les relacions que completen i impulsen totes les altres fases. Així doncs, la dinàmica del procés estratègic durant les fases d'explotació ens permetran conèixer els "camins",<sup>17</sup> no alternatius sinó complementaris, pels quals una sèrie d'elements aconseguix influir en els resultats finals de l'organització i, directament o indirectament, sobre l'evolució del procés mateix.

Figura I.9a: Un model integrat (I) del procés de direcció estratègica  
Font: Basat en Farjoun, 2002:579 i 581



<sup>17</sup> O, dit amb altres paraules, veure les possibles "trajectòries" o seguir les "pistes" (recordeu que aquest és el concepte d'estratègia implicat en aquest model integrat). Tot açò apareix a causa de les relacions entre els elements que formen cadascuna de les fases del procés de creació d'estratègies.

Un d'ells seria el tradicional camí de disseny (en la figura, ratlla continua en verd), que té com a punt de partida la **formulació** d'una estratègia deliberada, tenint en compte els condicionants del context, i arriba directament amb la seua **implementació** a l'obtenció de resultats, les desviacions dels quals caldrà que siguin **controlades**, encara que l'estratègia formulada també pot influir en aquests resultats, indirectament, a través dels canvis que produeix en el seu **context** extern i intern.

Un altre seria un camí d'aprenentatge (en la figura, la ratlla puntejada en roig) que té com a punt de partida la **realització** d'estratègies emergents sorgides directament "d'allò que fa" l'organització, i indirectament perquè en portar a la pràctica una estratègia apareixen condicionants del **context** intern-extern no previstos, els quals poden induir nous patrons que caldrà que s'**avaluen**. En qualsevol cas, la **racionalització** d'alguna d'aquestes estratègies emergents ens donarà la possibilitat d'obtenir una nova estratègia més efectiva pel que fa als resultats esperats.

El tercer seria un camí cíclic o sistèmic (en la figura, la ratlla discontinua en blau), que té com a punt de partida el **control i avaluació** del procés estratègic, tenint en compte els resultats de l'organització en qualsevol nivell; intentarà de manera immediata variar positivament els resultats millorant la **implantació i realització** d'una estratègia o, si escau, canviant directament la seua **formulació i racionalització** o indirectament replantejant les premisses que es deriven de l'anàlisi del **context** intern i extern.

Si unim totes aquestes possibilitats veurem que es trenca completament el model lineal vist en primer lloc i l'esquema bàsic del qual hem mantingut fins ací; però, evidentment, ja no és necessari ni convenient continuar amb la mateixa imatge del procés, tot i que la continuarem utilitzant per a efectes comparatius. És per aquesta raó que hem elaborat la Figura 1.9b amb altre esquema ajustat al model orgànic resultant del nostre raonament, on apareixen alguns detalls no considerats expressament abans:

1. Diferenciarem quatre elements de l'organització en el procés de direcció estratègica que es refereixen a les **decisiones** i les **accions**, junt amb el **context** i els **resultats**, i n'indiquem algunes de les característiques.<sup>18</sup>
2. En cadascun d'ells distingim dues funcions, una de caràcter més **estàtic** (condicionants, formulació, implementació i control) i l'altra de tipus **dinàmic** (actors, racionalització, realització i evaluació).
3. Les relacions no tenen totes la mateixa força, ni des d'un punt de vista **quantitatiu**, perquè algunes apareixen en tots els camins de creació d'estratègies i d'altres sols en un d'ells, ni des d'un punt de vista **qualitatiu**, perquè algunes indiquen proactivitat, d'altres interrelació conjunta i d'altres relacions simples.

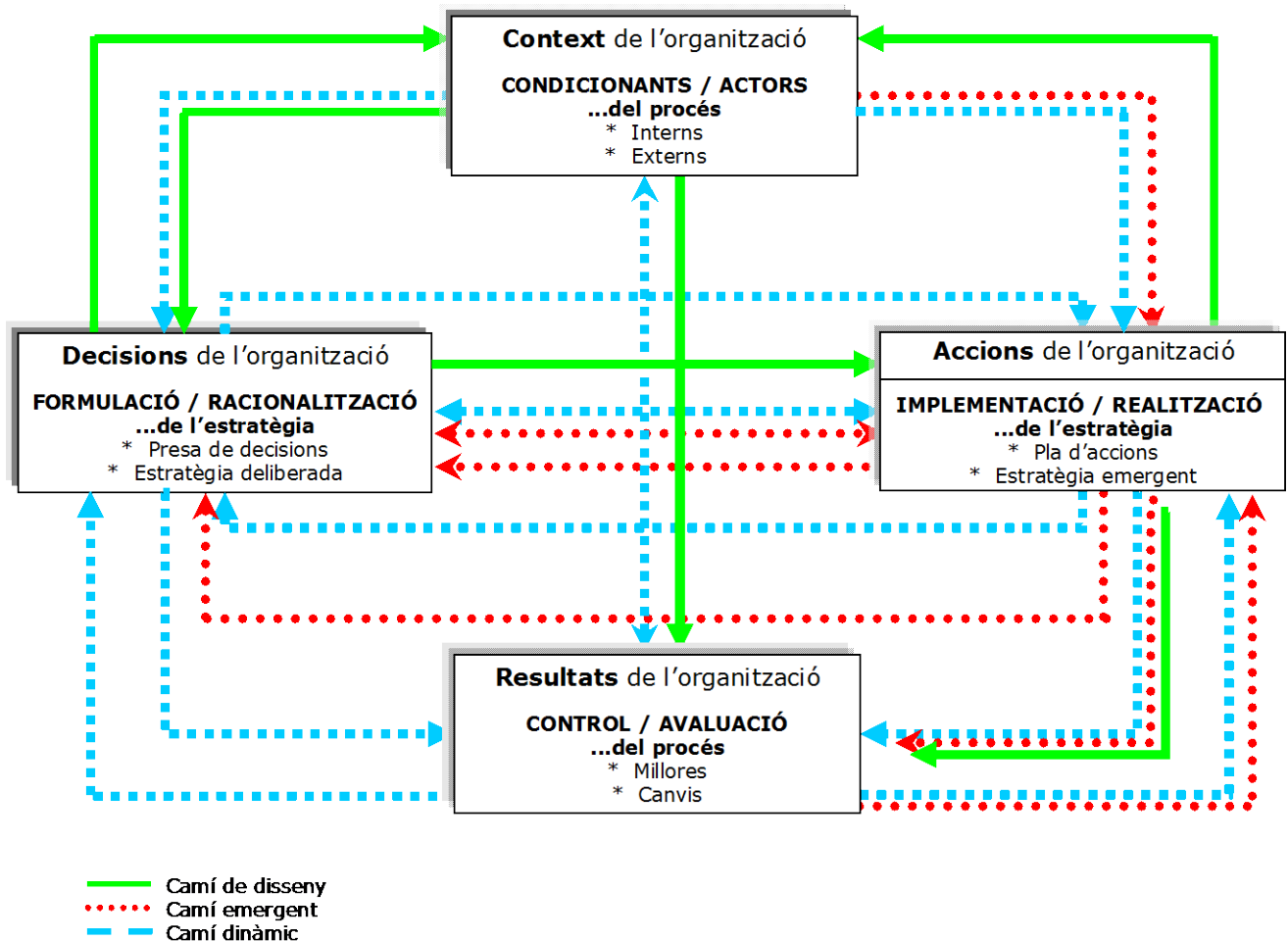
---

<sup>18</sup> El contingut d'aquests elements apareix detallat en el treball de Farjoun (2002:579-582) i és vàlid com a primera aproximació que nosaltres reconsiderarem en estudiar la funció de recursos humans en el següent capítol.



4. Caldrà analitzar quines d'aquestes relacions estan actives, o bé en un **moment determinat** si estudiem una configuració concreta de direcció estratègica, o bé en un **moviment determinat** si estudiem una transformació més o menys profunda d'aqueix procés.<sup>19</sup>

Figura 1.9b: Un model integrat (II) del procés de direcció estratègica  
Font: Elaborat per l'autor



Amb tot açò també queda perfectament delimitat que la característica essencial de la direcció estratègica és la de preocupar-se del procés de decisió estratègic amb plantejaments no lineals, i els elements dels quals són: com i on trobar una estratègia (o com crear-la quan hom no pot trobar-la) per veure com aprofitar-la (o considerar-la perquè està sent efectiva) i, sempre, com millorar-la i/o canviar-la.

<sup>19</sup> Per descomptat, el conjunt de relacions que obtindrem en qualsevol d'aquestes dues investigacions no té per què coincidir amb algun dels tres camins indicats anteriorment com exemples, sinó que formarien un esquema propi.

### *Limitacions.*

Totes aquestes consideracions ens aproximen als models emmarcats en la teoria del caos aplicada a les ciències socials (Weick, 1987; Stacey, 1992; Nonaka, 1998a), on es conceben les organitzacions com a sistemes caracteritzats per relacions no lineals i interaccions complexes que evolucionen en el temps (Levy, 1994:168).

Els sistemes caòtics no arriben a equilibris estables, són bàsicament inestables, la qual cosa significa que només poden passar pel mateix estat una sola vegada; perquè (Navarro, 2000:45-46):

1. Petits canvis en variables remotes poden produir efectes desproporcionats i inesperats (Lorentz, 1963; 1972).
2. Les possibles solucions perden unicitat i es bifurquen en feixos de trajectòries (Wagensberg, 1985; Laszlo, 1988).
3. La solució final que s'escull depèn de les solucions prèvies, i fins i tot de l'atzar (Porter, 1990; Mandelbrot, 1996).

Si considerem les organitzacions com a sistemes dinàmics que passen per estats de desequilibri continuats, els processos estratègics poden entendre's com a vies per a afegir complexitat i incertesa a les organitzacions (Zimmerman i Hurst, 1993; Zimmerman, 1993). Es tractaria de facilitar l'autoorganització espontània del sistema en crear un nou ordre emergent des de les interaccions de tots els membres de l'organització; els quals creen i utilitzen una major i nova informació i nous significats (Allen, 1988; Nonaka, 1998a; 1998b), per prendre decisions i per realitzar accions. Tot açò es potencia mitjançant la introducció de conflictes positius en l'organització, la qual cosa implica reconèixer, acceptar i donar suport a l'existència de grups de tot tipus (o, en general dels recursos humans) i el seu paper rellevant en la dinàmica repetitiva de creació i posterior consecució dels objectius organitzatius.

Finalment, la idea que la planificació a llarg termini no sols és difícil sinó essencialment impossible té profundes implicacions per a l'organització que intenta definir la seua estratègia basant-se en una anticipació del futur. Però, malgrat que no puguem preveure l'estat exacte d'un sistema caòtic, sí que podem obtenir informació útil sobre un sistema a partir dels patrons repetitius que defineix, la característica fonamental dels quals és la de ser independents de l'escala. Açò dóna lloc a aqueixes imatges de patrons denominats **fractals** quan les generen sistemes caòtics.

Les conseqüències per a l'estratègia organitzativa no són massa evidents (Levy, 1994:172):

D'una banda, es pot pensar que algunes experiències prèvies en determinat àmbit organitzatiu probablement es repetiran ("bones pràctiques", moda, *benchmarking*, etc.) en una escala diferent, en ambdós sentits.

D'altra banda, es pot suposar que patrons semblants de comportament poden esperar-se en analitzar les relacions competitives o de cooperació entre països, entre organitzacions en una economia nacional, entre unitats estructurals en una organització, entre grups en una unitat, o entre persones en qualsevol nivell.<sup>20</sup>

#### I.4. DIRECCIÓ D'ORGANITZACIONS COMPLEXES.

En general considerem que les organitzacions necessiten estratègies deliberades per definir un propòsit i indicar una direcció. Les estratègies emergents permeten l'aprenentatge d'allò que funciona i el reconeixement d'allò que no funciona a l'hora de trobar un patró viable o que siga consistent; en cap cas l'emergència d'una estratègia no implica disfuncions organitzatives, sinó un ordre no intencionat; i tampoc no significa que els processos no estiguen controlats, sinó que la direcció és oberta i flexible, respon a iniciatives que sorgeixen en l'organització i desitja aprendre (Hax i Majluf, 1997). Açò indica que tots dos tipus d'estratègia són parts no excloents entre ells, sinó perfectament compatibles, d'un mateix procés multidimensional de direcció estratègica; la interrelació del qual a través d'un sistema de control idoni fa possible el desenvolupament dinàmic del procés, ja que garanteix que l'estratègia deliberada facilite un marc fiable per a la discussió racional de les idees alternatives que van configurant les estratègies emergents (model integrat).

Concretament, les dificultats i la conveniència de tindre un sistema de control estratègic més o menys formalitzat són les mateixes que per a les altres fases del procés de direcció estratègica (García i Álamo, 1993), encara que la discussió teòrica i pràctica s'ha centrat quasi únicament en la formació d'estratègies. Sembla evident que ha d'haver-hi una congruència entre el caràcter deliberat i emergent de totes i cadascuna de les parts del procés estratègic, i que açò depèn alhora de les característiques de l'entorn i de les característiques de l'organització mateixa (Camillus, 1982; Pascale, 1999).

La primera dificultat consisteix en el fet que l'alta direcció ni individualment ni com a grup no té suficient informació en tots els casos per a definir completament les possibles alternatives i seleccionar entre elles l'estratègia amb més garanties d'èxit i/o per concretar-ne els detalls de l'execució i de l'avaluació; però, atès que les decisions correctes i les accions idònies poden emergir des de tots els nivells de l'organització (Hammel, 1996), seria convenient aprofitar aquest potencial amb sistemes d'informació i comunicació suficientment desenvolupats formalment i informalment, perquè haurien de constituir la **base material** de qualsevol dels processos de control que els necessitara.

La segona dificultat és que els directius ni individualment ni col·lectivament no tenen suficient poder perquè en tot moment els seus subordinats realitzen les activitats

---

<sup>20</sup> De fet el model definit en aquest capítol és el que aplicarem a la funció de recursos humans en la segona part i considerem que seria aplicable a qualsevol altra funció organitzativa (tal com podem veure en la figura II.3).

programades, perquè tinguen el comportament que cal o perquè siguin coherents amb els valors que caracteritzen l'organització; però com que les resistències al canvi es poden superar amb la participació en la presa de decisions i en la manera de portar-les a la pràctica des de tots els nivells de l'organització implicats (Erez i Kanfer, 1983), seria convenient aprofitar aquesta possibilitat buscant sistemes de participació i implicació suficientment desenvolupats formalment o informalment per abordar aquest problema, perquè hauria de constituir la **base humana** de qualsevol procés de control que el necessitara.

Malgrat tot, aquestes dificultats no es manifesten clarament en organitzacions senzilles o que efectuen activitats en entorns relativament estables; però es faran cada vegada més evidents a mesura que augmenta la complexitat pel desenvolupament organitzatiu (Mintzberg i MacHugh, 1985), o en qualsevol organització si està immersa en entorns amb graus elevats de turbulència (Ansoff, 1987; Ansoff i Sullivan, 1993), perquè aleshores l'establiment d'un conjunt d'objectius estratègics serà molt més difícil i fins i tot perillós, o la programació d'accions i la seua avaluació poden perdre tot el seu sentit enfront de canvis no previstos.

La complexitat d'una organització (Boisot i Child, 1999) no és conseqüència exclusivament del fet d'estar formada per múltiples parts que han d'interactuar entre elles (complexitat relacional), sinó també perquè ha de resoldre problemes no rutinaris i de difícil comprensió (complexitat cognitiva); tant una com l'altra provoquen dificultats de coordinació i d'integració, que interfereixen en tots els processos de presa de decisions, inclòs el procés de direcció estratègica, i concretament obliguen a buscar sistemes de control ajustats a les noves condicions organitzatives.

Aquests mateixos autors també diferencien dos plantejaments estratègics per enfrontar-se a la complexitat: en uns casos es decideix realitzar un procés estratègic racional, analític i formal (deliberat), per intentar reduir la complexitat definint clarament una estratègia, però que implica limitar la participació en tots els nivells i considerar sobretot informació tècnica, de tipus quantitatiu. Significaria, per tant, donar una major preponderància a (o fer exclusiva) la construcció de sistemes de realimentació negativa o control cap enrere en un procés estratègic lineal.

En altres casos es decideix mantenir diferents opcions estratègiques obertes, més o menys conflictives i sense cap preferència inicial (emergents), per intentar absorbir la complexitat amb una major flexibilitat organitzativa; la qual cosa permet i necessita la intervenció i la implicació d'individus relacionats amb el procés, i la consideració de fonts d'informació més amples i de naturalesa bàsicament qualitativa. Açò duria implícita la necessària construcció d'una realimentació positiva o control cap endavant (complementari de l'anterior) per fonamentar, desenvolupar un procés estratègic integrat i donar-li suport.

Ambdós plantejaments no són incompatibles perquè, segons la investigació d'Eisenhardt (1999), en organitzacions complexes les decisions estratègiques més eficaces són les que es fonamenten en processos que, alhora, són deliberats en l'elecció de l'estratègia més viable i permeten l'emergència de tota una sèrie d'alternatives en tots els nivells, cosa que

genera una visió i un propòsit estratègic compartits amb una intenció d'aprenentatge continu. En el mateix sentit, Beinhocker (1999) assenyala que la utilització de diverses opcions estratègiques no implica eliminar com a referència l'estratègia més viable, sinó que pren en consideració la resta d'opcions per activar-les, si canvia el context en què es troba l'organització.

De fet, des de la discussió entre Mintzberg (1990 i 1991) i Ansoff (1991b i 1994) sobre la importància i la necessitat de la planificació, altres autors han anat assumint aquesta posició d'integració (Goold, 1992; Grant, 1995), desenvolupant la idea inicial de planificació altament flexible (Ansoff, 1987) aplicable fins i tot en entorns d'elevada incertesa. Brews i Hunt (1999) intenten resoldre el dilema en fonamentar empíricament la necessitat de la planificació prèvia en qualsevol tipus d'entorn, però flexibilitzant-ne les orientacions a mesura que augmenta la inestabilitat de l'entorn; de manera que en entorns molt inestables el més adequat és la utilització conjunta d'ambdós processos per poder "*aprendre de la planificació i planificar l'aprenentatge*". Açò sols és possible disposant d'una funció de control integrada que s'ajuste a aquestes noves necessitats de l'organització. Per la nostra part, considerem que la direcció d'aquests processos necessita incorporar una fase de control i avaluació que faci possible la integració i la coordinació del procés; perquè finalment s'ha comprovat (Osborn, 1998) que un sistema de control i avaluació, de caràcter interactiu i associat a un sistema d'informació semiformal, aporta flexibilitat i estabilitat a organitzacions amb estratègies emergents, ja que facilita la participació de tots els interessats i la seua implicació en totes les fases del procés estratègic, aprofita el coneixement compartit per prendre decisions i concretar accions i/o per identificar alternatives viables, i augmenta la capacitat de resposta enfront dels canvis perquè fa que augmenten les possibilitats d'anticipació i, en tot cas, fa més ràpida la presa de decisions i/o la posada en pràctica de l'estratègia elegida (model integrat).



# **MATERIAL DOCENT**

sobre

***DIRECCIÓ DE RECURSOS HUMANS:***

***Una visió estratègica***



## **PART II**

***DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE RECURSOS HUMANS***

## **INDEX**

<b>II.1. EVOLUCIÓ DE LA FUNCIÓ DE RECURSOS HUMANS...</b>	<b>2</b>
<i>Un model de recursos i capacitats</i>	7
<b>II.2. TRES CONCEPTES CLAU</b>	<b>10</b>
<i>Recursos bàsics</i>	10
<i>Capacitats organitzatives</i>	12
<i>Competències professionals</i>	14
<b>II.3. RECURSOS HUMANS I ESTRATÈGIA</b>	<b>25</b>
<i>Les pràctiques de recursos humans</i>	28
<b>II.4. RECURSOS HUMANS I PROCÉS ESTRATÈGIC</b>	<b>30</b>
<b>II.4.1. Concepte i característiques</b>	<b>31</b>
<b>II.4.2. Diagnòstic estratègic</b>	<b>35</b>
<b>II.4.3. Formulació de les estratègies</b>	<b>41</b>
<b>II.4.4. Implementació de l'estratègia</b>	<b>47</b>
<b>II.4.5. Auditoria del procés estratègic</b>	<b>50</b>



## **Part II**

### **DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE RECURSOS HUMANS**

El següent pas en la fonamentació teòrica consistirà a concretar el procés estratègic en un nivell funcional, el de la funció de recursos humans. És habitual que aquest procés s'aplique a tota l'organització, però en el nostre cas necessitem avançar en una aproximació funcional. Per fer aquesta investigació considerem que l'anàlisi en profunditat sobre el caràcter estratègic dels recursos humans en les organitzacions no apareix fins als primers anys de la dècada dels vuitanta, en comprovar la seua contribució a la consecució més efectiva dels objectius estratègics i el seu paper en la millora de la capacitat d'adaptació a l'entorn.

L'evolució de la funció de recursos humans amb una perspectiva de gestió (apartat II.1) ha estat lenta en el seu contingut teòric i dispersa quant a la pràctica, seguint un camí paral·lel al de la direcció estratègica mateixa, tal com veurem en aquest primer apartat on es van introduint tots els elements que constituïran la funció. Es tindrà en compte tant el pas a la consideració estratègica de la funció com els avenços a través de les successives fases de desenvolupament de la direcció estratègica. Així arribem a la visió actual de l'estratègia, basada en els recursos, les característiques de la qual ens permeten descriure les premisses d'un nou model estratègic que comparem amb els models racional i natural, ja esmentats i definits en el tema anterior.

La importància de les aportacions al desenvolupament de la teoria de recursos i capacitats que es van incorporant al model estratègic ens du a detenir-nos (apartat II.2) en l'intent de fixar la definició dels tres conceptes clau d'aquesta teoria: recurs, competència i capacitat. En realitat, el major problema sorgeix amb el concepte de competència perquè en la literatura científica apareix de manera confusa, parcial i aïllada respecte de la teoria de referència. Per aquesta raó li hem dedicat un ampli espai en aquest apartat per determinar-ne tots els components, per indicar la seua interrelació amb els altres dos conceptes clau de la teoria de recursos i capacitats i, en definitiva, per disposar d'una definició de competència plantejada des d'un enfocament estratègic.

A partir d'aquesta anàlisi conceptual, a continuació (apartat II.3) discutirem el valor estratègic dels recursos humans tenint-ne en compte la contribució a la generació de les capacitats estratègiques d'una organització. Es tracta d'entendre que perquè les capacitats organitzatives siguin estratègiques han de reunir certes característiques; que d'aquestes característiques depenen essencialment dels recursos humans que formen l'organització i, a més a més, que les pràctiques en aquesta funció organitzativa tenen l'objectiu de captar, crear, mantenir i desenvolupar les competències d'aquests recursos humans.

Tot açò ens dóna els elements teòrics necessaris per a presentar el procés estratègic aplicat íntegrament a la funció de recursos humans (apartat II.4), prenent com a punt de partida la definició de direcció estratègica dels recursos humans (DERH) i la descripció de les seues característiques més importants. A continuació tenim en subapartats successius els detalls de cada fase del procés estratègic, des de l'anàlisi interna i externa de la funció —per tindre un diagnòstic de la situació organitzativa en un moment determinat— fins als mecanismes d'avaluació i control que fa possible auditar cada fase en el moment oportú, passant per les fases centrals en què es formulen les estratègies i es posen en marxa mitjançant processos flexibles i oberts (no lineals). Ara bé, considerem que, en aquest model de DERH, tan important com indicar el contingut de cada fase és fer explícits totes les interrelacions entre elles i la relació amb altres funcions i altres nivells organitzatius.

Finalment, encara que aquesta presentació del model estratègic de direcció dels recursos humans es realitza de manera resumida, es pretén sobretot que siga ordenada, sistemàtica i fins i tot exhaustiva quant als elements que la constitueixen.

## II.1. EVOLUCIÓ DE LA FUNCIÓ DE RECURSOS HUMANS.

Durant els anys vuitanta del segle passat, la creixent influència de l'entorn (cada vegada més turbulent) sobre el desenvolupament de les empreses, la gradual presa de consciència que els factors intangibles tenen un gran pes en la planificació i aplicació d'estratègies i el reconeixement dels recursos humans com a factor estratègic (Andrews, 1986) porta a la noció de **direcció de recursos humans** (DRH), que substitueix la tradicional *direcció de personal*.

Els importants canvis en l'evolució de l'entorn general i específic van modificant les regles del joc de la competència. Els avantatges dels sistemes de base quantitativa es van reduint en molts sectors enfront de la capacitat d'innovar i de transformar-se. En un sistema basat en la qualitat, les innovacions (en sentit genèric, no sols tècniques) necessàries per a respondre i preveure els canvis de tot tipus que es produeixen en l'entorn depenen en gran part de la capacitat d'implicació de tots els membres de l'organització en conjunt, segons unes relacions i una cultura determinades (Crozier, 1989).

Queda molt lluny, si més no teòricament, la concepció del factor humà com a factor de producció el cost del qual s'intentava minimitzar i on la qüestió social i la qüestió econòmica es declaraven incompatibles. La perspectiva actual considera l'element humà com un recurs que s'intenta optimitzar buscant sinèrgies (interaccions) entre la part econòmica i la part social, un recurs el paper del qual és fonamental per a incrementar l'efectivitat de l'organització en la consecució dels seus objectius.

Per tot açò, en el marc de la direcció estratègica els recursos humans adquireixen la seua justa dimensió, perquè hi ha una preocupació cada vegada més gran pels aspectes socials i humans dintre i fora de les empreses; però, sobretot, perquè els recursos humans són elements actius necessaris —en el nivell intern— per a superar les dificultats en la implantació d'estratègies suposadament ben formulades, i capaços —en el nivell extern— de generar la diferenciació que tota empresa busca per aconseguir un avantatge competitiu enfront de les altres organitzacions per garantir la seua continuïtat (Menguzzato i Renau, 1991).

Paral·lelament a aquesta evolució es produeix una ampliació dels elements que constitueixen la funció de recursos humans donant-li un caràcter més empresarial, atès que apareix la planificació, els sistemes d'informació específics de la funció, per complementar les funcions de captació, motivació i capacitació (i altres funcions instrumentals), junt amb les tradicionals tasques administratives i de suport legal i tècnic. A més a més, l'enfocament estratègic es planteja la integració de tots aquests elements buscant que siguin coherents entre ells, i relaciona la funció de recursos humans amb les demés funcions empresarials i amb l'estratègia global de l'organització. Amb una relació entre estratègia i recursos humans cada vegada més proactiva, ens trobem en els anys noranta es considera l'element humà com un recurs estratègic i que l'àrea de personal es confirma com una de les funcions estratègiques de l'empresa en la lluita per la competitivitat. En aquestes condicions apareix i es desenvolupa la **direcció estratègica dels recursos humans** (DERH).

Aquest nou sistema de direcció (direcció estratègica) implica una concepció més completa del procés estratègic i una relació més àmplia entre l'estratègia corporativa i les estratègies funcionals; cosa que influirà sobre totes les funcions empresarials, però d'una forma decisiva sobre el desenvolupament de la funció encarregada de dirigir els recursos humans de l'organització.

En una **primera fase de la direcció estratègica**, corresponent al model racional o mecànic del capítol anterior, hem vist com se superava la consideració única de la formulació d'una estratègia deliberada pròpia de la planificació estratègica i s'incorporava al procés estratègic la preocupació per la implementació d'aquesta estratègia. Ací fa un paper important l'anomenada direcció de recursos humans, i la seua capacitat d'aconseguir i desenvolupar aquests recursos, per posar en marxa o gestionar l'estratègia prèviament escollida i, en definitiva, d'influir decisivament en l'èxit de l'organització.

S'amplia d'aquesta manera l'àmbit de la funció, que passa de la simple administració de les relacions juridicol·legals (contractació, nòmines, negociació, etc.) a la gestió de determinades polítiques (captació, capacitació i motivació) que formen part del procés estratègic.

En analitzar els elements que influeixen en una adequada implantació de l'estratègia, els autors més rellevants identifiquen una sèrie de factors comuns en diferents nivells que afecten directament o indirectament la funció dels recursos humans (Sanz i Sabater, 2002):

1. Elements del context intern: cultura organitzativa, estructura organitzativa o configuració estructural, sistemes de planificació i control, lideratge estratègic, sistemes d'informació, etc.
2. Elements propis de la funció: sistemes de motivació, remuneració, sistemes d'incentius, desenvolupament d'habilitats, etc.; o un esment poc concret de la direcció de recursos humans.

A més, tot i que aquests "elements de suport" són necessaris, en l'etapa de posada en marxa l'element humà és un factor clau per a garantir l'èxit de l'estratègia formulada, perquè és en aquest nivell on poden sorgir els problemes més importants o més difícils de controlar per part de l'organització (Davis, 1997:259), concretament:

- a. La falta d'aptituds (coneixements i habilitats) d'aquelles persones que han de realitzar les activitats relacionades amb la implementació.
- b. Les actituds (comportament i valors) poc interessades o no mobilitzades pels resultats finals de l'estratègia en marxa.
- c. La resistència als canvis en les relacions de poder (o interpersonal, en general) per part de persones en algunes posicions jeràrquiques, derivada del desenvolupament complet de la nova estratègia.

Tot i això, aquest desenvolupament teòric encara té algunes limitacions evidents. Una d'aquestes limitacions és la relació mecànica o lineal entre la formulació i la implementació (a més a més, el control és merament de caràcter operatiu); una altra és la consideració de la funció de recursos humans d'una manera incompleta i construïda per pràctiques i polítiques independents; i una última limitació és la concepció restringida del terme "recurs humà", reduït en la pràctica als integrants del nucli d'operacions en un paper encara relativament passiu.

Una **segona fase de la direcció estratègica** intenta abordar els problemes reals en les organitzacions més dinàmiques, i dona lloc al model natural o orgànic, que supera la idea tradicional sobre la formació d'estratègies com un procés exclusivament deliberat i lineal (racional) i introdueix el concepte d'estratègia emergent. Amb açò es potencia el paper que han de desenvolupar la direcció de recursos humans en el procés estratègic, perquè les persones no sols estan implicades en la implantació, sinó que a més a més participen en la formació de l'estratègia finalment realitzada,<sup>21</sup> mitjançant l'aprenentatge col·lectiu a partir de

---

<sup>21</sup> Algunes estratègies deliberades no arriben a assolir els objectius (estratègies no realitzades) per estar mal definides en la formulació, per errors o problemes en la implementació, o per modificacions en les condicions externes o internes que n'impedeixen la posada en pràctica (Mintzberg, 1978). Tot açò ens du a la necessitat de considerar la influència d'estratègies que modifiquen (milloren o canvien, en tot o en part) les estratègies inicials.

la seua activitat diària en l'organització. S'introdueixen així els recursos humans en l'àmbit de la direcció en la mesura que poden influir més àmpliament en el resultat final de l'organització, perquè afegeixen al seu paper en l'execució de l'estratègia la seua aportació directa en la presa de decisions estratègiques.

Perquè açò siga possible cal que l'organització siga capaç d'ajustar tots els elements que afecten la funció de recursos humans:

1. Els elements del context intern han d'evolucionar cap una cultura organitzativa més integradora, una configuració estructural amb paràmetres de disseny més flexibles, un lideratge més participatiu i uns sistemes d'informació que permeten elaborar dades "dèbils".
2. Els elements que constitueixen la funció de recursos humans cal que s'integren en un sistema social que incloga totes les polítiques i pràctiques (funcions objectiu i funcions instrumentals) necessàries per a complir amb el seu nou paper.

El fet de considerar la formació d'estratègies<sup>22</sup> com un procés deliberat i emergent alhora permet comprendre de manera més completa com poden contribuir els recursos humans l'abast dels objectius organitzatius (Sanz i Sabater, 2002):

- a. En l'àmbit de gestió, utilitzant les pràctiques de recursos humans com a eina clau per a la implantació d'estratègies deliberades, ja que l'execució d'una estratègia en marxa depèn de les competències gestionades per la funció social.
- b. En l'àmbit de direcció, desenvolupant estratègies emergents a partir del potencial dels recursos humans disponibles, per influir notablement en el resultat de l'estratègia finalment realitzada o per afavorir la formulació de noves estratègies.
- c. En ambdós casos, l'organització necessita algun mecanisme per a avaluar tant les accions realitzades com les decisions preses i, si és el cas, millorar o canviar a posteriori qualsevol element del procés estratègic.

Una **tercera fase de la direcció estratègica** està relacionada amb el model integrat que hem desenvolupat en la primera part, on la idea d'un procés estratègic global i dinàmic

---

<sup>22</sup> La **formació** de l'estratègia es confon amb la seua **formulació** en un *model racional o mecànic*, perquè en aquest model la fase de formulació constitueix el procés complet i exclusiu de definició (és a dir, de formació) de l'alternativa estratègica de l'organització; per aquesta raó la **implementació** està relacionada linealment i mecànicament amb la formulació, amb l'únic objectiu d'executar "correctament" l'estratègia prèviament formulada. Amb aquest plantejament a més, es fixen en el temps els condicionants del context intern i extern, si més no mentre acaba el procés, s'obtenen els resultats i es comprova si hi ha una diferència significativa amb els objectius esperats.

En un *model natural o orgànic* la **formació** de l'estratègia té dues fases, una primera on es **formula** una estratègia deliberada; i una segona en què en **implementar** aquesta estratègia, no sols cal corregir les desviacions observades (millores) sinó que es poden proposar canvis en l'estratègia en marxa o el seu relleu si sorgeix un patró que defineix una estratègia emergent millor ajustada a les noves condicions internes i externes. Açò significa que la relació entre la formulació i la implementació és d'interdependència mútua, i dona lloc a un procés d'aprenentatge continu per **formar** l'estratègia més idònia en cada moment, dintre del seu desenvolupament evolutiu.

s'aplica de manera completa.<sup>23</sup> Per a això cal introduir l'avaluació i el control com element independent, de manera que la nova fase estarà relacionada com totes i cadascuna de les parts del procés (anàlisi, decisions i accions), i no sols amb la implementació (accions). Concretament, en moments de canvi accelerats, d'incertesa generalitzada i de forta competència, els dirigents han d'estar regulant (ajustant) quasi de forma permanent els seus processos de decisió i els seus plans d'acció. Per aquesta raó el que realment és fonamental en el concepte de direcció estratègica de recursos humans és el fet que la funció adopte una visió dinàmica dels recursos que cal dirigir, gestionar i administrar; cosa que implica ser capaç de controlar els resultats i aprofitar l'avaluació per millorar o canviar cada fase o cada àmbit en què intervé.

Açò permet superar totalment el model lineal, ja que destaca els diferents tipus d'interrelacions existents entre cadascun dels quatre elements del procés estratègic (vegeu figures 1.9a i 1.9b). En aquest model, necessitem concebre els recursos humans en la seua accepció més àmplia, perquè les relacions entre les diferents funcions i unitats, i entre els diferents nivells interns i externs, fa impossible de restringir el terme a una part de l'organització; perquè individualment o col·lectivament són un element indispensable per crear o descobrir, explicar o innovar i aprofitar o rebutjar qualsevol capacitat organitzativa; i perquè la funció de recursos humans incideix decisivament en tots els àmbits del procés estratègic global.

Si s'arriba a aquesta concepció global d'allò que representen l'estratègia i els recursos humans per a l'organització, cal considerar els elements amb els quals construirem aquest model:

1. Els elements del context intern han de coordinar-se a partir de l'ajust proactiu amb l'entorn organitzatiu; per tant, sobre la funció de recursos humans no influiran exclusivament els condicionants interns que hem indicat anteriorment sinó que s'inclouran els condicionants externs en cada nivell.
2. Els elements que constitueixen la funció han de fer un paper essencial en totes les parts del procés estratègic de l'organització (anàlisi, decisions, accions, avaluacions) i en tots els seus àmbits (direcció, gestió i administració).

A més a més, perquè tinga definitivament l'estatus de funció estratègica, cal aplicar l'enfocament estratègic a la funció mateixa de manera efectiva, per assegurar la coherència global de la direcció dels recursos humans i una actitud proactiva respecte a les decisions sobre el futur organitzatiu.

---

<sup>23</sup> Quan es deriva d'un model propi de direcció estratègica, en els següents paràgrafs farem les nostres propostes pel que fa a la funció de recursos humans i als recursos humans mateixos, mantenint l'esquema utilitzat en les dues fases anteriors.

El desenvolupament dels recursos humans mateixos és el punt de suport necessari per a fer possible tots aquests canvis, donant-los sentit i coherència, mitjançant les següents consideracions respecte a les competències personals i les capacitats organitzatives:

- a. Les persones que integren l'organització en conjunt han de saber abordar les tasques i funcions necessàries per realitzar les accions o prendre les decisions oportunes en cada moment i lloc que escaiga, cosa que depèn del fet que l'organització desenvolupi tots els processos en condicions adequades (polivalència, multivalència, equips, aprenentatge, etc.).
- b. Els membres de l'organització han d'estar interessats a (cal voler) aconseguir els objectius estratègics últims perquè s'hi senten inclosos; això depèn del fet que l'organització estimule uns valors personals idonis (integració, implicació, professionalitat, ètica, etc.).
- c. Qualsevol persona situada en qualsevol part del procés estratègic ha de poder identificar les possibilitats de millora, les noves oportunitats o les necessitats de canvi a realitzar en aquest procés; el qual depèn que l'organització haja creat unes relacions interpersonals adequades (de col·laboració, de solidaritat, de confiança, de participació, etc.).

#### *Un model de recursos i capacitats.*

Finalment, en aquest apartat revisarem i situarem el model de recursos i capacitats entre els dos models que hem agafat com a referència en el capítol anterior en definir les fases de desenvolupament de la direcció estratègica. Per això partirem de les aportacions que s'han fet a aquest enfocament des de diverses disciplines, i així podrem comparar-les amb les premisses que hem utilitzat per definir cada model de direcció.

L'actual visió de l'estratègia basada en la dotació de recursos ha rebut influències molt diverses, però sorgeix fortament arrelada en la tradició del model racional, perquè en principi connecta amb antics plantejaments de la teoria econòmica, tal com veurem en l'apartat següent. Posteriorment ha rebut influències molt diverses i supera algunes de les seues limitacions inicials, participant de les aportacions al desenvolupament del model estratègic.<sup>24</sup>

Si recordem les sis premisses a partir de les quals definíem els models estratègics racional i natural (figura II.1), podem comparar les idees que van conformant la teoria de recursos i capacitats amb aquests dos models (Fernández i Suárez, 1996). Les premisses de referència serien en aquest cas, les següents:

---

<sup>24</sup> "Alguns autors distingeixen dues escoles dintre d'aquesta visió: una del contingut, associada a l'Economia; i una altra del procés, lligada a la teoria de l'organització" (Schulze, 1994; citat en Fernández i Suárez, 1996:87).

Figura II.1: *Model de recursos comparat amb els models racional i natural*  
 Font: Basat en Fernández i Suárez, 1996 : 82-84

<b>MODEL RACIONAL</b>	<b>MODEL DE RECURSOS</b>				<b>MODEL NATURAL</b>
<b>PROCÉS DELIBERAT</b> ➢ Pensament independent de l'acció.		X			<b>PROCÉS EMERGENT</b> ➢ Pensament retrospectiu respecte a l'acció.
<b>INDIVIDUAL</b> ➢ Màxim directiu jeràrquic.				X	<b>COL·LECTIU</b> ➢ Persona de qualsevol part de l'organització.
<b>SIMPLE</b> ➢ Una sola ment. ➢ Pot ésser complexa tècnicament.				X	<b>COMPLEXA</b> ➢ Producte d'interrelacions entre persones i/o grups. ➢ Pot ésser complexa tècnicament.
<b>DETERMINISME</b> ➢ Ajust entre condicions externes i capacitats internes (DAFO). ➢ Dependent del context extern (sector).			X		<b>VOLUNTARISME</b> ➢ Es pot canviar l'entorn per ajustar-lo a les seues capacitats. ➢ Dependència dels recursos i capacitats.
<b>GENÈRIC</b> ➢ Estratègia com a posició. ➢ Però... estratègia com a perspectiva/pla.				X	<b>ÚNIC</b> ➢ Estratègia com a patró/parapet. ➢ Però... estratègia com a palanca.
<b>DECISIÓ</b> ➢ CONCEPTUAL/TEORIA. ➢ FORMULACIÓ/RACIONALITZACIÓ.				X	<b>ACCIONS</b> ➢ FACTUAL/PRÀCTICA. ➢ APLICACIÓ/REALITZACIÓ.
<b>FASES DEL PROCÉS INDEPENDENTS</b> ➢ Prioritat formulació (lineal). ➢ Estàtica.				X	<b>FASES DEL PROCÉS INTERDEPENDENTS</b> ➢ No linealitat. ➢ Dinàmica.

## 1. Creació (deliberada *versus* emergent).

La creació de capacitats organitzatives i la seua **millora progressiva** poden proporcionar avantatges competitius sostenibles; per tant, el problema és com es generen i desenvolupen internament els recursos i capacitats necessaris.

## 2. Definició

### a. **Estrateg** (individual *versus* col·lectiu).

Cap persona o grup no controla tots els factors del procés (Montgomery, 1995), perquè mobilitzar els recursos i capacitats estratègics i estimular-ne la creació per al futur és una tasca **col·lectiva**.

### b. **Estratègia** (contingut *versus* procés)

El **procés** d'aprenentatge organitzatiu és, en última instància, el que assegura la supervivència de l'empresa a llarg termini; perquè les transformacions en/del entorn exigeixen permanentment el desenvolupament de nous recursos i capacitats.



3. **Decisió** (determinisme *versus* voluntarisme).

Es proposa formular metes ambicioses per a l'organització que forcen la necessitat de generar aquests nous recursos i capacitats per **explorar les oportunitats** futures (relacionat amb l'"intent o propòsit estratègic" de Prahalad i Hamel, 1990).

4. **Caràcter** (genèric *versus* únic).

L'avantatge competitiu no depèn exclusivament de l'estructura del sector, sinó de la possessió i de la creació de capacitats organitzatives **úniques** i inimitables.

5. **Prioritats** (decisió *versus* acció).

Té una idea **integradora** de totes les parts o fases del procés estratègic, i de totes les parts del procés (decisions, accions i avaluacions).

6. **Interrelacions** (estàtiques *versus* dinàmiques).

No es tenen en compte únicament les habilitats presents en les activitats funcionals, sinó la capacitat d'**aprendre, adaptar-se i canviar** al llarg del temps que té l'organització (Collins, 1994).

A partir d'aquestes propostes de la teoria de recursos i capacitats podem fer la comparació descrita en la figura II.1 i observar que, en primer lloc, admet la possibilitat tant d'un procés deliberat com de creació d'estratègies a partir dels recursos i capacitats organitzatives que possibiliten estratègies alternatives; en segon lloc, malgrat que el paper dels directius continua sent molt important, es reconeix que les capacitats organitzatives depenen del conjunt de l'organització, i açò es reforça perquè la formació d'estratègies té cada vegada major complexitat social; en tercer lloc, s'obre la possibilitat de prendre decisions estratègiques, perquè depèn dels propis recursos i capacitats i d'una relació proactiva respecte de l'entorn; en quart lloc, expressament es passa de les estratègies genèriques derivades de la posició en el mercat a estratègies úniques que sorgeixen dels patrons d'aprenentatge en l'organització mateixa; en cinquè lloc, la teoria prioritza inicialment l'aplicació i les pràctiques o accions, però hi ha una certa tendència integradora; i en sisè i últim lloc, la interrelació entre les fases del procés estratègic té clarament un caràcter dinàmic i no lineal.

En tot cas, la perspectiva basada en els recursos converteix l'empresa en unitat bàsica d'anàlisi, partint d'una empresa amb la capacitat de seleccionar el seu futur (voluntarisme), malgrat que està condicionada per la seua història i per les decisions passades. Per tant, aquesta perspectiva tindrà un caràcter estratègic segons quina siga la concepció que tinga de l'empresa (i de les organitzacions en general).

Respecte d'això, una organització *"no es pot considerar una entitat aïllada, sinó immersa en un determinat entorn, i l'avaluació dels seus recursos i capacitats cal que es realitze sempre en el marc d'un determinat context espacial i temporal. Els recursos i*

*capacitats no són estratègics independentment del mercat en el qual competeix l'organització que els posseeix i de les circumstàncies concretes de l'instant en què s'analitza, sinó que tindran valor (estratègic) en funció de la possible aplicació en un determinat moment i en un entorn concret"* (Fernández i Suárez, 1996:85-86).

## II. 2. TRES CONCEPTES CLAU.

### *Els recursos bàsics.*

La importància estratègica del concepte de recurs es manifesta inicialment quan s'utilitza en l'estudi del creixement de l'empresa, considerada com un conjunt de recursos la distribució dels quals entre diferents usos a través del temps depèn de decisions directives (Penrose, 1959). Encara que en el nostre cas s'utilitza per a un objectiu molt concret, el concepte ja apareix amb tot el seu potencial, en primer lloc, en el treball de qui inicia l'estudi de l'empresa des del camp estratègic amb una perspectiva basada en els recursos (Wernerfelt, 1984); i, en segon lloc, en els de tots aquells que des d'aqueix moment realitzen aportacions per a la construcció d'una teoria dels recursos i capacitats de l'empresa que permeta avançar en la investigació del procés de direcció estratègica i, concretament, de la importància estratègica dels recursos humans. Ara bé, la diversitat de corrents que intervenen en aquest desenvolupament també ha suposat l'aparició de problemes terminològics en allò que es refereix als dos conceptes clau de l'enfocament (recursos i capacitats) als quals, posteriorment, s'ha afegit el de competències.

La definició de **recurs** que considerarem inicialment és també la primera que es realitza formalment (Wernerfelt, 1984):

*Els recursos són tots aquells actius que estan vinculats semipermanentment a una organització, en un moment determinat.*

Aquests actius són coses que l'organització compra, lloga o produeix; són una part de les operacions totals, i el seu ús (o propietat) és més o menys permanent en (de) l'organització (Penrose, 1959). No obstant això, perquè aquesta definició siga més operativa caldria deixar clar què "no és" un recurs i diferenciar dos tipus de recursos:

En primer lloc no podem confondre "recurs" amb qualsevol "*factor de producció que està a disposició de l'empresa*" (Grant, 1991), perquè precisament amb el terme "factor de producció", segons Penrose (1959), la literatura econòmica no fa distinció entre els recursos d'una empresa i els serveis<sup>25</sup> que ofereixen aquests recursos, amb la qual cosa perd tot el seu sentit per a l'anàlisi estratègica, on aquesta diferenciació és clau. Tampoc no és raonable pel

<sup>25</sup> Aquest concepte de "serveis" es pot associar amb el més actual de "capacitats", aparegut posteriorment (Morcillo *et al.*, 2001:51) i, concretament, amb la definició que en donarem a continuació.

mateix motiu, donar una definició "ampliada" de recurs englobant "els actius i capacitats" que controla o posseeix l'empresa (Amit i Schomaker, 1993), perquè aquesta tornada enrere és precisament tot el contrari, una simplificació que redueix les possibilitats teòriques i pràctiques d'aquests conceptes.

En segon lloc, els diversos tipus de recursos s'han classificat d'acord amb el tipus d'anàlisi a realitzar. Així, la teoria econòmica clàssica diferencia entre terra, capital i treball, als quals posteriorment afegeix Marshall l'organització; però Penrose (1959; edició castellana, 1962:28) únicament considera els recursos físics ("*instal·lació, equips, terrenys i recursos naturals, matèria primera, productes semiacabats, subproductes i rebuig i fins i tot estocs no venuts de productes acabats*") i els recursos humans ("*mà d'obra especialitzada o no, i personal d'oficines, administratiu, financer, legal, tècnic i de direcció*").<sup>26</sup>

Malgrat això, la distinció entre actius tangibles i intangibles, feta per Wernerfelt (1984) en la definició de recurs, és una part essencial de l'enfocament de recursos i capacitats:

Els **recursos tangibles** són aquells actius, o part dels actius, tant materials com humans, que es poden identificar, definir i descriure i que, per tant, és possible quantificar i reproduir; és la part visible o comptable de les característiques o propietats d'un recurs.

Els **recursos intangibles** són aquells actius —o la part dels actius (materials i humans)— que no estan identificats ni definits i, en cas d'estar-ho, és molt difícil d'avaluar-los i més encara reproduir-los; és la part invisible, però estratègica, dels recursos d'una organització.

La importància d'aquests recursos intangibles (o "*actius invisibles*") ja la destacaren Itami i Roehl (1987), i la seua característica fonamental és que estan basats en la informació; concretament, en les aptituds i actituds de les persones i en les relacions i processos dins i fora de l'organització. Els recursos intangibles, a diferència dels tangibles, incorporen informació no codificable; aquesta informació és complexa socialment perquè és patrimoni col·lectiu (del grup, de l'organització, de la xarxa); i és altament específica perquè s'acumula a llarg termini a partir de l'activitat quotidiana en l'organització mitjançant processos d'aprenentatge organitzatiu (Fernández Rodríguez, 1993). Per descomptat que açò també pot ser producte de l'existència i desenvolupament de recursos tangibles, ja que ambdós són elements complementaris en el conjunt d'activitats organitzatives. A més a més, aquest plantejament situa en una posició central de l'anàlisi estratègica, les competències individuals i professionals dels recursos humans i les capacitats estructurals i tecnològiques de l'organització en el seu conjunt.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Aquesta autora indica que "per raons pràctiques els recursos poden classificar-se en pocs tipus", però assenyala que tota classificació pot ésser vàlida si es realitza "segons els principis que siguem més apropiats per al problema que s'estiga tractant" (Penrose, 1962:83).

<sup>27</sup> El desenvolupament del concepte de recurs ha dut a l'aparició de dos conceptes més: capacitat organitzativa i competència personal. Tot i que, en general, capacitat i competència s'usen indistintament, per la nostra part marcarem la diferència mitjançant un qualificatiu específic per a cada una perquè, tal com veurem més endavant, creiem que aquesta diferència pot tenir transcendència teòrica i pràctica.

*Les capacitats organitzatives.*

En definir el segon concepte clau de l'enfocament prendrem el significat de **capacitat** utilitzat en la majoria de desenvolupaments teòrics (Grant, 1991):

*Una capacitat és un equip de recursos [integrats] per a realitzar alguna tasca o activitat, allò que es fa bé com a resultat del treball conjunt d'una sèrie de recursos.*

Les capacitats poden incloure elements dels sistemes tecnològics, dels sistemes de direcció, dels sistemes físics i dels sistemes de valors que sustenten tot el conjunt (Leonard-Barton, 1992; Leonard-Barton *et al.*, 1994). També en aquest cas cal diferenciar el concepte respecte d'altres amb els quals pot confondre's o estar relacionat i, a més, cal indicar alguns tipus de capacitats.

Pel que fa a la primera qüestió, una diferenciació clara entre "recurs" i "capacitat" és molt important des d'un punt de vista analític. Així doncs, tenim que de la mateixa manera que les diferències de rendes entre les empreses són conseqüència sobretot de les seues capacitats més que de les característiques estructurals de la indústria a la qual pertanyen (Rumelt, 1991), tampoc aquestes rendes no seran sostenibles per la possessió o el control d'un recurs determinat sinó, fonamentalment, perquè puguem crear a partir d'aquest unes capacitats organitzatives específiques. En aquest sentit, un recurs qualsevol, tot i que tinga propietats excepcionals, no pot ser la font exclusiva d'una o diverses capacitats de l'organització. Caldrà considerar, posem per cas, els actius coespecialitzats, necessaris per a utilitzar o desenvolupar altres recursos (Teece, 1982); o els recursos complementaris, necessaris per a explorar una innovació (Teece, 1987). I si ens referim als recursos humans, això és el fonament de les teories del lideratge o del treball en equip, i és el que li dona (destaca la) importància a (de) la funció de motivació o a (de) l'aprenentatge.

Els recursos extraordinaris no garanteixen el desenvolupament de capacitats distintives; per aquesta raó, el problema estratègic no és buscar aquests recursos sinó comprendre que utilitzant adequadament les competències dels membres de l'organització, fins i tot amb els mateixos recursos que tenen inicialment les altres organitzacions, podem crear noves capacitats específiques o distintives que ens poden permetre obtenir en el temps bons resultats (Collins i Montgomery, 1995). Dit d'una altra manera: estrictament parlant, els "factors essencials" en el procés de producció no són els recursos per ells mateixos, sinó sols les capacitats que aquests recursos creen. Les capacitats que creen els recursos són una funció de la manera com s'utilitzen (és a dir, de les competències); el mateix recurs, utilitzat per a finalitats diferents o de maneres diferents i en combinació amb tipus o quantitats diverses d'altres recursos, creen capacitats també diferents (Penrose, 1962:27-28).

Amb tot això, podem considerar (parafraçant Penrose) que els recursos són un conjunt de capacitats potencials i, majoritàriament, poden definir-se independentment del seu ús; però, en canvi, les capacitats són una combinació de recursos i estan associades a una activitat, a una funció o a una relació. La diferenciació entre aquests conceptes permet entendre la singularitat de cada organització individual.<sup>28</sup>

A més, sembla que existeix un cert consens a considerar que "competència" i "capacitat" són termes anàlegs quan es concreta el concepte al referir-se a competències distintives (*distinctive competencies*, en Selznick, 1957; Hofer i Schendel, 1978; Snow i Hrebiniak, 1980) o competències bàsiques (*core competencies*, en Prahalad i Hamel, 1990); però en el nostre cas considerarem aquest concepte de **competència** aplicat sols als recursos humans (competències individuals o competències personals o, més exactament, competències professionals) com el tercer concepte clau en la perspectiva de recursos i capacitats, perquè permet un desenvolupament teòric important, tal com veurem a continuació. Per aquesta raó, quan utilitzem el concepte de capacitat sempre fem referència a les **capacitats organitzatives**.

Pel que fa a la tipologia de les capacitats organitzatives (Fernández Sánchez, 2002), podem considerar que les capacitats, i els recursos que les constitueixen, es poden integrar orgànicament de baix cap amunt travessant no sols els límits funcionals i jeràrquics sinó també els límits dels negocis i de l'organització (Collins, 1991; Teece i Pisano, 1994; i Grant, 1995): en el primer nivell tenim les capacitats **elementals** relatives a tasques individuals per a aprofitar directament les competències professionals de cadascun dels seus membres; les quals s'integren en un segon nivell i donen lloc a les capacitats **funcionals** més àmpliament definides per a grups de treball o unitats organitzatives (Snow i Hrebiniak, 1980). El tercer nivell és el més important, perquè el formen les capacitats **generals** que sorgeixen de la integració de les capacitats funcionals reunides al voltant de projectes, negocis, divisions o de tota l'organització (Grant, 1991). En últim terme, les capacitats **relacionals** poden travessar fins i tot els límits de l'organització en integrar-se amb les capacitats d'altres organitzacions o cooperar-hi per formar aliances o xarxes, afectant qualsevol nivell i funció<sup>29</sup> (Prahalad i Hamel, 1990). Per tant, les capacitats són la manera com una organització desplega en el temps els seus recursos de manera combinada (Amit i Schoemaker, 1993), mitjançant complexes interaccions que es produeixen contínuament en tota l'organització (Fernández Rodríguez, 1993).

---

<sup>28</sup> Segons l'edició castellana de l'original (Penrose, 1962:29), "los recursos consisten en un conjunto de servicios potenciales i en su mayoría pueden ser definidos independientemente de su uso, mientras que (...) la misma palabra 'servicio' implica una función, una actividad (...), es en esta distinción donde encontraremos la razón de la singularidad de cada empresa individual".

<sup>29</sup> En analitzar el concepte de competència individual o professional en el subapartat següent reprendrem aquesta classificació jeràrquica de les capacitats per destacar la relació que hi ha entre aquests dos conceptes, les analogies i les diferències, i també la seua inclusió en un mateix procés de desenvolupament (vegeu figura II.4, més endavant).

Aquestes consideracions ens permeten observar que totes les capacitats tenen un caràcter dinàmic a llarg termini, producte de les interrelacions entre els recursos que les formen; però aquest dinamisme el podem diferenciar segons si ens trobem en un entorn moderadament dinàmic i en un entorn altament dinàmic.

Aplicat a aquest últim entorn, apareix el terme **capacitats dinàmiques** per indicar els processos de re-crear, re-integrar, re-configurar, obtenir o eliminar els recursos de l'organització amb l'objectiu d'adaptar-se, enfrontar-se i, fins i tot, canviar l'entorn a curt termini (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt i Martín, 2000). En canvi, en el primer tipus d'entorn les capacitats es pareixen al tradicional concepte de **rutines**; és a dir, processos analítics, relativament previsibles, però complexos, per a crear configuracions de recursos que depenen àmpliament del coneixement existent, d'una execució lineal o mecànica i una lenta evolució en el temps (Cyert i March, 1963; Nelson i Winter, 1982; Zollo i Winter, 1999).

#### *Les competències professionals.*

**Competència** és el tercer concepte clau perquè, en el nostre cas, el considerem una variable intermèdia entre els recursos i les capacitats. D'una banda, resol la integració d'aquests dos conceptes en el sistema organitzatiu i, de l'altra, permet entendre el paper estratègic dels recursos humans.

Tot i que el terme *competències* és utilitzat en nombroses investigacions des de la seua aparició (McClelland, 1973), actualment encara hi ha una considerable confusió terminològica i conceptual en el si de la comunitat científica (Robotham i Jubb, 1996; Duyck, 1999).

Els deixebles de McClelland, des d'un punt de vista psicològic, han associat el terme *competències* a "característiques personals", relacionades directament amb una actuació, execució o resultats "superiors" en un lloc de treball<sup>30</sup> (Boyatzis, 1982; Spencer i Spencer, 1993; Mansfield, 1999). En aquest sentit, ens referirem al fet que una persona "té" competències (per a aconseguir certs resultats ara mateix o en un futur: avaluació de potencials); no tant al problema concret de si "és" competent (per a realitzar bé certes tasques: avaluació de l'execució del treball i avaluació del rendiment); i molt menys a si és de la "seua" competència (perquè té delimitat el propi treball: descripció i anàlisi del lloc de treball). Ara bé, tot i que s'han fet aquestes diferenciacions (fins i tot terminològiques com *competency/competence* a partir de Woodruffe, 1991), en la pràctica i en el desenvolupament teòric que proposem a continuació, el concepte serà un híbrid que inclou tots aquests significats, entre d'altres (Armstrong, 2001: 300-302).

En la teoria de l'organització també s'ha incorporat aquest concepte relativament prompte amb un contingut empresarial més específic, fent referència directa "als recursos

---

<sup>30</sup> Per exemple, segons Boyatzis (1982), les competències són característiques subjacents a la persona, que estan causalment relacionades amb una actuació destacada al lloc de treball.

humans" i destacant-ne les característiques "com a procés" en un sentit estratègic<sup>31</sup> (Hofer i Schendel, 1978; Beer *et al.*, 1984; Roberts, 1997). Per tant, es mantenen íntimament lligades les nocions de "competència" i de "recurs humà"; amb la qual cosa, d'una banda, podem diferenciar la competència que té sempre un caràcter professional (individual), de la capacitat, que té sempre un caràcter global, perquè aquesta depèn de les relacions entre grups més o menys amplis de recursos organitzatius; i, d'altra banda, podem diferenciar la competència, referida sempre a persones, d'altres recursos o actius que no siguin els recursos humans, perquè tot i que aquells recursos materials també poden ser intangibles o invisibles (Itami i Rohel, 1987), estratègics (Amit i Schoemaker, 1993) o essencials (Spender, 1994), seran sols un mitjà per a exercir les competències de cadascun dels membres de l'organització o perquè es manifesten. En definitiva, considerem important diferenciar aquests tres conceptes clau de la teoria de recursos i capacitats amb la intenció de contribuir al desenvolupament teòric i pràctic d'aquesta perspectiva estratègica.

A partir de les definicions citades, i d'algunes altres que o bé han incorporat idees en plena formació del concepte (Aaker, 1989; Hall, 1993), o bé n'han detallat alguns dels elements (Koenig, 1996; Durand, 2000), o bé són aportacions significatives d'autors propers (Llopart i Redondo, 1997; Cantera, 1999), hem elaborat una definició pròpia des d'un enfocament estratègic, l'enunciat de la qual és el següent:

*Les competències són conjunts integrats de característiques que defineixen el potencial d'una persona per intervenir amb efectivitat en el procés estratègic de l'organització, en qualsevol moment de la seua vida laboral.*

Aquesta manera d'entendre les competències té algunes particularitats, com ara: en primer lloc, que es perd la referència a un lloc de treball concret, i per això en diem conjunts (no un sol conjunt) de característiques ajustades a funcions diferents en un mateix àmbit laboral (polivalència) o a funcions en un àmbit laboral distint (multivalència).

En segon lloc, no es fa referència a una situació concreta, i per això en diem potencial (no sols en el present), per actuar adequadament enfront de problemes diferents en una mateixa activitat (adaptabilitat), o enfront de problemes en activitats diferents (creativitat).

En tercer lloc, no es refereix a una part o nivell de l'organització, i per això en diem procés (no sols en una fase) de caràcter estratègic, amb la possibilitat de tenir diferents responsabilitats en la mateixa fase (autogestió) o de tenir responsabilitats en fases diferents (cogestió).

D'aquesta manera, la definició proposta considera que la valoració de les competències depèn de la possibilitat d'utilitzar-les al servei dels objectius estratègics de l'organització, en el

---

<sup>31</sup> Per exemple, segons Hofer i Schendel (1978), les competències són patrons del desplegament de recursos i habilitats que ajudaran a aconseguir els objectius i metes de l'empresa.

sentit d'estar "preparada per a", anant més enllà de la simple comptabilització dels recursos existents (Etkin i Schvarstein, 1989). Açò permet aproximar-se al contingut de les competències d'una persona mitjançant tres dimensions (Gómez-Mejía *et al.*, 1997):

1. La primera característica de la definició de competències ens dóna el sentit d'**horitzontalitat**, perquè mesura el grau de flexibilitat dels membres de l'organització per a respondre a múltiples demandes internes o externes.
2. La segona indica la **profunditat** de les competències, perquè mesura el grau de professionalitat dels membres de l'organització per a enfrontar-se a múltiples exigències noves.
3. I la tercera determina la **verticalitat**, perquè mesura el grau de participació en l'organització de totes les persones compromeses amb els seus múltiples objectius.

Però en la definició proposada hi ha una quarta particularitat, i és que no està referida a un moment determinat sinó a qualsevol, per destacar que actuen simultàniament tant les necessitats de manteniment i transmissibilitat com les de perfeccionament i canvi de les competències; perquè l'organització, d'una banda, cal que pugui consolidar i fixar competències i, de l'altra, cal que pugui eliminar i renovar competències (Aubrey i Cohen, 1995). Amb la qual cosa s'afegeix a les anteriors una quarta dimensió:

4. La quarta dimensió indica que les competències també depenen del temps (**historicitat**), perquè mesura el grau de dinamisme de l'organització en conjunt, així com la relació entre la estabilitat i el canvi que possibilita la seua supervivència.

Una vegada hem definit el concepte de competència ens podem fixar en altre element de confusió aparegut quan, des de la referència inicial a les "característiques personals" s'ha intentat posteriorment concretar quina és la naturalesa d'aquestes característiques o components de les competències<sup>32</sup> i, fins i tot, quin és el nivell de consciència en què operen les característiques esmentades (figura II.2a).

Des d'un primer moment, en general s'ha considerat que un component essencial de les competències és "el que se sap" (coneixement o **saber**); però alguns autors (Aaker, 1989; Hall, 1993) han destacat que el més important és l'aplicació del coneixement, i el resultat de "què es fa" (habilitats tècniques o **saber fer**);<sup>33</sup> i en altres aportacions (Burckley i Caple,

<sup>32</sup> Alguns dels autors citats indiquen en la mateixa definició del concepte els components que cadascú considera adequats (per exemple, Roberts, 1997; Donadieu, 1999; Cantera Herrero, 1999).

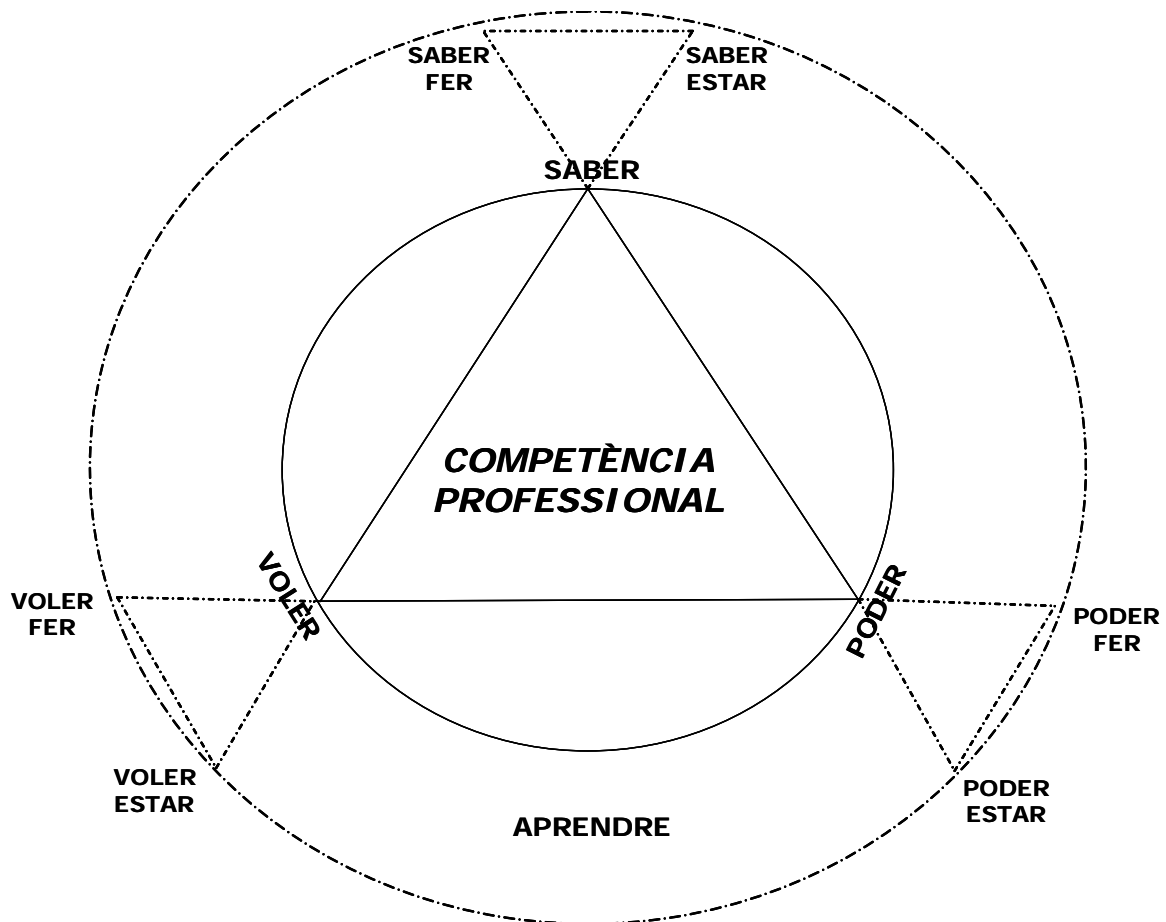
<sup>33</sup> Sempre que fem referència al "fer" (**saber fer**, però també **voler fer** i **poder fer**, tal com veurem immediatament), indicarem interrelacions de la persona (en el primer cas, dels seus coneixements) amb les coses en general, amb tota "la resta", amb l'ús dels recursos materials; és a dir, que indiquem la seua contribució als processos físics i tecnològics.



1991; Le Boterf *et al.*, 1992; Durand, 2000) es considera que la base de coneixement realment es fa efectiva depenent de “com es fa” (habilitats socials o **saber estar**).<sup>34</sup>

Aquest primer component (saber) i els seus dos elements derivats (saber fer i saber estar) constitueixen les competències que depenen de la **racionalitat** d'una persona i, tal com ja hem dit (Nonaka i Takeuchi, 1995), aquests coneixements i habilitats poden manifestar-se de manera explícita o tàcita, però considerant la creació i transformació contínua d'aquests elements en una “espiral de coneixement”.

Figura II.2a: *Components de les competències*  
Font: Elaborat per l'autor



També des del principi, en el camp de la psicologia, s'ha proposat junt amb el saber un component complementari com és el d'intentar aconseguir “el que es vol” (compromís o **voler**), relacionat directament amb la motivació. A aquesta característica es refereixen alguns autors amb termes diversos com ara *qualitats personals* (Boyatzis, 1982; Tobio, 1996), *valors*

<sup>34</sup> Quan es fa referència al “estar” (**saber estar**, així com més endavant **voler estar** i **poder estar**), indicaran interrelacions de les persones (aquí dels seus coneixements) com les altres persones, amb “els demés”, amb els recursos humans en agrupacions diverses; és a dir, que indiquem la seua participació en processos socials i polítics.

(Roberts, 1997) i *voluntats* (Donnadieu, 1999); però, en canvi, els elements que el constitueixen s'anomenen de manera genèrica *actituds* i *comportaments* (Spencer et al., 1990; Klein, 1996), o *sentiments* i *desitjos*.<sup>35</sup>

Per la nostra part, segons la seua aplicabilitat diferenciarem entre l'actitud derivada d'un interès pels objectius personals que s'aconsegueixen a través del treball, "per què ho fa" (comportament tècnic o **voler fer**), i l'actitud derivada de l'existència de necessitats que es cobreixen de manera col·lectiva, "per qui ho fa" (comportament social o **voler estar**).

Aquest segon component (voler) i els seus dos elements associats (voler fer i voler estar) formen les competències que depenen de la **personalitat** d'un individu i, d'acord amb la teoria de la motivació (Maslow, 1954; Herzberg *et al.*, 1959), els valors i el comportament es poden deure a factors extrínsecs o intrínsecs que estan interrelacionats.

Ara bé, per entendre completament el potencial real d'una persona en una organització cal considerar un tercer component que ens indicarà quin és el marc de relacions amb els altres membres i delimita "el que es pot" (cooperació o **poder**), relacionat immediatament amb el context laboral, i concretament amb l'estructuració de l'organització. Tot i que s'ha dit que l'èxit individual en les organitzacions és quasi sempre una qüestió de treballar amb altres persones, i a través d'elles, i que el poder transforma l'interès individual en activitats coordinades per aconseguir fins valuosos (Pfeffer, 1992), en cap cas no es relacionen el concepte de poder amb el contingut de les competències (tampoc quan s'investiguen les capacitats organitzatives).

Ací considerem que cal integrar aquest component amb els dos anteriors per entendre en tota la seua amplitud i profunditat les possibilitats teòriques i pràctiques del concepte de competències (Leonard-Barton, 1992; Leonard-Barton *et al.*, 1994). Tot açò ens permet una nova representació del concepte en la figura II.2b, complementària respecte de l'última figura, amb una ampliació dels elements que el constitueixen.

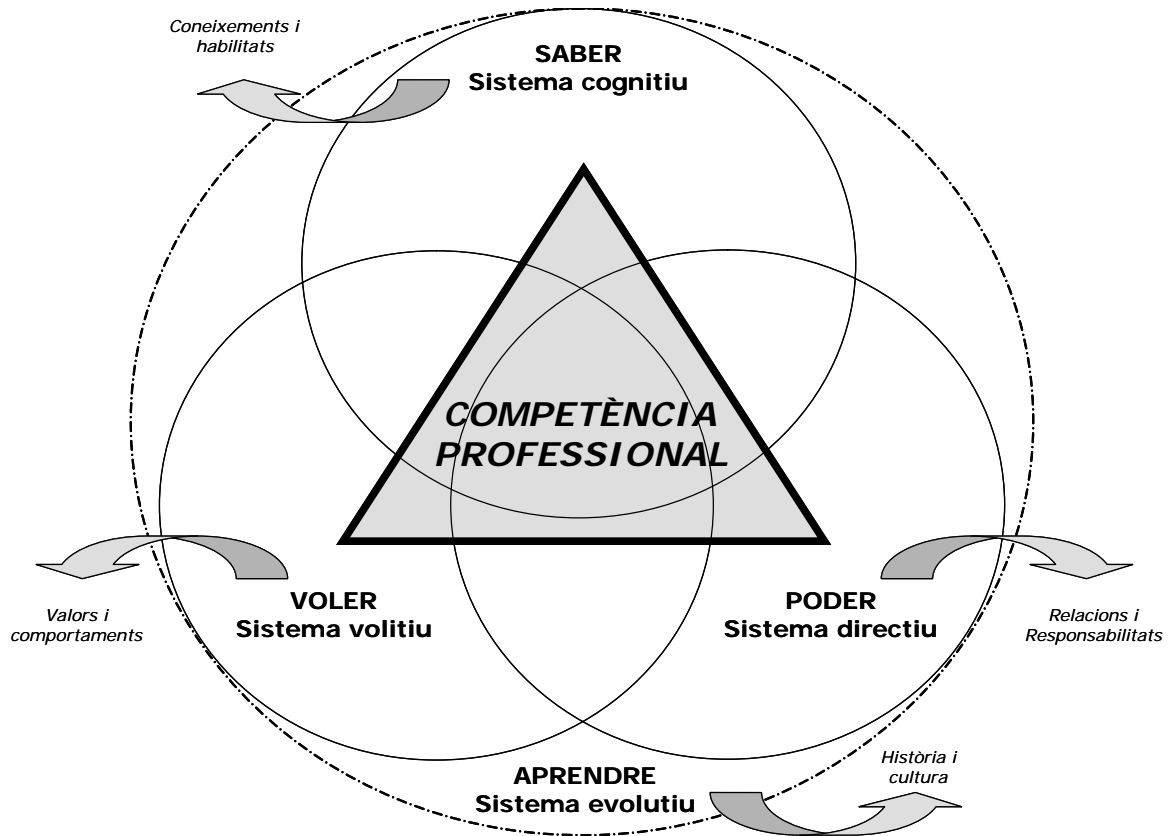
Anàlogament als anteriors, no ens interessa exclusivament saber quina és la parcel·la de poder que controla una persona, sinó que a més a més diferenciem entre les possibilitats de resoldre els problemes amb els recursos materials que estan a la seua disposició, "amb què es fa" (responsabilitat tècnica o **poder fer**), i les possibilitats d'abordar problemes que depenen sobretot de la creació de formes de col·laboració amb els recursos humans disponibles, "amb qui es fa" (responsabilitat social o **poder estar**).

El tercer component (poder) i els seus dos elements associats (poder fer i poder estar) constitueixen les competències que depenen de l'**autoritat** d'una persona, i tal com és tradicional en la teoria de l'organització (Selznick, 1957; March i Simon, 1958; Kast i Rosenzweig, 1970), els sistemes de cooperació i la distribució de responsabilitats poden basar-

<sup>35</sup> Aquests elements estan relacionats amb el desenvolupament del concepte d'intel·ligència emocional (Goleman, 1996 i 1999; Boyatzis, Goleman i Rhee, 2000; Chemiss i Goleman, 2001).

se en principis formals i informals en diversos graus, més o menys centralitzats però totalment entrelaçats.

Figura II.2b: *Components de les competències*  
Font: Basat en Leonard-Barton, 1992:114



Un altre component que implícitament sempre estarà present en tota investigació estratègica, i que ací farem explícit, és la natura històrica dels tres components que constitueixen el concepte de competència i de tots els seus elements. Això significa que el contingut de la competència professional, en un moment determinat, depèn de la trajectòria seguida en el desenvolupament històric (*path-dependent*); perquè reflecteix una acumulació d'accions i decisions realitzades en el temps; de comportaments i creences que s'han demostrat correctes en el seu moment i d'esdeveniments significatius en / per a l'existència de l'organització (Pettigrew, 1979; Kimberly, 1987).

Quan estudiem les competències (Dosi *et al.*, 1992) cal que considerem l'experiència i la trajectòria històrica, ja que és en el curs d'aquest procés d'aprenentatge on es constitueix la base de competències (i, per tant, de capacitats i de recursos) de l'organització. La creació d'un estoc rellevant d'intangibles és un procés complex d'aprenentatge continu i a llarg termini; i açò suposa que hi influeix la manera com s'han desenvolupat aquests intangibles durant la història d'una organització concreta (Fernández Rodríguez, 1993; Kusunoki *et al.*, 1998).

D'altra banda, aquest component temporal (historicitat) fa rellevant i necessari considerar els requeriments per al manteniment i desenvolupament de les competències; la possibilitat d'adaptació de les competències als canvis, siguin interns o externs, siguin personals o organitzatius; i, també, la facilitat de ser explicitats per a aconseguir-ne tant el perfeccionament com la transmissibilitat a altres membres de l'organització o d'altres organitzacions, per exemple en forma de bones pràctiques (Aubrey i Cohen, 1995).

Si al component temporal li apliquem el mateix esquema que als anteriors, tot i el seu caràcter transversa, veurem en primer lloc que es refereix a "allò que s'aprèn" (canvis o **aprendre**) amb el temps o en la vida laboral d'una persona, i està relacionat directament amb la cultura que adquireix com a professional (vegeu figures II.2a i II.2b, on també està inclòs).

A més a més, podem diferenciar entre l'aprenentatge que es deriva d'experiències, fonamentalment de tipus pràctic, en tasques, processos i funcions afins al treball futur o, en resum, de relacions amb recursos materials: "amb què s'aprèn" (experiència tècnica o **aprendre a fer**), i el que s'adquireix per experiències amb grups, equips, unitats organitzatives i qualsevol altra relació entre els recursos humans, "amb qui ho aprèn" (experiència social o **aprendre a estar**).

Aquest quart component (aprendre), implícit en tots els altres, i els seus dos elements associats (aprendre a fer i aprendre a estar) constitueixen les competències que depenen de la **historicitat** de l'ésser humà i, tal com hem vist anteriorment (primera part), estan considerades en totes les anàlisis de l'enfocament estratègic.

Finalment, pel que fa al concepte de competències, podem indicar resumidament algunes altres possibilitats que s'obren en desenvolupar-ne el seu contingut:

1. Entenem que les competències d'una persona no es poden reduir als seus coneixements, sobretot si estan centrats exclusivament en els aspectes tecnològics del "saber fer", com és el cas de l'anomenada competència bàsica (Prahalad i Hamel, 1990). Ara bé, aquest plantejament seria més exacte si a la competència derivada de la racionalitat que ens indica únicament el **coneixement de / sobre les coses** o la relació amb "la resta" (relació del recurs humà amb tots els recursos materials al seu abast o, resumidament, H-M) li afegim la competència que depèn de la personalitat i indica el **coneixement de / sobre les persones** o la relació amb "els altres" (relació del recurs humà amb tots els altres recursos humans que siga possible o H-H').<sup>36</sup>

És a dir, considerarem tot tipus de coneixement, tant el derivat de la racionalitat (saber) com de la personalitat (voler) i de l'autoritat (poder), i les seues corresponents

---

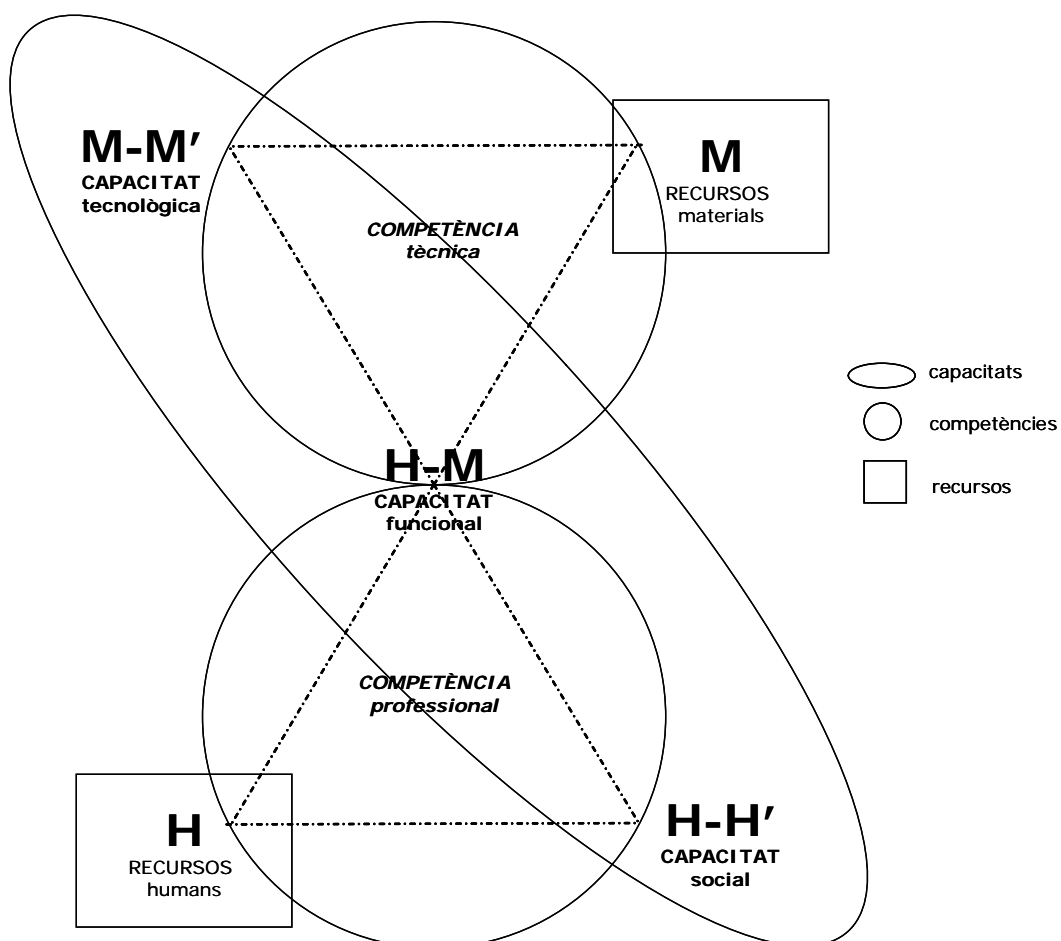
<sup>36</sup> Tot i que ara sols farem esment d'aquestes tres dimensions, cal no oblidar la competència que és producte de la historicitat de l'ésser humà i indica el coneixement del passat unit necessàriament al "coneixement" de —o expectatives sobre— el futur. Suposa la relació amb "el tot" (relació del recurs humà amb altres entitats humanes i materials, producte de l'evolució passada i futura).

manifestacions pràctiques (fer i estar); aleshores podem dir que la gestió de les competències i la gestió del coneixement estan fortament relacionades.

2. En analitzar els components de la competència tradicionalment s'ha estudiat la part **visible** del saber, del voler i del poder (per exemple, coeficient d'intel·ligència, motivació econòmica i/o direcció formal, respectivament); tanmateix, des de mitjan segle XX s'han anat incorporant a cadascun d'aquests components parts menys visibles o **invisibles** (per exemple, coneixement tàcit, enriquiment i/o lideratge). Però tot i això, cal ser conscients que la part **negativa** de cada component continua sent molt important (Spear i Srivastava, 1987); perquè la racionalitat no és il·limitada; encara que siga àmplia la base de coneixements; la personalitat no ho mou tot, per molt alt que siga el nivell de compromís; i l'autoritat no és absoluta, per molt gran que siga el grau de cooperació.

Açò dona lloc a la necessitat de tenir en compte la imatge invertida dels components, descrits anteriorment, per tenir una idea completa del concepte de competència, incorporant el no-saber o ignorància (noS), el no-voler o alienació (noQ) i el no-poder o conflicte (noP).

Figura II.3: Comparació entre conceptes clau  
Font: Elaborat per l'autor



3. Tal com apareix a la figura II.3 de manera conjunta, si considerem que la **competència professional** està constituïda pel conjunt de relacions d'un recurs humà en si mateix o personalitat (H), amb els altres recursos humans o autoritat (H-H') i amb tots els recursos materials o racionalitat (H-M), aleshores es pot ampliar aquest esquema per definir també la **competència tècnica** com un conjunt de relacions del recurs material, amb un cert valor per ell mateix (M), amb els altres recursos materials (M-M') i amb tots els recursos humans (M-H).

Aquest plantejament i la seua representació gràfica ens permeten diferenciar clarament els conceptes de recurs, de competència i de capacitat:

Un **recurs** és estrictament l'actiu per ell mateix, o bé material (M) o bé humà (H).

Una **competència** és el conjunt de relacions que afecten un recurs material (M/M-M'/M-H) o humà (H/H-H'/H-M).

Una **capacitat**, en sentit estricte, és únicament el conjunt de relacions entre recursos (H-H'/H-M/M-M').

La diferenciació entre els tres conceptes clau de la teoria de recursos i capacitats precisament ens permetria ara integrar-los en un sol terme que podria englobar-los tots. Atesa la idea relacional amb la qual hem plantejat les definicions i com que hem indicat que cada tipus de recurs es defineix per la manera com es relaciona amb ell mateix, la definició de capacitat organitzativa podria comprendre, entesa en el seu significat més ampli, tots els elements o relacions considerats en la figura anterior.

Tot i això, en la nostra anàlisi ha sorgit com a concepte clau per a l'enfocament estratègic el de competència, definit en el nivell individual: en primer lloc, perquè el nucli del tema que estem tractant són els recursos humans i la funció que els dirigeix (i gestiona) en les organitzacions; però també perquè permet la comprensió i el desenvolupament dels altres conceptes, o ampliació ontològica, com veurem a continuació (figura II.4):

El punt de partida per aquesta ampliació conceptual<sup>37</sup> és la competència professional o capacitat elemental tal com ha quedat definida en els darrers paràgrafs, però que ací denominarem **capacitat especialitzada** (primer nivell), perquè són les relacions que afecten una persona (capacitat professional, CP) quan prenem una decisió o realitzem una acció.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Els paràgrafs on es descriu la "jerarquia de necessitats" estan basats en l'aportació de Fernández Sánchez (2002:31), però s'han esmentat tots els nivells i hem mantingut fora de la classificació el terme "capacitat organitzativa" perquè designa totes les capacitats d'una organització en qualsevol dels nivells. A més a més, s'han ajustat al nostre esquema original.

<sup>38</sup> La referència a l'**especialització** no té res a veure amb la concepció clàssica del terme. En el nostre cas, indica que una persona realitza una sèrie de tasques concretes en un període de temps determinat (no les mateixes contínuament), les característiques del qual són la seua especificitat i la seua adequació a l'organització.

Figura II.4: Formació de les capacitats organitzatives  
Font: Elaborat per l'autor

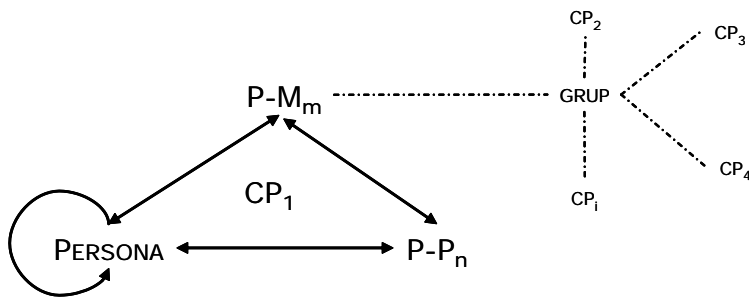


Figura II.4a: Formació d'una capacitat funcional (segon nivell)

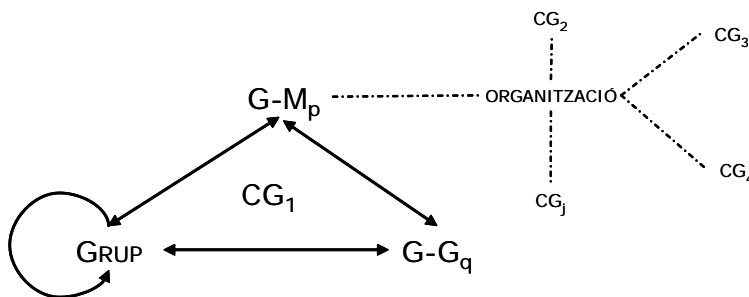


Figura II.4b: Formació d'una capacitat general (tercer nivell)

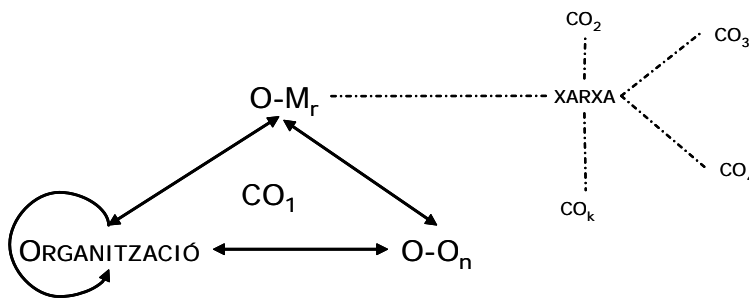


Figura II.4c: Formació d'una capacitat relacional (quart nivell)

Les capacitats especialitzades relatives a tasques individuals s'integren en les **capacitats funcionals** (segon nivell), més amplament definides en referir-nos als grups<sup>39</sup> que constitueixen l'organització (capacitat grupal, CG), siguin unitats organitzatives o siguin equips de treball o altres grups de tot tipus.

Les més importants són les **capacitats generals** (tercer nivell) que sorgeixen normalment d'aplicar un sistema d'autoritat determinat per integrar les capacitats funcionals en unitats de negoci més o menys autònomes, fins arribar a tota l'organització (capacitat organitzativa, CO).

Ara bé, la capacitat general (interna) implica la cerca de la màxima racionalitat de les activitats, la necessària participació de tots els implicats en la resolució de problemes i el

<sup>39</sup> En aquest context, definim genèricament un **grup** com un conjunt de **persones** capaces de generar una **cultura** de treball pròpia (component volitiu o voler), que realitzen **activitats** laborals en comú, orientades cap a **objectius** concrets (component cognitiu o saber), en **interactuar** habitualment o periòdicament, coordinades per una direcció efectiva (component cooperatiu o poder). Les entitats que es formen en nivells superiors, organització i xarxa, es podrien definir de manera anàloga.

profund compromís d'aconseguir objectius valuosos per a tots els interessats; per aconseguir açò, si cal, es travessen els límits funcionals i fins i tot els de l'organització utilitzant-ne les **capacitats relacionals** (quart nivell), en formar empreses conjuntes, grups estratègics o xarxes empresarials (capacitat de xarxa, CX) en els quals intervenen moltes parts de l'organització i totes les funcions.

En estudiar els recursos humans haurem de prestar especial atenció al nivell individual a partir del concepte clau de competència (professional); però si ho fem des de l'enfocament estratègic ens hem de centrar en el nivell col·lectiu, on la capacitat (organitzativa) és el concepte fonamental. Tal com hem vist, aquests conceptes no estan contraposats sinó que, per contra, la relació és tant estreta que els components de les capacitats en els diferents subnivells es defineixen per analogia respecte a la competència individual (essencialment pel saber, el voler i el poder, més el component temporal de manera implícita). Per tant, el procés que permet passar d'un nivell organitzatiu a un altre consisteix a "replicar" els components de la competència individual. Açò dóna lloc a la formació d'una estructura fractal de les capacitats organitzatives, formada per rèpliques idèntiques a ella mateixa, que es repeteix en qualsevol nivell o escala (Morales Gutiérrez, 1999), amb la qual cosa es trobarà que, tot i que les diferents capacitats corresponents als successius nivells d'anàlisi siguen completament diferents en el que tenen d'específic, tenen el mateix caràcter global, els mateixos trets genèrics<sup>40</sup> (Mandelbrot, 1987).

La competència individual no té sentit sense les interaccions que la formen i que, alhora, constitueixen l'essència del fet organitzatiu (Durand, 2000). En altres paraules, **la competència no té un valor absolut** ni és mesurable en abstracte, perquè si parlem de la competència professional sols podem veure si és més o menys efectiva en situar-la junt amb la d'altres professionals i en relació amb els objectius concrets que s'hagen proposat en l'organització, i perquè en realitat les competències es coprodueixen en la interacció entre l'organització i les persones (Le Boterf *et al.*, 1992); d'altra banda, les competències dels recursos humans **no existeixen de manera independent** respecte a les organitzacions perquè s'hi manifesten i es desenvolupen mitjançant les corresponents interaccions en tots els nivells, i perquè poden desaparèixer si no les manté i les protegeix l'organització (Prahalad i Hamel, 1990).

En aquest mateix sentit les capacitats organitzatives no tindran explicació sense les interrelacions que creen els recursos humans, i que de manera natural constitueixen l'essència mateixa de l'ésser humà. Tal com hem dit, qualsevol d'aquestes capacitats, i concretament les capacitats clau o estratègiques, són el resultat de la combinació única, coordinada i efectiva d'un conjunt de competències professionals que té l'organització en el nivell elemental. El pas d'aquestes competències individuals a capacitats organitzatives no consisteix simplement en la consolidació o en la agregació de competències sinó que, per generar efectes sinèrgics, la

---

<sup>40</sup> Ara bé, les conseqüències d'aquest fet no s'analitzaran en aquest mòdul, atès que el nostre objectiu és l'estudi dels recursos humans i no el de l'estructuració organitzativa.



direcció o els estratègics cal que utilitzin i desenvolupen els recursos de manera complementària (Amit i Schoemaker, 1993), i que aprofiten les interrelacions entre les persones per potenciar el treball col·lectiu en qualsevol nivell.

Per tant, sols en referir-se a l'organització en conjunt, definida entre uns límits amples i oberts, podem entendre el concepte de capacitats clau o estratègiques, perquè els elements i relacions que les constitueixen són per essència d'origen sistèmic (Arrègle, 1995) i d'estructura reticular (Black i Boal, 1994).

Així doncs, les capacitats organitzatives específiques d'una organització no es creen ni s'integren reunint simplement un conjunt de recursos. Ambdues qüestions depenen de com es combinen les competències personals dels seus membres, la qual cosa suposa que es necessiten complexos patrons de coordinació per donar coherència a les interrelacions entre els recursos humans, i d'aquests recursos humans amb la resta de recursos. A més, crear, perfeccionar o canviar tal coordinació requereix un aprenentatge col·lectiu a través de la repetició contínua al llarg del temps (Grant, 1991).

D'aquesta manera, les competències dels recursos humans es converteixen en el pilar central sobre el qual recolzen i es desenvolupen totes les capacitats organitzatives que porten a la consecució d'avantatges competitius sostenibles, ja que són el mecanisme de vinculació entre tots els recursos de l'empresa (Ordiz i Avella, 2002).

### **II.3. RECURSOS HUMANS I ESTRATÈGIA.**

Després de l'estudi analític realitzat en l'epígraf anterior, estem en condicions d'abordar el valor estratègic dels recursos humans. Açò significa explicar-ne la contribució per a l'assoliment dels objectius de l'organització, i com mantenir i/o ampliar aquesta capacitat en el temps. Es tractaria de respondre la pregunta: quin paper acompleixen els recursos humans en la generació de les capacitats estratègiques d'una organització?

Hem vist com la perspectiva basada en els recursos destaca la importància de les dotacions de capacitats i característiques internes de l'organització en la construcció, defensa i desenvolupament del seu avantatge competitiu. Açò es pot afirmar en constatar que la diversitat en el comportament i en els resultats entre organitzacions aparentment similars té lloc a causa de l'exclusivitat de la combinació de recursos que caracteritza cada organització. Així doncs, les organitzacions són heterogènies perquè és diferent la capacitat que té cadascuna de mobilitzar i potenciar els recursos disponibles, de manera integrada;<sup>41</sup> però les capacitats organitzatives d'integrar recursos no sols justifiquen els diferents resultats, sinó que

---

<sup>41</sup> Algunes capacitats organitzatives es poden basar en un únic recurs; però pocs recursos proporcionen per ells mateixos un avantatge competitiu (Grant, 1991). En el mateix sentit, podem afirmar que l'avantatge competitiu sostenible procedeix dels equips més que dels individus (Barney i Wright, 1998).

són l'element clau en l'anàlisi estratègica dels processos de formació, posada en pràctica i posterior avaluació de les estratègies (Grant, 1991).

Ara bé, una organització pot disposar de recursos i capacitats de molt diversa índole que constitueixen en diferent grau alguns dels seus avantatges competitius i influeixen en diferent mesura sobre els resultats aconseguits. De fet, no tots els recursos i capacitats permeten arribar a resultats positius en una organització. Per aquesta raó, definim les **capacitats estratègiques** com les que poden generar bons resultats (econòmics i/o no econòmics) o millorar-los de manera sostenible; per a la qual cosa cal tenir alhora les característiques d'**unicitat** i **complementarietat**, *"enteses com un conjunt mínim de condicions o supòsits que ofereixen explicacions satisfactòries de com i per què sorgeixen altres condicions o característiques, tradicionals o noves, dels recursos estratègics"* (Vicente, 2000: 23). Aquestes dues característiques bàsiques poden definir-se de la següent manera:

Una combinació de recursos (capacitat) és **única** o **escassa** quan té una transferibilitat limitada, perquè s'ha creat i/o desenvolupat en/per la mateixa organització<sup>42</sup>.

Una capacitat és **complementària** d'altra/es quan la seua integració en diferents nivells produeix un resultat major que el valor de la seua explotació independent; és a dir, quan poden formar una jerarquia de capacitats organitzatives<sup>43</sup>.

Les altres característiques (vegeu, per exemple, Fernández Sánchez, 2002:25-31) que s'imposen als recursos o capacitats perquè se'ls qualifique d'estratègics, poden considerar-se redundants, ja que o bé es deriven directament d'alguna de les dues bàsiques o bé són el resultat de la concurrència de les dues característiques elementals o de successives combinacions (Vicente, 2000).

Malgrat tot, la dimensió dinàmica de l'enfocament de recursos ens obliga a considerar les restriccions i condicionants creats per decisions passades en les capacitats estratègiques d'una organització (Schoemaker, 1992). Per tant, cal afegir com a tercera característica la **dependència històrica**, que definim a continuació:

La **dependència històrica** d'una capacitat organitzativa es produeix quan el seu procés de creació o desenvolupament és necessàriament llarg en el temps<sup>44</sup>.

Recollint l'aportació de Fernández Sánchez (2002:27), *"aquest desenvolupament històric integrat configura el vertader caràcter de l'empresa (Selznick, 1957) i propicia l'acumulació de competències individuals mitjançant un procés d'aprendre fent en cada lloc de*

---

<sup>42</sup> "Els recursos, i sobretot les capacitats, estan subjectes a mancances de mercat, no és possible comercialitzar-los en mercats perfectes" (Amit i Schoemaker, 1993), i per això cal que es desenvolupen internament (Ordiz i Avella, 2002:59).

<sup>43</sup> En cas contrari és una "rigidesa essencial", perquè impedeix o dificulta l'assoliment dels objectius organitzatius o, més concretament, perquè inhibeix "la innovació" o "el desenvolupament" (Leonard-Barton, 1992:resum, 112).

<sup>44</sup> La seua consecució en un termini temporal més breu pot ser impossible o excessivament costosa, perquè hi ha "deseconomies derivades de la compressió del temps" (Dierickx i Cool, 1989:1507).

*treball (Arrow, 1962) i l'acumulació de capacitats col·lectives a través de l'aprenentatge organitzatiu (Nonaka i Takeuchi, 1995)".*

En resum, si els recursos d'una organització s'exploten desenvolupant capacitats integrades que es fonamenten en competències individuals úniques i en un procés continu d'aprenentatge col·lectiu (complexitat social), aleshores es redueix la possibilitat d'identificar-les i de reproduir-les (inimitabilitat), per l'elevada incertesa que hi ha sobre el que produeix les diferències en resultats (ambigüitat causal). Aquestes característiques de les capacitats estratègiques ens porten a destacar la importància de les tecnologies de procés, més complexes, enfront de les tecnologies de producte, la qual cosa col·loca en el centre d'atenció de qualsevol perspectiva estratègica les competències dels membres d'una organització (dels seus recursos humans), perquè són l'element clau de tot procés capaç de generar les capacitats organitzatives que proporcionen avantatges competitius (Fernández Rodríguez, 1993) i, per tant, són un element essencial del procés estratègic en conjunt.

Anteriorment ja hem indicat que les capacitats no es creen simplement unint o sumant una sèrie de recursos, sinó mitjançant models complexos de coordinació entre persones i de persones amb altres recursos. A més, aquests models poden millorar o canviar com a resultat de l'aprenentatge col·lectiu. Amb aquest plantejament, els recursos humans es converteixen en el fonament de les capacitats estratègiques, ja que són els que fan possible la integració de tots els recursos (materials i humans, tangibles i intangibles) que constitueixen una organització (Ordiz i Avella, 2002). Una concepció de les organitzacions com aquesta destaca la importància crucial de la direcció de recursos humans de manera que desenvolupen els seus coneixements, inciten al màxim compromís i fomenten la cooperació entre ells (és a dir, que potencien totes les seues competències), ja que seran la base sobre la qual sustentar la creació de capacitats estratègiques.

De la mateixa manera que ocorre amb els recursos en general, no tots els recursos humans ni totes les seues competències no tenen el caràcter d'estratègics, sinó que han de complir els mateixos requisits que acabem de definir en els paràgrafs anteriors.

Concretament, un recurs humà o més exactament les seues competències, hauran de ser **úniques o escasses**, la qual cosa implica que s'han creat o desenvolupat completament o en gran part dintre de l'organització. Per exemple, mitjançant programes (de formació, incentius, enriquiment de llocs, etc.) especialitzats per la seua especificitat i, si és possible, col·lectius.

D'altra banda, els recursos humans i les seues competències cal que tinguen un alt grau de **complementarietat** per a formar capacitats estratègiques; amb la qual cosa pot sorgir un entramat de relacions integrades i difícils de duplicar o imitar. Per exemple, mitjançant mecanismes de socialització en qualsevol model organitzatiu, mètodes de treball en equip, diferents graus de participació en la presa de decisions o de responsabilitats en l'execució d'accions, etc., i tot el que signifiqui resoldre problemes de coordinació.

A més a més, per convertir-se en estratègics, els recursos humans i les seues competències també necessitaran un temps més o menys llarg d'aprenentatge; la qual cosa implica una certa **dependència històrica** per a poder desenvolupar relacions socials o completar processos d'integració. Per exemple, mitjançant contractacions estables o fixes, creació i manteniment de relacions de confiança, aparició de líders, etc., i tot allò necessari per a la formació i consolidació d'una cultura organitzativa.

#### *La pràctica de recursos humans.*

A partir de les aportacions sobre el paper de les **pràctiques de recursos humans** en la generació de **capacitats organitzatives** (Ordiz i Avella, 2002) podem comprendre el significat correcte del terme, i la relació amb el concepte de **competència individual**, tal com s'ha definit en aquest treball.<sup>45</sup>

Els recursos humans s'entenen estratègicament com a part de les competències individuals (o capacitats elementals), la naturalesa intangible dels quals fa que puguen constituir la base per a generar un avantatge competitiu sostenible. Però, a més a més, les polítiques i pràctiques de recursos humans i, sobretot, el procés estratègic del qual formen part, determinen com es combinen aquests recursos amb la resta de recursos a l'abast de l'organització, per crear capacitats estratègiques.<sup>46</sup>

Les polítiques i pràctiques de recursos humans (Wright *et al.*, 1999) són els instruments amb els quals les organitzacions poden captar, crear i/o ampliar els coneixements i habilitats dels membres de l'organització (saber), i proporcionar-los els incentius necessaris perquè contribuïsquen a l'èxit organitzatiu (voler) i, a més a més, aquest impacte es potencia quan aquests elements es combinen mitjançant sistemes de participació dels empleats (poder). És a dir, que les pràctiques de gestió de recursos humans capten, capaciten i compensen els membres de l'organització basant-se en les funcions instrumentals (Herrera, 2001), i constitueixen els mitjans a través dels quals es poden crear i/o desenvolupar les competències de tots els integrants de l'organització.

Per tant, malgrat que en alguns casos es considera que les pràctiques de recursos humans estan formades simplement per l'estoc de coneixements i habilitats (Lado i Wilson, 1994; Ulrich, 1998), en d'altres s'hi afegeix un segon component relacionat amb la motivació, fonamentalment mitjançant incentius i altres mecanismes d'implicació (MacDuffie, 1995; Collins i Porras, 1997). Per la nostra part, també considerem necessari tenir en compte explícitament un tercer component referit a la distribució de poder, mitjançant la participació

---

<sup>45</sup> Hem realitzat els canvis necessaris en la terminologia i en l'ordenació dels materials, per mantenir la unitat del treball. A més, volem fer l'advertiment que ací únicament estem referint-nos a la gestió dels recursos humans, perquè la integració en el procés estratègic de la funció (direcció estratègica dels recursos humans) es realitzarà en l'apartat següent.

<sup>46</sup> "Ignorar ambdues realitats suposa limitar el potencial de generació de rendes dels recursos humans" (Kamoche, 2001; citat en Ordiz i Avella, 2002:66).

en la presa de decisions del nivell corresponent (Appelbaum *et al.*, 2000; Sheppeck i Militello, 2000). Sense oblidar el component dinàmic o temporal, perquè moltes de les pràctiques de recursos humans sols aconseguen el seu màxim potencial a través d'elements (confiança, seguretat, respecte, etc.) que necessiten molt de temps per consolidar-se i actuar o manifestar-se.

Atès que les competències professionals les hem definides d'acord amb aquests quatre components, es posa de manifest que les diferents aportacions han anat acumulant aquestes mateixes dimensions com elements constituents de les pràctiques de recursos humans. Açò ens permet afirmar que una perspectiva estratègica d'aquestes pràctiques plantejarà abastar **simultàniament** els quatre objectius següents:

1. Contractar i/o capacitar a treballadors idonis.
2. Crear i aplicar diversos tipus de motivació.
3. Ampliar la participació en la presa de decisions.
4. Mantenir i/o desenvolupar aquestes pràctiques en el temps.

Si acceptem que les pràctiques de recursos humans tenen necessàriament aquestes quatre característiques per ser efectives, aleshores, la correspondència amb els quatre components de les competències professionals serà molt alta. Açò fa que siga bastant exacte fer referència a la gestió de competències com a sinònim de l'anàlisi de les pràctiques de recursos humans en el model de direcció estratègica de recursos humans que desenvoluparem en el següent epígraf.

El debat entre les perspectives universalista, contingent i configurativa, plantejat inicialment per Delery i Doty (1996), permet diferenciar dins l'enfocament estratègic els autors que consideren suficient l'adopció generalitzada de certes pràctiques per a obtenir bons resultats i els que fan dependre l'efectivitat de les pràctiques de l'ajust amb factors contingents, i d'altres que posen com a condició per a aconseguir resultats positius que les pràctiques formen configuracions adequades.

Per això, malgrat que inicialment la idea subjacent en la majoria d'anàlisis és que l'aplicació aïllada de determinades pràctiques de recursos humans (bones pràctiques) és una condició necessària i suficient per a obtenir els millors resultats organitzatius, l'enfocament estratègic actual, en canvi, considera que es generen resultats òptims quan hi ha com a mínim conjunts integrats de pràctiques (Pfeffer, 1994 i 1998; Dyer i Reeves, 1995) o una barreja de pràctiques (Osterman, 1994), o un sistema de recursos humans (Barney i Wringht, 1998), que definisquen, apliquen, avaluen i desenvolupen les competències professionals, de manera conjunta.

Així doncs, per a les organitzacions el problema estratègic clau (Gratton *et al.*, 1999) no és de continguts (quines pràctiques?) sinó de processos (com implementar-les conjuntament?), perquè en aquests processos estan implicades les capacitats organitzatives

realment existents. Més encara, la decisió estratègica crucial consisteix a determinar de quina manera una pràctica concreta es relaciona amb les altres pràctiques de recursos humans, i com aquest conjunt de pràctiques es dissenya de manera que ajude a aconseguir els objectius de l'organització (o que hi haja mecanismes per a millorar-lo o canviar-lo) i reforce les relacions amb altres sistemes interns i externs de l'organització (Becker *et al.*, 1998), creant o desenvolupant així noves capacitats organitzatives.

Per tot això, podem afirmar que una organització pot generar o desenvolupar les seues capacitats organitzatives per millorar els resultats, mitjançant l'aplicació de pràctiques de recursos humans que s'agrupen de manera coherent en un sistema de direcció de recursos humans eficaç (Dyer i Reeves, 1995; Cappelli i Crocker-Hefter, 1996); sobretot si aquesta direcció té un caràcter estratègic, la qual cosa implica que la funció de recursos humans, a més, està integrada en/amb totes les altres funcions i té una relació proactiva amb l'estratègia organitzativa.

#### II.4. RECURSOS HUMANS I PROCÉS ESTRATÈGIC.<sup>47</sup>

La funció de recursos humans, amb diferents denominacions, objectius i contingut, ha anat evolucionant durant el segle passat, ajustant-se als canvis que es van produint en les organitzacions empresarials, fins a adquirir un caràcter estratègic, a finals dels anys vuitanta, quan s'inclou en un model empresarial (direcció estratègica) amb l'objectiu d'optimitzar tots els recursos humans de l'organització, considerats com una inversió a llarg termini.

En les etapes anteriors s'havia incorporat tota una sèrie d'elements amb aportacions que tenen un origen multidisciplinari i van construir la funció fins arribar a la seua estructura actual.

Inicialment la preocupació de l'anomenada **funció de personal**<sup>48</sup> era mantenir l'ordre intern i trobar l'organització del treball al menor cost, bàsicament mitjançant el disseny de llocs de treball especialitzats i l'administració de salaris (incentius econòmics).

A partir dels anys cinquanta, l'anomenada **funció de relacions laborals** afegix l'objectiu d'aplicar correctament la legislació laboral i arribar a acords, generalment de tipus salarial, mitjançant l'administració de contractes i nòmines, l'aplicació de la normativa sobre seguretat i higiene en el treball i, sobretot, desenvolupant la negociació col·lectiva.

---

<sup>47</sup> Aquest apartat està basat en els treballs d'Albizu i Landeta (2001) i d'Herrera (2001), a més de l'aportació inicial de Besseyre des Horts (1988), amb les fonamentacions, correccions, ampliacions i actualitzacions que hem considerat necessàries per a ajustar-ho a la nostra concepció de DERH i al model concret que proposem a continuació.

<sup>48</sup> Al nom de la funció li hem donat un contingut teòricament lògic, malgrat que en realitat no ha existit sempre aquesta correspondència i ens podem trobar qualsevol combinació entre nom i contingut com a producte de l'evolució concreta en cada empresa. En tot cas, ens fixarem en el contingut per definir la funció en una empresa determinada; així, per exemple, el fet d'haver-hi un departament de recursos humans no indica que estiga plenament desenvolupada ni dona un caràcter estratègic a aquesta funció empresarial.

Pràcticament alhora, però sobretot des dels setanta, amb propostes d'altres camps científics com la psicologia i sociologia, la **funció de relacions industrials** intenta racionalitzar el factor humà basant-se en les noves tècniques d'investigació social, incorporant elements clau per al desenvolupament de la funció, com ara la motivació intrínseca, la formació i l'aprenentatge, el reclutament i la selecció, o la valoració de llocs i l'avaluació del treball (Herrera i Fernández, 1997).

En els darrers anys s'han completat tots els elements que constitueixen el que actualment s'anomena **funció de recursos humans**<sup>49</sup> ampliant alguns processos com ara el de captació amb la socialització del personal, el de capacitació amb el desenvolupament de carreres i el de motivació amb la participació i el compromís, o incorporant elements necessaris per definir el procés estratègic específic de la funció amb l'estudi de la planificació de plantilles, els sistemes d'informació i l'auditoria dels recursos humans.

Malgrat que en la pràctica el desenvolupament ha estat molt desigual (per països, per sectors, per empreses), si més no teòricament la funció forma actualment un tot integrat i sistèmic dels seus elements, i adquireix un estatus comparable al de les altres funcions en l'estructuració empresarial; i si a tot això unim la conveniència (o la necessitat) de la seua participació en la presa de decisions estratègiques de l'organització, tenim totes les característiques d'una **direcció estratègica de recursos humans** tal com la descrivim a continuació.

#### **II.4.1. Concepte i característiques.**

D'acord amb l'esquema que presentem en la figura II.5, la direcció estratègica de recursos humans (DERH) *és el camp científic que genèricament estudia les interrelacions que hi ha entre els recursos humans, l'estratègia i l'estructuració d'una organització, en un entorn determinat.*

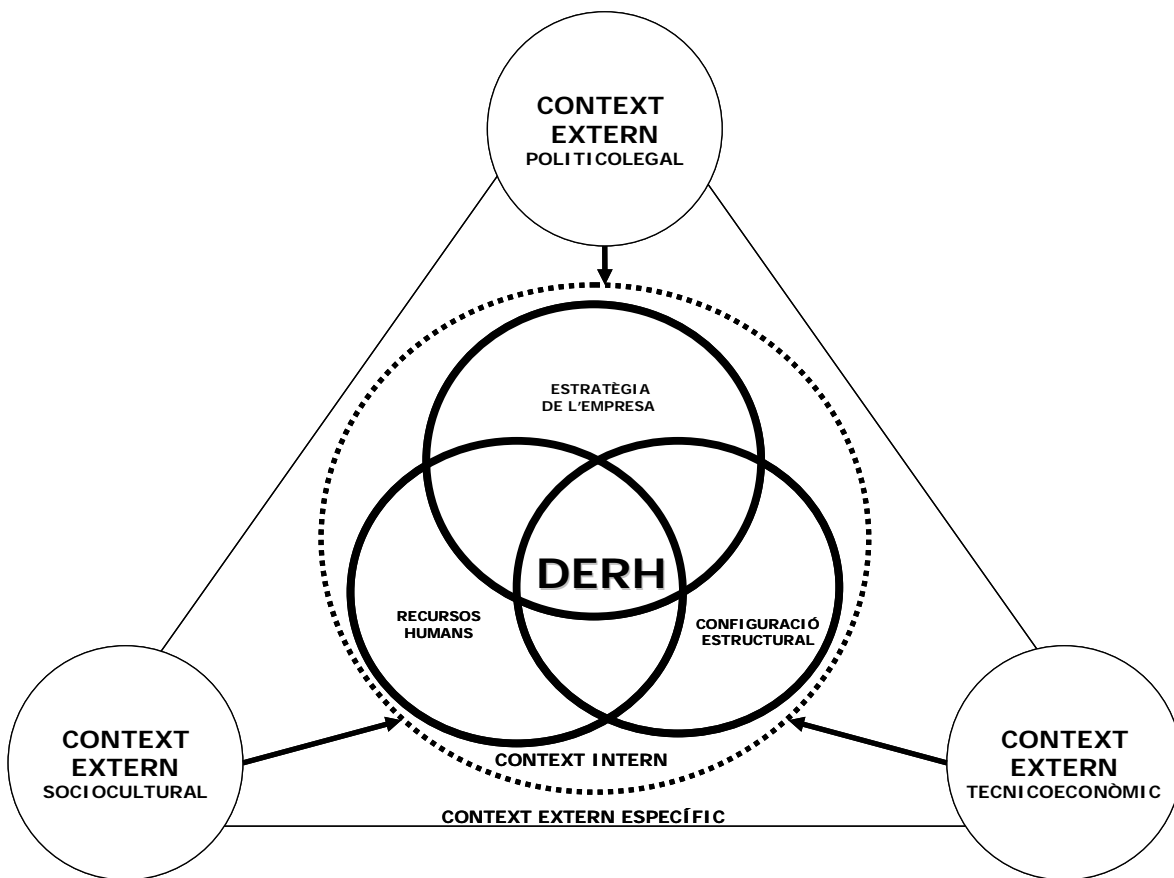
En aquesta definició es poden distingir com elements de la direcció estratègica una sèrie de relacions que han aparegut en diferents moments del desenvolupament de l'enfocament estratègic. En efecte, des de les primeres aproximacions en què es relaciona linealment l'estructura amb l'estratègia (Chandler, 1962) han de passar més de quinze anys fins que s'estudia la influència de la gestió dels recursos humans en la implantació de l'estratègia (Galbraith i Nathanson, 1978) i s'introdueix l'entorn com un nou condicionant dels processos empresarials (Mintzberg, 1979); i deu anys més perquè s'integre totalment la direcció de recursos humans en la direcció estratègica de l'organització (Besseyre des Horts, 1989).

---

<sup>49</sup> Un major detall d'aquesta evolució, analitzada amb criteris semblants, el podem trobar en Leal (coord.), 1999, capítol 2; o, més àmpliament, en Albizu i Landeta (coord.), 2001, capítols 2, 3 i 4.

A partir de la definició de la funció social podem dir, d'una banda, que les adequades pràctiques de gestió dels recursos humans, unides a la necessària adaptació organitzativa que impliquen, possibilitaran la consecució dels objectius estratègics fixats per l'empresa i condicionats pel seu entorn. Però, d'altra banda, també cal considerar que les propostes plantejades des de la direcció dels recursos humans, junt amb les altres funcions organitzatives, fan que l'empresa pugui identificar, analitzar i decidir entre diverses opcions estratègiques ajustades al seu context.

Figura II.5: *Elements de la DERH*  
Font: Basat en Fombrun, Tichy i Devanna, 1984:35



A més a més, en aquesta definició apareix integrada la funció de recursos humans en el sistema empresarial, i se'n pot analitzar globalment la contribució al desenvolupament del procés estratègic de l'organització. Açò suposa, en primer lloc, tenir en compte la relació tradicional que afecta sobretot la formulació de l'estratègia de recursos humans, i més o menys mecànicament la implementació (Dyer, 1984):

- a. L'estratègia de l'empresa és el major condicionant de l'estratègia de la funció de recursos humans.
- b. En aquesta relació influeixen les característiques específiques de l'entorn i les condicions internes de l'organització.



- c. Una estratègia de recursos humans és més efectiva quan és coherent amb tots els condicionants.<sup>50</sup>

Però, en segon lloc, considerem per la nostra banda que aquesta relació no és l'única que hi ha entre els elements del procés estratègic, sinó que l'avaluació dels canvis en el procés ens permetrà replantejar-nos qualsevol element i qualsevol de les seues conseqüències, perquè:

- a. Els recursos humans són un condicionant important del procés estratègic de l'empresa.
- b. En aquesta relació influeixen tant les variacions en els resultats respecte dels objectius com els canvis en el context intern i extern que afecten dels recursos humans.
- c. L'estratègia de l'empresa serà més efectiva en el temps si és capaç de mantenir la coherència entre aquests elements.

S'introdueix així una concepció no lineal del procés que equilibra la importància de cadascuna de les seues fases, però que necessita, per al seu desenvolupament, una actitud proactiva de la direcció que es plantege modelar el futur amb accions adequades i una perspectiva dinàmica de l'organització que permeta abordar els canvis amb majors possibilitats d'èxit.

Amb aquestes premisses podem presentar un esquema de procés específic de direcció estratègica aplicat a la funció de recursos humans (figura ii.6), on s'indiquen totes les fases i les interrelacions generals entre els seus elements. Tal com veiem, el procés estratègic es reproduïx íntegrament en el nivell funcional amb les **relacions generals** típiques entre les seues fases (tret continu), tot i que ens interessa destacar les **relacions concretes** que es deriven de les fases d'auditoria dels recursos humans (trets discontinus), perquè és l'element que dóna coherència a tot el procés funcional i organitzatiu mitjançant l'ajust dinàmic entre els seus elements.

En aquest últim sentit, podem observar tres tipus de **relacions internes** en la funció:

La primera i més immediata és la que estableix el nivell de compliment dels objectius estratègics de la funció de recursos humans i busca la causa de les desviacions en la implantació de l'estratègia corresponent (1a), per tal d'investigar, en cas de no trobar-la, el problema en la fase de formulació (1b).

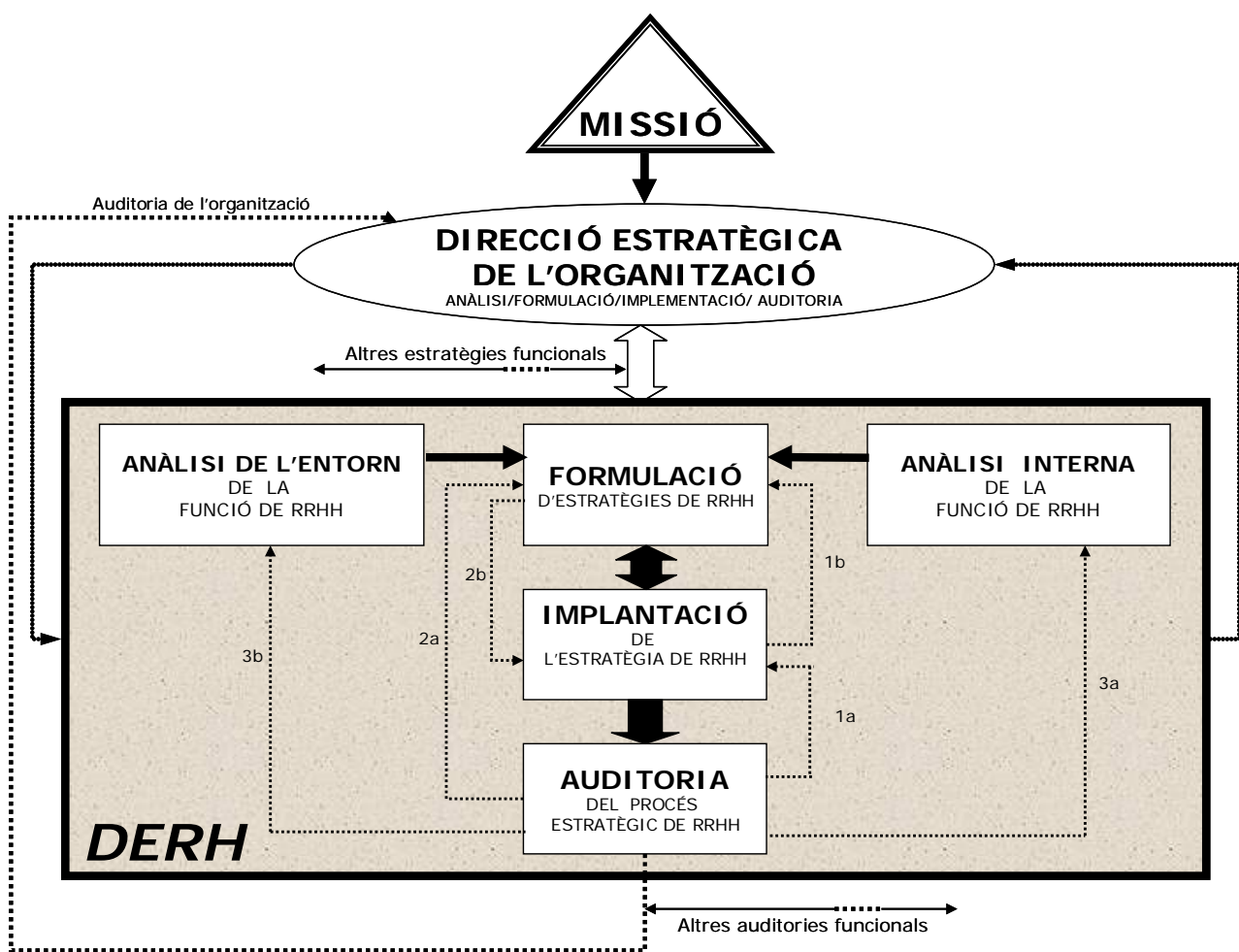
---

<sup>50</sup> Açò implica que no hi ha cap estratègia de recursos humans efectiva en tots els casos (no existeix "la millor estratègia"), ja que depèn de tots els condicionants i de la coherència de les seues interrelacions.

La segona (2a) intenta establir directament si les desviacions en els resultats esperats de la funció de recursos humans són causa d'errors o problemes del procés de presa de decisions estratègiques realitzat en la fase de formulació de l'estratègia. En cas de trobar-los, caldrà fer les rectificacions adients en la formulació i analitzar les repercussions sobre la implementació de l'estratègia (2b)

La tercera té un doble sentit paral·lel que es pot resumir quan establim el grau de canvi en els factors interns (3a) i externs (3b) a la funció, considerats en realitzar el diagnòstic estratègic i en determinar-ne la influència en la formulació.

Figura II.6: El procés de DERH  
Font: Basat en Kane i Palmer, 1995:7



A més a més, s'indiquen les **relacions externes** respecte a la funció diferenciant, d'una banda, la participació de la direcció de recursos humans en la presa de decisions estratègiques de l'organització, amb tota la informació sobre la funció acumulada durant el període de gestió de l'estratègia general anterior (inclosa l'auditoria) i, de l'altra, els canvis que

afectaran qualsevol fase del procés estratègic de la funció si hi ha variacions significatives en l'estratègia general.

Aquest desenvolupament de la concepció estratègica respecte a la direcció de recursos humans du implícites les característiques principals de la funció (Albizu i Landeta, 2001) que en resum són les següents:

- a. Les persones són un recurs estratègic per a la generació d'avantatges competitiu; per tant, la funció de recursos humans es considera clau per a assolir els objectius estratègics.
- b. L'anàlisi a llarg termini dels recursos humans permet l'ajust amb el projecte d'empresa (o la missió de l'organització); açò exigeix la integració plena de la funció de recursos humans en la direcció estratègica.
- c. La direcció dels recursos humans té un paper proactiu en el procés estratègic; per tant, en la funció de recursos humans cal aconseguir la integració horitzontal i vertical de les estratègies.<sup>51</sup>
- d. Els directius de línia han d'assumir majors responsabilitats en la funció de recursos humans; açò implica que la direcció de recursos humans s'ha de coordinar estretament amb els caps intermedis.

#### II.4.2. Diagnòstic estratègic en la funció de recursos humans.

En presentar els elements que constitueixen la direcció estratègica de recursos humans i els condicionants de l'estratègia funcional indicàvem la influència del context extern i intern sobre la funció. Si especifiquem aquesta relació podrem destacar la importància del diagnòstic estratègic en el procés estratègic, perquè és l'etapa en què es realitza l'anàlisi interna de la funció i l'anàlisi del seu propi entorn. Ambdós constitueixen, al mateix temps, el punt de partida i punt d'arribada de tot procés estratègic, també del funcional.

##### *Anàlisi externa.*

En estudiar el context extern o entorn des d'un punt de vista funcional, la DERH ha de ser capaç de tenir actituds i comportaments proactius ajustats a l'enfocament global de l'organització per cobrir tres objectius. Cadascun dels objectius que es presenten a continuació

---

<sup>51</sup> És a dir, que ha d'haver-hi una forta interdependència i una coordinació **horitzontal** entre els diferents processos estratègics funcionals i, concretament, entre les polítiques i pràctiques de recursos humans; i, igualment, en sentit **vertical** entre el procés estratègic funcional i organitzatiu i, en particular, entre l'estratègia de recursos humans i l'estratègia de l'organització.

afectaria fonamentalment un element, encara que evidentment hi ha interrelacions entre tots ells:

1. Des d'una **actitud anticipativa**, detectar en l'evolució de l'entorn quines són les necessitats en referència a persones, competències i capacitats que es plantejarà l'organització en el futur.
2. Mitjançant una **actitud participativa**, integrar aquesta informació sobre els recursos humans en l'anàlisi externa, de manera que li permeta plantejar i discutir col·lectivament estratègies raonables i factibles.
3. Amb una **actitud adaptativa**, determinar les repercussions que tenen les variacions de l'entorn sobre les competències, per ajustar ràpida i efectivament l'estructura humana amb la configuració estructural associada a l'estratègia.

Per tant, un directiu amb responsabilitat estratègica (en qualsevol nivell jeràrquic) mitjançant l'anàlisi externa cal que estudei les tendències i canvis de l'entorn, que identifique allò que pugui ser més significatiu per a la seua àrea, que avalue les repercussions en els seus recursos humans i que dissenye possibles estratègies o iniciatives, per mantenir o millorar les capacitats organitzatives evitant amenaces i/o aprofitant les oportunitats que li se presenten (Milkovich i Boudreau, 1994).

En el mateix concepte de DERH apareix l'entorn com un dels seus elements, i el considerem dividit en diversos sectors relativament homogenis<sup>52</sup> que poden exercir alguna influència sobre totes les empreses perquè proporcionen el marc general d'actuació per aquestes organitzacions, malgrat que cada empresa percebrà un impacte determinat de manera diferent segons les seues pròpies característiques.

Per a cada sector es diferenciaran alguns factors concrets que poden aparèixer en realitzar l'anàlisi de l'entorn general i específic, indicant alguns exemples de la repercussió de cada factor sobre el procés estratègic i, si és el cas, sobre les pràctiques de recursos humans utilitzades en la implantació de l'estratègia.

Així doncs, tal com esquematitzarem en la figura II.7 prenent com a **exemple** l'entorn tecnicoeconòmic, en realitzar una *anàlisi general de l'entorn econòmic* trobem factors com ara l'evolució del cost de la vida, que influeix sobre les polítiques de retribució, i de promocions i trasllats de la fase d'implantació (compensació); o la taxa de creixement esperat, amb una àmplia repercussió sobre el cicle d'activitat (que cal considerar quan s'elabora l'estratègia global) i, en general, sobre totes les polítiques bàsiques que es desenvolupen en la implantació.

---

<sup>52</sup> Segons el tipus d'anàlisi es tindran en compte sols tres factors (tecnicoeconòmics, socioculturals i politicolegals) o farem el desglossament complet en sis grups (sectors) com ocorre a continuació. De la mateixa manera, en les relacions de l'entorn amb el procés estratègic de la funció de RRHH s'indicarà quina fase afecta; però si és a la implantació posarem, a més, sobre quina política influeix.

En l'anàlisi específica d'aquest entorn econòmic, factors com ara canvis en l'evolució del sector, per exemple la reducció de la quota de mercat, poden exigir una major flexibilitat en qualsevol fase del procés i, més concretament, nous perfils de llocs de treball (disseny de llocs de treball); o les pràctiques de gestió dels recursos humans realitzades per organitzacions líder poden influir tant en la formulació com en la implantació d'estratègies.

Igualment si realitzem una anàlisi general de l'entorn tecnològic podem detectar noves tecnologies en el mercat que impliquen canvis en el diagnòstic estratègic perquè obrin possibilitats d'innovació o exigeixen una reestructuració organitzativa, o en tot el procés estratègic, com podria ser el cas de les tecnologies d'informació i de la comunicació.

D'una anàlisi específica de l'entorn tecnològic podem dir que, si les noves tecnologies afecten substancialment el sector on s'ubica una organització, el manteniment del nivell tecnològic respecte als competidors pot afectar tot el procés estratègic, des de la fase de formulació de noves estratègies fins a la fase d'auditoria en redefinir-se els objectius en diferents nivells, passant per la fase d'implantació mitjançant el redisseny de llocs de treballs o l'aparició de noves necessitats de captació.

Figura II.7: Elements de l'anàlisi externa (un exemple)  
Font: Elaborat per l'autor

SECTORS	ANÀLISI	FACTORS	RELACIONS
ENTORN ECONÒMIC	GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolució del cost de vida.</li> <li>• Creixement econòmic esperat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retribucions (COMPENSACIÓ)</li> <li>• Promocions i trasllats (COMPENSACIÓ)</li> <li>• Ubicació de l'empresa (ANÀLISI EXTERNA)</li> <li>• Cicle d'activitat (ESTRATÈGIA GLOBAL)</li> <li>• Polítiques bàsiques (FUNCIONS OBJECTIU)</li> </ul>
	ESPECÍFICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolució del sector</li> <li>• Pràctiques de gestió</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipus de estructura organitzativa (AN. INTERNA)</li> <li>• Processos més flexibles (IMPLEMENTACIÓ)</li> <li>• Nous perfils de llocs (DISSENY DE LLOCS)</li> <li>• Alternatives estratègiques (ESTRATÈGIA GLOBAL)</li> <li>• Aprenentatge i millora (FORMULACIÓ)</li> </ul>
ENTORN TECNOLÒGIC	GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noves tecnologies en el mercat</li> <li>• Tecnologies de la informació i de la comunicació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilitats d'innovació (ANÀLISI EXTERNA)</li> <li>• Reestructuració organitzativa (ANÀLISI INTERNA)</li> <li>• Fonament presa de decisions (FORMULACIÓ)</li> <li>• Sistemes d'avaluació i control (AUDITORIA)</li> </ul>
	ESPECÍFICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noves tecnologies en el sector</li> <li>• Nous productes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenir nivell tecnològic (ANÀLISI INTERNA)</li> <li>• Redisseny de llocs (DISSENY DE LLOCS)</li> <li>• Noves competències (FUNCIONS OBJECTIU)</li> </ul>

### *Anàlisi interna.*

Per realitzar l'anàlisi del context intern partirem del concepte d'empresa com un conjunt de recursos i capacitats que, per les seues característiques, poden convertir-se en un avantatge competitiu sostenible, per la manera com s'interrelacionen, entre ells i amb l'estratègia global de l'organització.<sup>53</sup> Açò significa que, des d'una perspectiva funcional (Grant, 1991) la DERH hauria de ser capaç d'assolir tres objectius:

1. Identificar i classificar els recursos humans i materials que sustenten cada capacitat organitzativa, i valorar-ne el potencial per convertir-se en avantatge competitiu sostenible.
2. Utilitzar aquesta informació per seleccionar l'estratègia global i de recursos humans que puguen assolir amb major probabilitat els objectius estratègics.
3. Determinar les carències i defectes en l'estructura i funcionament de les competències individuals per redefinir i millorar els recursos humans i les capacitats organitzatives.

Per tant, un directiu amb responsabilitat estratègica (en qualsevol nivell jeràrquic) quan realitza l'anàlisi interna hauria de ser capaç d'identificar o crear les competències individuals necessàries per a desenvolupar la seua funció i aplicar-les durant el procés estratègic per mantenir o millorar les capacitats estratègiques, minimitzant o superant les debilitats i consolidant o desenvolupant les fortaleses que posseeix l'organització.

El responsable de la DERH ha de realitzar un diagnòstic sobre les forces i debilitats de la funció de recursos humans (segons es mostra gràficament en la figura II.8) considerant, en primer lloc els factors del context intern (tecnicoeconòmics, politicolegals i socioculturals) que influeixen en el procés estratègic i, en segon lloc, els factors que formen part de la funció de recursos humans, avaluant les conseqüències objectives i subjectives, tal com descrivim a continuació:

1. Si considerem primer els tres grups de **factors constituents** del context intern (de manera paral·lela a la divisió realitzada anteriorment en el context extern) tenim que en estudiar el context tecnicoeconòmic analitzem la probabilitat d'obtenir els recursos humans necessaris per a assolir els objectius estratègics. Açò depèn, entre altres, de factors financers que determinen la capacitat econòmica per a implementar les possibles opcions estratègiques, de factors comercials que permeten esbrinar la capacitat de reacció enfront de canvis sobtats en les necessitats dels clients, i de factors productius que indiquen la capacitat d'aprofitar la introducció de noves tecnologies.

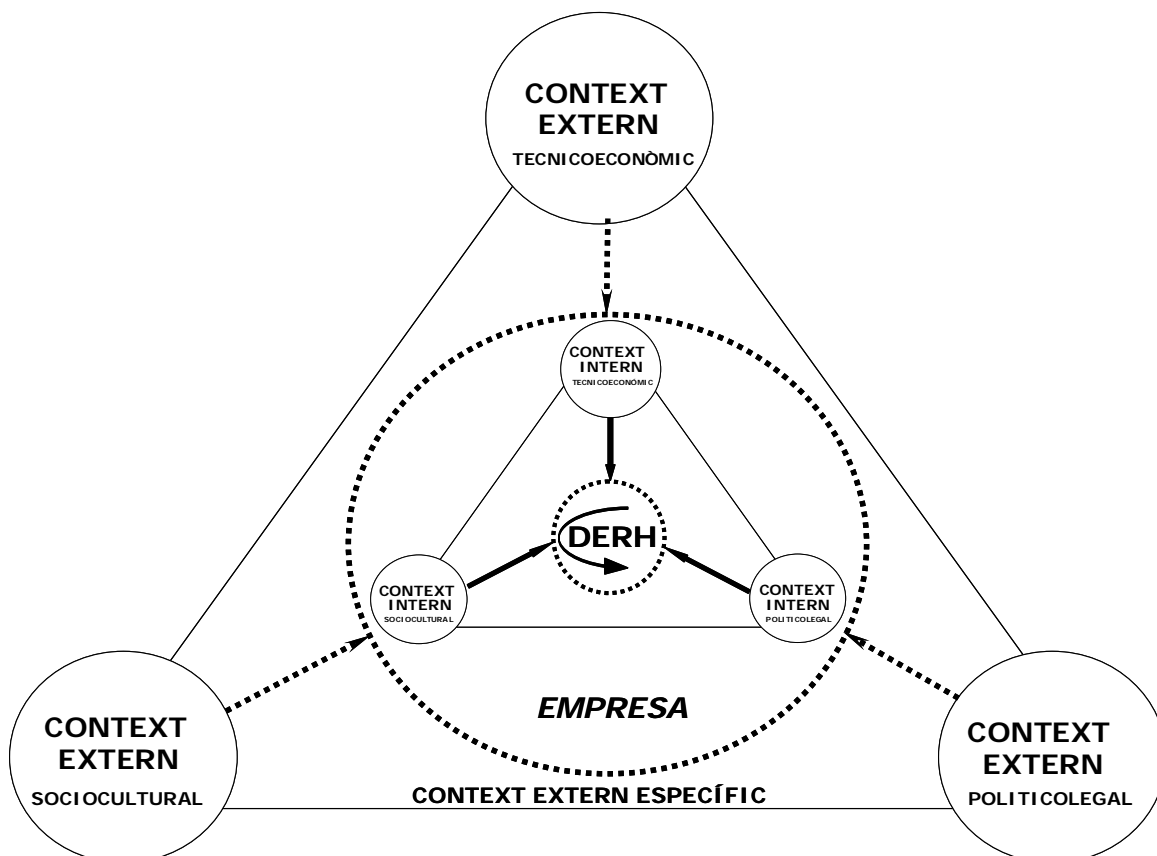
---

<sup>53</sup> Ja hem indicat anteriorment que els recursos humans tenen un caràcter estratègic, perquè són capaços de generar capacitats distintives que permeten a una organització aconseguir avantatges enfront dels seus competidors.

En l'estudi del context politicolegal analitzem la possibilitat d'utilitzar efectivament els recursos humans ajustant-se a determinats condicionants, i açò depèn, per exemple, de factors que consideren els grups d'interès per arribar a un major ajust entre l'estratègia formulada (desitjada) i la realment implantada, i de factors que depenen de la normativa específica (convenis, reglaments, etc.), la qual cosa té la finalitat d'obtenir un major ajust de l'organització a les normes laborals.

En analitzar el context sociocultural podem obtenir la probabilitat de definir objectius desitjats per tothom mitjançant factors que depenen, entre d'altres, de les pràctiques de direcció i de la cultura de l'organització, i influeixen sobre els objectius estratègics de totes les funcions.

Figura II.8: *Incidències del context intern sobre la DERH*  
Font: Elaborat per l'autor



2. En segon lloc, l'anàlisi interna incorpora alguns procediments d'una auditoria de gestió perquè realitza un estudi de situació referit a les **pràctiques de RRHH**, en un moment determinat, per avaluar el que realment fa l'empresa en els diferents nivells organitzatius, i respon preguntes com les següents, en un cert ordre lògic: coneixem les competències dels nostres recursos humans? Com les obtenim, les activem i les desenvolupem? Quins en són els costos i els beneficis? Ho fem cada vegada millor? Ho fem millor que la resta? Tenim la informació adequada?; etc.

Per conèixer el que es fa per obtenir les competències necessàries (captació), caldrà avaluar els processos de contractació (tipus de reclutament, nivells implicats, tècniques de selecció, etc.), el disseny dels llocs de treballs (procediment més o menys centralitzat, persones implicades, mètodes utilitzats, etc.) i la valoració de llocs (tipus de procediment, paper de la jerarquia, comissió de valoració, etc.).

Pel que fa a les pràctiques que permeten a l'organització utilitzar plenament les competències que ha captat (compensació o motivació), caldrà avaluar el sistema de retribució (procediment de càlcul, comparació externa, relació amb la valoració de llocs, etc.); la qualitat de vida laboral (gestió participativa, relacions laborals, condicions de treball, etc.) i l'avaluació del treball (mètodes, participació en el procés, relació amb altres pràctiques, etc.).

Per construir un sistema coherent de desenvolupament de competències en l'organització (capacitació) caldrà avaluar la formació dels membres (procés, tipus, classificació de competències, etc.), el desenvolupament de carreres (sistemes de promoció, gestió provisional, classe de competències buscades, etc.) i el sistema d'informació (fonts, tipus, suports tècnics, etc.).

Aquesta avaluació de les pràctiques de recursos humans es pot completar, d'una banda, amb l'anàlisi dels resultats objectius d'aquestes polítiques, que ens permet conèixer fets concrets fàcilment mesurables (dades numèriques, normalment en forma de ràtios) referits a qualsevol nivell organitzatiu; i, d'altra banda, amb l'anàlisi dels resultats d'aqueixes polítiques des d'un punt de vista subjectiu, per conèixer les actituds dels membres de l'organització (Besseyre des Horts, 1988). Açò dona lloc a una sèrie de paràmetres que se solen estructurar en una enquesta de clima laboral.

2a. Així doncs, d'una banda, com a conseqüència del procés d'adquisició de competències (captació) ens trobem i podrem mesurar que s'ha produït un determinat flux de personal (creixement de la plantilla, acomiadaments, tipus de contracte, etc.), una estructura de llocs de treball (perfil de llocs, categories, nivells jeràrquics, etc.) i una estructura dels efectius (sexe, edat, antiguitat, qualificació, etc.).

Com a derivat de la manera com s'han mobilitzat les competències (compensació), tindrem una certa estructura de les retribucions amb dades com ara la composició del salari (fix o variable), la variació del cost per empleat o de la productivitat, etc.; podrem calcular indicadors laborals referits a salut laboral (accidents, condicions de treball, etc.) o a participació (propostes acceptades, nivells afectats, etc.) i esbrinar el nivell d'acompliment, tant per tipus d'avaluació (de rendiment, d'objectius, etc.) com per resultats (per categoria, per unitat, etc.).

A més a més, estudiant com s'ha produït el desenvolupament de competències (capacitació) podem obtenir dades sobre el procés de formació (continguts, massa



salarial dedicada, destinataris, etc.) sobre els moviments interns (promocions, inventari de competències i de potencials, etc.) i sobre el sistema d'informació i comunicació utilitzat (suports, pressupost, anàlisi de reunions, etc.).

2.b. D'altra banda, les conseqüències subjectives de les pràctiques intenten mesurar actituds i, per tant, el problema serà determinar el mètode i conèixer-ne les limitacions per a assolir certs objectius. Si utilitzem indicadors de comportament mitjançant el càlcul i tractament d'índexs o ràtios (absentisme, rotació, productivitat, conflictivitat, queixes, etc.) tindrem exclusivament informació quantitativa, i moltes de les actituds que reflecteixen poden ser producte de pràctiques alienes a la direcció de recursos humans.

També ens hi podem aproximar a través de contactes directes (reunions, supervisió, projectes, assemblees, entrevistes, etc.) amb els membres afectats per alguna d'aquestes pràctiques, recollint sobretot informació qualitativa i poc estructurada. Normalment, d'aquesta manera sols es detecten símptomes o impressions que cal que es contrasten amb altres tècniques.

2.c. Finalment, per mesurar les conseqüències objectives i subjectives de les pràctiques de RRHH podem utilitzar una tècnica específica més desenvolupada, com ara l'enquesta de clima organitzatiu o laboral, que incorpora mitjançant un procés perfectament estructurat informacions quantitatives i qualitatives (imatge de l'entitat, característiques del lloc de treball, qualitat de la contractació, relacions jeràrquiques, qualitat de vida laboral, etc.). Les dades considerades en el qüestionari seran sempre una part més o menys significativa de la situació global, per la qual cosa sempre caldrà delimitar els aspectes sobre els quals cal efectuar el mesurament. A més a més, el tractament de les respostes i la interpretació dels resultats és una tasca complexa.

#### **II.4.3. Formulació de les estratègies de recursos humans.**

A partir de les relacions assenyalades en definir el procés estratègic en la funció de recursos humans, podem considerar (figura II.7) que, sobre la formulació de l'estratègia pròpia d'aquesta funció, a més de les relacions clàssiques amb l'estratègia de l'organització i amb els resultats de l'anàlisi externa; també influeixen sobre aquesta fase tant les informacions derivades de l'anàlisi interna, com ara, directament o indirectament, les consideracions que s'obtinguen dels processos que constitueixen l'auditoria dels recursos humans. Tot això fa possible que la implementació de l'estratègia formulada tinga un paper actiu (més exactament, proactiu) en la formació de l'estratègia finalment realitzada.

### *Objectius i estratègies específiques.*

Els objectius estratègics dels RRHH defineixen en l'àmbit d'aquesta funció la situació desitjada a la qual volen arribar en un termini determinat mitjançant l'ajust dels objectius (globals i funcionals) i els condicionants (interns i externs), inclosa l'auditoria del procés estratègic. Amb aquests elements el responsable de RRHH haurà de definir els objectius específics de la funció per identificar un conjunt d'opcions estratègiques, fonamentalment respecte a l'adquisició, estímul i desenvolupament de competències, i per poder avaluar i seleccionar l'estratègia de recursos humans més adequada.

Aquests objectius específics hauran de ser també coherents entre si, perquè es tracta de desenvolupar una perspectiva global de la funció de recursos humans; però, a més, hauran de tenir certes característiques per a complir el seu paper en tot el procés estratègic. Així, en la implantació els objectius comprensibles facilitaran les tasques de tothom, especialment dels directius de línia que han de concretar aquests objectius en la seua unitat, els objectius realistes i acceptables evitaran la desmotivació o fins i tot les resistències i obstruccions dels afectats. Igualment, la manera de definir els objectius determina les possibilitats de realitzar l'auditoria de la funció i açò dependrà del fet que aquests objectius siguin mesurables connectant els resultats que es pretenen per a cada component de la funció objectiu o instrumental que intervinga, i que siguin objectius flexibles per permetre ajustos enfront de problemes detectats en la seua implantació o en la formulació, o per canvis importants en el context intern o extern.

A més, conseqüents amb el nostre plantejament, considerem que la formulació d'estratègies no és sols un procés lògic i racional sinó que hi influeixen —com sobre tots els processos de presa de decisions— els interessos personals i de grup i implica necessàriament algun tipus de negociació política.

Concretament, la funció de RRHH es manifesta i es desenvolupa en totes les unitats i nivells organitzatius per fer possible la consecució dels altres objectius funcionals. Alhora, la consecució dels objectius de la funció de RRHH necessita el compromís i el suport de la resta de la línia jeràrquica. És a dir, que hi ha una relació d'interdependència entre els objectius (i estratègies) de RRHH i els objectius (i estratègia) de les diferents àrees i unitats organitzatives.

Aquesta concertació horitzontal i vertical necessita un desenvolupat sistema d'informació-comunicació que serà, a més, el fonament bàsic dels sistemes d'avaluació i control organitzatius; i també necessita amplis mecanismes de participació amb la possibilitat que qualsevol responsable jeràrquic pugui proposar modificacions en els objectius que se li proposen, per intentar millorar aquest procés de formulació de l'estratègia de recursos humans.

Malgrat que hem plantejat des del principi que la influència més important per a definir una estratègia funcional, com la de recursos humans és l'estratègia general de l'organització, a més indicàvem que des d'un enfocament estratègic deuria considerar la repercussió dels condicionants interns i externs. En el nostre cas influiran decisivament les característiques dels recursos humans en si, de les seues competències i de les capacitats organitzatives que permeten aprofitar tot el seu potencial.

En canvi, els models teòrics que es proposen per realitzar la formulació de l'estratègia únicament relacionen l'estratègia de recursos humans amb l'estratègia corporativa; de manera que tots ells (Porter, 1980; Miles i Snow, 1984; i Schuler, 1987) tenen com a finalitat determinar polítiques de RRHH que ajuden a una adequada implantació de l'estratègia competitiva escollida.<sup>54</sup> Com a exemple, hem adaptat a les funcions objectiu de la DERH (definides més endavant) el model més desenvolupat (Schuler, 1987), tal com apareix esquematitzat en la figura II.9. S'hi indiquen algunes pràctiques de recursos humans que potencien certes característiques dels membres de l'organització, necessàries per a fer possible la implantació d'una estratègia competitiva prèviament determinada.

Figura II.9: *Tipus d'estratègia general i recursos humans*  
Font: Basat en Schuler, 1987:9

ESTRATÈGIA	CAPTACIÓ	COMPENSACIÓ	CAPACITACIÓ
<b>EMPRENEDORA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persones amb fort potencial de competències</li> <li>• Procediments oberts i informals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaluació informal dels èxits individuals</li> <li>• Participació directa en beneficis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formació oberta i informal</li> <li>• Bones perspectives de carrera professional</li> </ul>
<b>CREIXEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cal que siguin operatives amb rapidesa (experiència prèvia)</li> <li>• Procediments que detecten persones competents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaluació de resultats i de comportaments (individual i col·lectiu)</li> <li>• Participació en l'expansió de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formació relativament estructurada</li> <li>• Possibilitats de promoció importants</li> </ul>
<b>BENEFICIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrictament persones que necessita</li> <li>• Procediments molt estandarditzats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaluació del rendiment individual</li> <li>• No hi ha fórmules de participació col·lectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulació per millorar la productivitat</li> <li>• Perspectives de carrera sols per als millors</li> </ul>
<b>CANVI TOTAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persones de l'organització amb potencial</li> <li>• Procediments que detecten competències noves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicació màxima amb poques recompenses a curt termini</li> <li>• El repte col·lectiu és superar la crisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formació per potenciar competències clau</li> <li>• Noves perspectives de carrera</li> </ul>
<b>LIQUIDACIÓ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es contracta personal</li> <li>• Procediments per organitzar acomiadaments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absència de qualsevol element motivador</li> <li>• Cap interès a conservar la plantilla (possible recol·locació)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formació molt específica</li> <li>• Canvi de professió i de les competències necessàries (recalificació)</li> </ul>

<sup>54</sup> Una explicació de la importància i significat d'aquests models, i també una presentació esquemàtica de la correspondència entre l'estratègia general i les característiques dels recursos humans, es troba en el manual d'Albizu i Landeta (2001:270-281).

### *Opcions estratègiques.*

Al observar els models de formulació d'estratègies veiem que normalment caldrà un cert ajust, mai no perfecte, entre l'estratègia de la funció de recursos humans i l'estratègia general de l'empresa, perquè hi haja majors possibilitats d'aconseguir els objectius tant de l'organització en conjunt com de cadascuna de les seues àrees funcionals. A més a més, com l'estratègia definitiva d'una funció també depèn de factors del context extern i intern, aleshores intervé en les anàlisis el concepte d'**opció estratègica** per a referir-se a les alternatives que se li puguen plantejar a la direcció de recursos humans en qualsevol dels seus àmbits (de direcció, de gestió o d'administració)<sup>55</sup> definides mitjançant valors extrems de cadascuna de les polítiques que contribueixen a la posada en marxa d'una estratègia determinada.

No es tracta de presentar un llistat exhaustiu de les possibles estratègies sobre recursos humans que podríem formular. Aquí simplement enumerarem a tall d'exemple algunes de les opcions estratègiques que podria considerar el responsable dels recursos humans en els diferents àmbits de la funció; però en cada cas concret caldria identificar les que són significatives en un moment determinat per a prendre una decisió en el nivell corresponent de l'organització.

En l'**àmbit de la direcció** es poden diferenciar, en primer lloc, opcions generals com ara la de centralització o descentralització de la funció, l'enfocament estratègic o tècnic de l'anàlisi, i la consideració d'inversió o cost dels recursos humans; i, en segon lloc, les opcions específiques, que podem dividir entre polítiques bàsiques i instrumentals. Entre les polítiques bàsiques tenim diverses possibilitats tant referides a la captació (reclutament intern o extern, idoneïtat de les actituds o de les aptituds, socialització formalitzada o lliure, etc.), com a la compensació (salari per llocs de treball o per rendiment, equitat externa o interna, incentius col·lectius o individuals, participació estratègica o operativa, etc.), i a la capacitació (formació específica o general, carrera planificada o improvisada, promoció per rendiment o per antiguitat). I si busquem opcions entre les polítiques instrumentals que fonamenten, complementen o possibiliten les anteriors polítiques, podem tenir diverses alternatives quant a planificació de plantilles (p. e., previsió qualitativa o quantitativa), sistemes d'informació (p. e., comunicació formal o informal), disseny de llocs de treball (p. e., treball enriquit o rutinari), avaluació del treball (p. e., ferramentes de desenvolupament o de control), i valoració de llocs (p. e., mètode quantitatiu o qualitatiu).

L'**àmbit de gestió** comprèn les decisions i comportaments que defineixen les relacions més immediates entre el directiu i el treballador; i té una incidència especial sobre l'efectivitat

---

<sup>55</sup> La definició dels àmbits de la funció de RRHH es troba en Herrera (2001:49-52), tot i que altres autors defineixen diferents àrees (Albizu i Landeta, 2001:278-308) que no coincideixen amb la classificació esmentada. Però com que en plantejar les diferents opcions parlem de polítiques concretes (selecció, retribució, contractació, formació, promoció, etc.), la terminologia és més homogènia.

real de les diferents polítiques alternatives plantejades des de la direcció de recursos humans. És l'àmbit on la línia mitjana té la responsabilitat d'aconseguir el major nivell de compromís i d'integració en el projecte empresarial per part del nucli d'operacions perquè l'organització aprofite al màxim les seues competències. Per aconseguir açò podem considerar, entre d'altres, diverses opcions sobre els principals continguts de la gestió dels recursos humans.

Una qüestió important en aquest àmbit és la manera d'organitzar les tasques concretes segons considerem treballs molt especialitzats o treballs que depenen de la cooperació entre diversos individus (grups o equips). Tant en un cas com en l'altre podem posar major èmfasi a intentar normalitzar el treball i les relacions, o a potenciar la innovació. A més a més, normalment en aquest àmbit es buscarà millorar l'eficiència, malgrat que en determinats casos pot ser clau obtenir el major grau d'eficàcia. D'altra banda, el directiu responsable també pot potenciar la participació dels empleats en la presa de decisions més o menys estratègiques (estil participatiu), o bé confiar exclusivament en la transmissió d'ordres i l'acompliment de les normes (estil autoritari), per aconseguir l'execució de les decisions preses en el nivell jeràrquic superior; per tant, en la unitat organitzativa que dirigeix crearà un clima laboral on les resolucions de conflictes s'aconseguiran amb plantejaments de cooperació o d'enfrontament, i on els mecanismes de control es fonamentaran o bé en l'autocontrol o bé en el simple control jeràrquic.

Respecte a l'**àmbit d'administració**, les opcions les prendrà la direcció de recursos humans i poden referir-se, primerament, a qüestions d'administració laboral com ara el compliment o no de normes legals, als tipus de contractació, concretament decidir el grau de contractes estables i temporals, o si tenen un caràcter laboral (contractació directa) o mercantil (a través d'empreses de treball temporal o per subcontractes o mitjançant franquícies, etc.). En segon lloc, també es refereixen a la manera com estan estructurades les relacions laborals indicant si es pretén la cooperació o l'antagonisme (conflicte), si desenvolupa o limita l'acció sindical, o si es produeixen aquestes relacions en un marc centralitzat o descentralitzat, entre altres possibilitats. I, finalment, podríem considerar en aquest àmbit les alternatives sobre la salut laboral diferenciant, per exemple, entre la gestió preventiva i la gestió reactiva.

Finalment, cal recordar que les opcions assenyalades només representen algunes de les possibilitats que, en tot cas, cal que identifique de manera creativa i realista el responsable corresponent, amb l'única condició que siguen coherents entre elles i amb l'estratègia global de l'organització. Aquests responsables (director de recursos humans o directius de línia mitjana) tenen el paper de generar una varietat suficient d'opcions estratègiques i facilitar l'elecció de les que pareguen més satisfactòria per a assolir els objectius que s'hagen formulant prèviament. Atès que aquests objectius són específics en cada àmbit, les estratègies seleccionades també hauran de ser específiques perquè puguin concretar-se en plans d'acció quan arribarà el moment d'implantar-les (Besseyre Des Horts, 1989).

*Avaluació i selecció d'estratègies.*

Per fer l'elecció entre les opcions estratègies que el responsable del departament de RRHH ha definit es poden aplicar procediments que si més no en permeten l'ordenació d'acord amb uns criteris d'avaluació que es consideren significatius per a classificar les alternatives en una situació concreta.

Els criteris d'avaluació de les estratègies són de molts tipus, i dependran de qüestions polítiques, culturals, temporals, personals, etc.; però des d'un punt de vista racional (Albizu i Landeta, 2001) podem esmentar quatre criteris suficientment amplis per tal com són d'aplicació general:

El **criteri de conveniència** mesura el grau en què les opcions escollides possibiliten de manera efectiva assolir els objectius específics de la funció de recursos humans i de la unitat organitzativa.

Els factors que s'utilitzen són acomplir objectius (x, y...), aprofitar oportunitats, desenvolupar fortaleses, evitar amenaces, reduir debilitats, etc.

El **criteri de factibilitat** mesura el grau en què existeixen o es poden obtenir els recursos i capacitats necessaris per a aconseguir la implantació de les opcions considerades.

Els factors considerats es refereixen als recursos financers, recursos humans, recursos tecnològics, capacitats (A,B,C...), etc.

El **criteri d'acceptabilitat** mesura el grau en què l'organització pot obtenir la col·laboració dels grups d'interès interns i/o externs que puguen influir en la implantació d'alguna/es estratègia/es.

Entre els factors a tenir en compte es troben els sindicats ( $S_1, S_2, S_3...$ ); grups d'accionistes ( $A_1, A_2, A_3...$ ); unitats organitzatives ( $O_1, O_2, O_3...$ ); entitats financeres, altres institucions públiques, moviments ciutadans, etc.

El **criteri de coherència** mesura el grau en què les estratègies que es pretén implantar s'ajusten a la cultura i al projecte d'empresa que ha creat i desenvolupat l'organització.

Els factors corresponents defineixen l'ajust amb els valors ( $V_1, V_2, V_3...$ ), amb la missió, amb els comportaments ( $C_1, C_2, C_3...$ ), amb la imatge; etc.

L'aplicació d'aquests criteris d'avaluació generals i/o d'altres més específics com ara el cost financer o el termini d'aplicació de les estratègies, permet escollir aquelles opcions que compleixen simultàniament tots els criteris en un grau suficient. Ara bé, en el cas de que les opcions escollides siguin incompatibles entre elles o redundants es podrien jerarquitzar les diferents opcions ponderant els factors que constitueixen cada criteri i atribuint a cada factor una puntuació segons el grau en què cada opció estratègica permet aprofitar aquest factor per

aconseguir els objectius desitjats. Un exemple d'avaluació<sup>56</sup> es podria estructurar com indiquem en la figura II.10 que presentem a continuació:

Figura II.10: Jerarquització d'opcions estratègiques  
Font: Basat en Albizu i Landeta, 2001:154

	CRITERI DE CONVENIÈNCIA				CRITERI DE FACTIBILITAT				CRITERI D'ACCEPTABILITAT				CRITERI DE CONGRUÈNCIA				
	FACTORS	(1)	(2)	(3)	FACTORS	(1)	(2)	(3)	FACTORS	(1)	(2)	(3)	FACTORS	(1)	(2)	(3)	
<b>OPCIÓ A</b>	V1	8			T1	7			P1	3			G1	7			
	V2	10			T2	9			P2	5			G2	4			
	V3	4			T3	8			P3	9			G3	5			
	V4	6			T4	4			P4	6			G4	8			
	$\Sigma V_i =$				$\Sigma T_i =$				$\Sigma P_i =$				$\Sigma G_i =$				Total A =
<b>OPCIÓ B</b>	V1	8			T1	7			P1	3			G1	7			
	V2	10			T2	9			P2	5			G2	4			
	V3	4			T3	8			P3	9			G3	5			
	V4	6			T4	4			P4	6			G4	8			
	$\Sigma V_j =$				$\Sigma T_j =$				$\Sigma P_j =$				$\Sigma G_j =$				Total B =
<b>OPCIÓ C</b>	V1	8			T1	7			P1	3			G1	7			
	V2	10			T2	9			P2	5			G2	4			
	V3	4			T3	8			P3	9			G3	5			
	V4	6			T4	4			P4	6			G4	8			
	$\Sigma V_k =$				$\Sigma T_k =$				$\Sigma P_k =$				$\Sigma G_k =$				Total C =

- (1) Ponderació dels factors, idèntica per a cada opció (exemple. amb valors de 1 a 10)  
 (2) Grau d'aprofitament de cada factor, diferent per a cada opció (valors segons escala)  
 (3) Producte dels dos valors anteriors

#### II.4.4. Implantació de l'estratègia de recursos humans.

Si tornem a l'esquema general del procés estratègic aplicat a la funció de RRHH, presentat en la figura II.6, podem observar els principals elements que influeixen sobre la implantació (o implementació) d'una estratègia qualsevol escollida en la fase de formulació.<sup>57</sup>

Entre la implantació i la formulació d'una estratègia, hi ha (teòricament) una relació complexa que no sempre s'estudia en tota la seua amplitud (figura II.12). En primer lloc, en exposar els criteris d'avaluació per a escollir una estratègia hem vist que en tots ells apareixen factors directa o indirectament relacionats amb la implantació (recursos i capacitats, grups

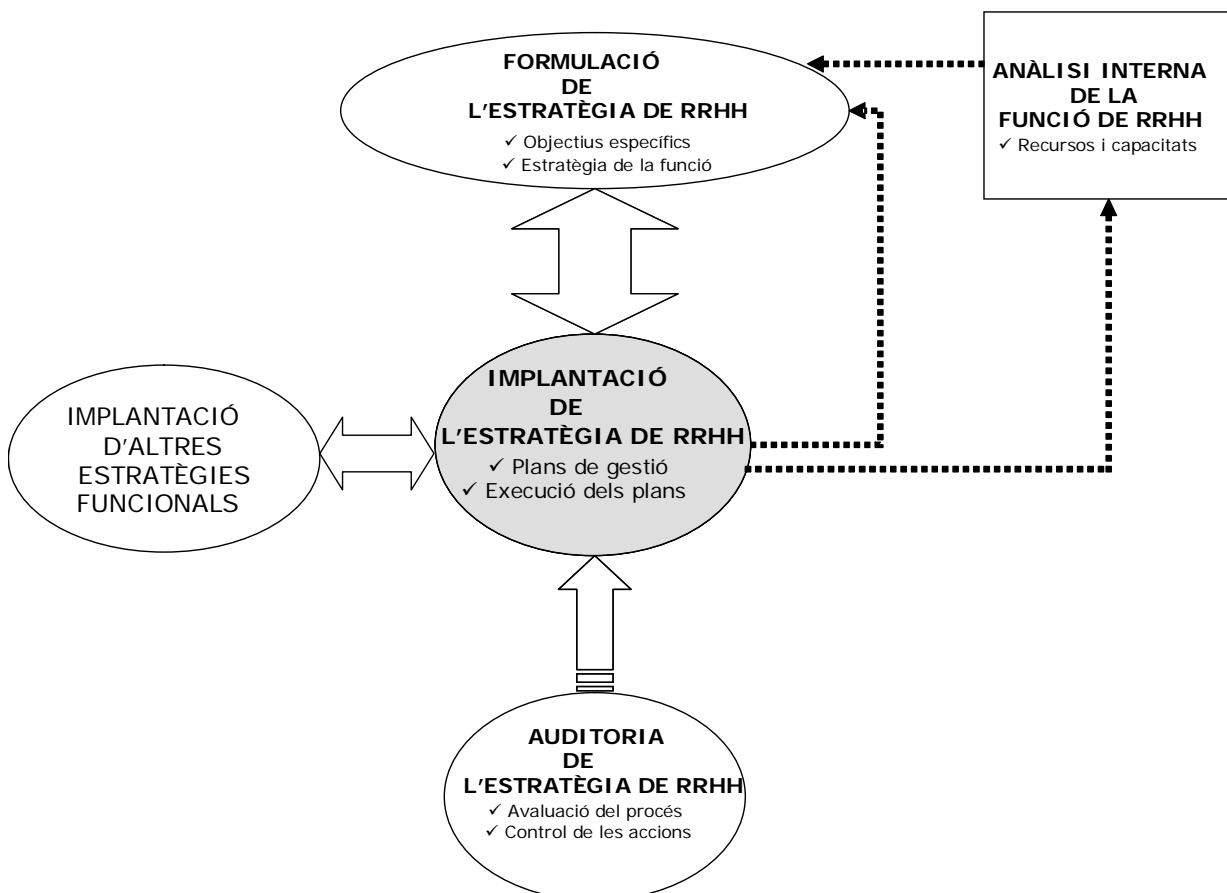
<sup>56</sup> Els problemes d'avaluació de qualsevol element del procés estratègic seran semblants a aquests; però en aquest cas, d'acord amb Albizu i Fernández (2001:311) considerem que "si bé la puntuació obtinguda en cada estratègia no necessàriament té que ser, en si, un element determinant per a efectuar la selecció, és cert que aquest exercici possibilita reflexionar profundament sobre les potencialitats de cada estratègia, i aquesta reflexió, a més de servir per a la selecció, serveix per a construir l'argumentació sobre la qual es basa tota decisió racional".

<sup>57</sup> Tal com indica Basseyre de Horts (1989:189), respecte a la importància d'aquesta part del procés, "No es pot concebre realment un procés estratègic sense integrar en ell la fase d'aplicació, (perquè) representa l'única traducció concreta i mesurable de les orientacions contingudes en l'estratègia escollida".

d'interès interns, comportament dels membres, o fortaleses i debilitats); i, d'altra banda, quan s'ha definit una estratègia, amb la implantació s'intenta arribar als objectius estratègics fixats, assegurant i fent efectius els mitjans i els procediments adequats. Per tant, entre la implantació i la formulació hi ha una àmplia interrelació.

En segon lloc, l'elaboració i execució dels plans de gestió desenvolupats per implantar una estratègia determinada cal que es considere com un dels condicionants que constitueixen l'anàlisi interna per realitzar el següent procés estratègic. En tercer lloc, si no s'aconsegueixen els objectius estratègics, i el control de les accions (efectuat mitjançant una auditoria de gestió) no detecta cap error en la fase d'implantació, caldria considerar la possibilitat que el problema es trobe o bé en l'anàlisi interna o en el subprocés de formulació de l'estratègia. Finalment, també apareix en la figura la necessària coherència, complementarietat i coordinació amb la implantació de les estratègies específiques de cada unitat funcional, pel caràcter transversal de la funció de recursos humans.

**Figura II.11:** *Determinants de la implantació de l'estratègia de RRHH*  
Font: Elaborat per l'autor





Així doncs, el paper de la implantació de l'estratègia de recursos humans en el procés estratègic, no es deriva de relacions lineals o deterministes producte de qüestions jeràrquiques o simplement tècniques; sinó que aquesta fase té, com les altres, un paper proactiu i cal estudiar-la plenament integrada en el procés de direcció estratègica dels recursos humans.

En resum, tal com es presenta en la figura II.11, els objectius operatius de RRHH defineixen els mitjans concrets (plans de gestió) que permeten assolir resultats parcials a curt termini, coherents amb els objectius específics de la funció mateixa i de les altres unitats funcionals, en un procés de millora contínua impulsat pel control i l'avaluació de les accions concretes realitzades durant la implantació de l'estratègia.

Per tant, a partir dels objectius i estratègies de nivell funcional (responsabilitat de la direcció de recursos humans) es determinen inicialment els plans de gestió anuals (responsabilitat dels directius de línia), on es detallen dintre de l'horitzó estratègic (3 a 5 anys) els objectius operatius que pretenen aconseguir i les directrius que orienten les accions adequades.

Ja sabem que la responsabilitat de fer realitat el procés estratègic en la funció de RRHH, és de tota la línia jeràrquica i no exclusivament de la direcció de recursos humans, perquè:

- a. Necessita la participació de tota la línia jeràrquica, perquè la funció de recursos humans evolucione cap a actituds, plantejaments i funcionament estratègics.
- b. Necessita la comprensió per part de tota la jerarquia perquè la funció pugui complir un paper integrador dels diversos interessos, tant individuals i de grup com organitzatius.
- c. Necessita la implicació de tots els nivells jeràrquics, per poder rebre en totes les etapes del procés les iniciatives, les informacions, les propostes i/o les crítiques pertinents.

Però la implantació de l'estratègia de recursos humans necessita especialment la contribució de la línia mitjana perquè els membres de cada unitat organitzativa assumisquen aquesta estratègia, atès que el seu coneixement del "terreny" els permet fer un doble paper:

1. Aconseguir l'adaptació de l'estratègia a cada situació concreta a través dels corresponents plans de gestió (o d'acció).
2. Aconseguir l'ajust de les competències de la seua unitat mitjançant l'acció adequada:
  - La compensació, si té realment les competències necessàries i les vol conservar.
  - La capacitat, si pot obtenir-les (o "fer-les") amb el desenvolupament dels recursos actuals.
  - La captació, si cal "comprar-les", perquè és impossible o no convenient la solució anterior.

Així, respecte al **primer punt**, cal que considerem els plans de gestió com la concreció de l'estratègia en forma d'accions operatives referides a objectius a curt termini, a etapes que cal complir, a recursos distribuïts entre diversos responsables i a limitacions en els terminis (Thiétart, 1984).

L'elaboració dels plans de gestió (o d'acció) constitueix un aspecte essencial de l'aplicació de l'estratègia, ja que això du a la necessitat de concretar l'estratègia mitjançant plans amb els següents elements:

- a. **Els objectius operatius**, que es formulen prenent com a base els objectius específics de la funció en un període curt (anual, trimestral, mensual, diari), limitats al camp que cobreixen, ben definits i mesurables.
- b. **Les accions concretes**, que s'estableixen conjuntament per tota la línia jeràrquica i han de tenir terminis d'execució determinats per limitar els costos de la implantació.
- c. **L'assignació de recursos**, que marquen prioritats quant a recursos materials i humans, i reparteix responsabilitats entre els diferents nivells jeràrquics (central, mitjà i operatiu).
- d. **Els criteris d'avaluació**, que defineixen indicadors tant dels recursos destinats (p. e. control pressupostari) com de la satisfacció per l'execució de les accions (p. e. control de qualitat) i dels terminis d'execució.

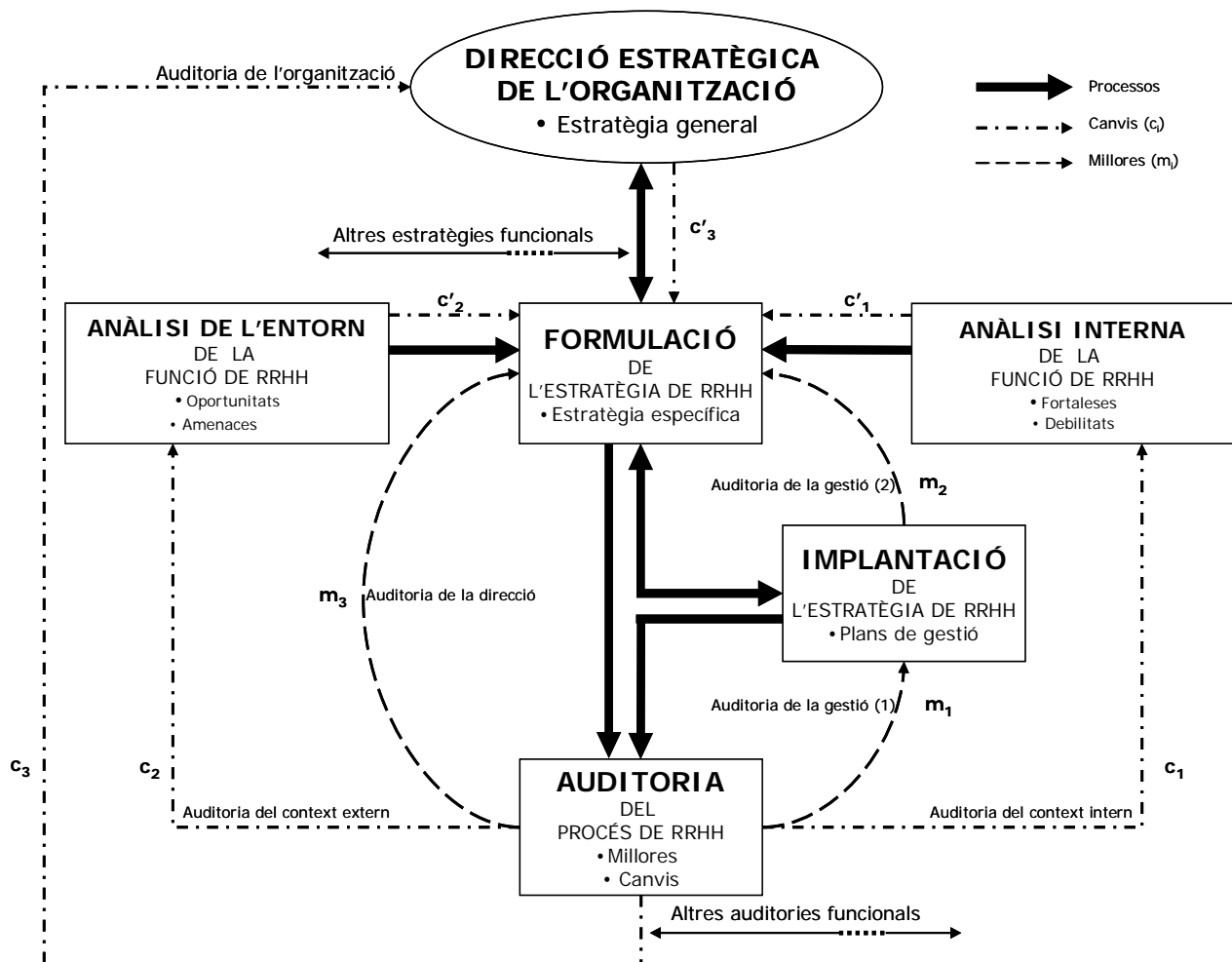
Quant al **segon punt**, cal indicar que per a desenvolupar les accions operatives anuals cal gestionar els recursos i capacitats necessaris per aconseguir l'ajust amb les exigències de l'estratègia funcional, mitjançant plans de captació o adquisició de competències (plans de disseny de llocs de treball, de variació de la plantilla, de selecció, de contractació, etc.), plans de compensació o estímul de competències (plans de valoració de llocs, d'incentius, de millora de la vida laboral, de participació, etc.) i plans de captació o desenvolupament de competències (plans d'avaluació del treball, plans de formació i de carreres, etc.).

#### **3.4.5. Auditoria del procés estratègic de recursos humans.**

Una última ullada a l'esquema del procés de DERH que hem presentat anteriorment en la figura II.6, ens permet fixar-nos en les relacions de la fase d'auditoria amb totes les altres fases, inclosa la relació amb el procés estratègic de l'organització.

En aquest cas diferenciarem el doble paper que ha de fer l'auditoria dels recursos humans per tenir un caràcter estratègic, tal com intentem reflectir en la figura II.12, on es diferencia entre les relacions de millora( $m_i$ ) que afecten les fases del procés de DERH, i les relacions de canvi ( $c_i$ ) que repercuten sobre els condicionants de l'estratègia de RRHH.

Figura II.12: Els diferents nivells d'auditoria de la funció  
Font: Elaborada per l'autor



Per tant, una primera aproximació, més immediata, està centrada en les relacions que defineixen el seu **paper de gestió** perquè intenta que el responsable de la funció de RRHH comprove l'eficiència de l'estratègia elegida i ratifiqui o no la idoneïtat i de les polítiques desenvolupades per assolir els objectius marcats en la implantació de l'estratègia funcional, per proposar les millores que considere oportunes.

L'objectiu de les **auditories de gestió** és, per tant, millorar els resultats d'una estratègia determinada mitjançant (m<sub>1</sub>) una avaluació de les pràctiques de RRHH per detectar i corregir errors en la implantació de l'estratègia;<sup>58</sup> o mitjançant (m<sub>2</sub>) una avaluació de les opcions estratègiques i corregir errors en l'elecció realitzada en formular l'estratègia, o, sí és el cas, mitjançant (m<sub>3</sub>) una avaluació de tot el procés de presa de decisions efectuat en la fase de formulació.

<sup>58</sup> Normalment aquest és l'únic objectiu que s'intenta obtenir amb les auditories de gestió o auditories operatives de qualsevol funció, no sols dels recursos humans.

Hi afegirem el segon grup de relacions que tenen un **paper de direcció**, perquè intenta que el responsable de la funció de RRHH comprove l'eficàcia de l'estratègia definida i ratifiqui o no l'ajust amb tots els condicionants considerats en la formulació de les estratègies (tant l'específica com la general), per proposar els canvis que considere necessaris.

L'objectiu de les **auditories de direcció** és, per tant, canviar les estratègies que queden obsoletes mitjançant ( $c_1$ ) una avaluació de les conseqüències objectives i subjectives de les pràctiques de RRHH per determinar les variacions en l'estructura interna de la funció i en els membres de l'organització; o mitjançant ( $c_2$ ) una avaluació de la coherència amb les altres estratègies funcionals i amb l'estratègia general, per deduir les variacions en l'entorn de la funció; o, en últim terme, mitjançant ( $c_3$ ) una avaluació d'alguns condicionants significatius de tipus transversal, per fixar les variacions en la cultura, en les capacitats o en l'estructuració de l'organització —per exemple, variacions que afecten l'estratègia general i, per tant, totes les estratègies funcionals.

D'aquest anàlisi es poden deduir diverses **consideracions**, la primera de les quals és el fet de donar a l'auditoria entitat de fase diferenciada dintre del procés estratègic en ampliar el control i l'avaluació a tot el procés i no únicament a la implantació de l'estratègia de recursos humans, i en veure la influència com una auditoria funcional més en el procés estratègic general.

La segona consisteix a assenyalar que aquest plantejament que hem realitzat (distingint els nivells d'auditoria i diferenciant-ne els objectius) seria convenient aplicar-lo a totes les funcions empresarials i a les unitats estratègiques.

La tercera qüestió a destacar és que l'auditoria ens permet tant millorar la gestió d'un procés determinat com aportar a la direcció les informacions significatives per a canviar un procés estratègic no eficaç o amb uns objectius poc realistes (estratègies emergents).

I, en quart lloc, és fonamental assenyalar que l'auditoria és l'element dinàmic i vertader "motor" del procés estratègic, perquè fa possible de replantejar-se ràpidament amb una base objectiva qualsevol actitud, anàlisi, procediment o acció que afecta una estratègia, si es disposa de la informació i de les eines adequades.

Finalment cal recordar que les auditories que normalment es realitzen en algunes empreses es situen en l'àmbit de gestió (auditories de polítiques objectiu i de polítiques instrumentals); són molt poc freqüents les que se centren en (o consideren) problemes en l'àmbit d'administració (auditories de les relacions laborals, de salut laboral), perquè solen ser suficients els desenvolupats controls interns que suporten; i sols les auditories transversals (auditories de cultura, de la gestió del coneixement, etc.) afecten l'àmbit de direcció en major o menor grau, d'acord amb el seu plantejament més o menys estratègic.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AAKER, D.A. (1989): "Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage". *California Management Review* (31, 2:91-106).
- ALBIZU GALLASTEGI, E. i LANDETA RODRÍGUEZ, J. (coord.) (2001): *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y práctica*. Pirámide, Madrid.
- ALLEN, P.M. (1988): "Dynamic models of evolving systems". *System Dynamics Review* (4, estiu:109-130).
- AMIT, R. i SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal* (14:33-46).
- ANDREWS, K.R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood.
- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
- ANSOFF, H.I. (1968): "Vers une théorie stratégique des entreprises". *Economies et Sociétés*, Vol 2, n° 3.
- ANSOFF, H.I. (1987): "The emerging paradigm of strategic behavior", *Strategic Management Journal* (8:501-515).
- ANSOFF, H.I. (1991a): "Strategic management in a historical perspective". *International Review of Strategic Management* (2, 1:3-69).
- ANSOFF, H.I. (1991b): "Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management'". *Strategic Management Journal* (12:449-461).
- ANSOFF, H.I. (1994): "Comment on Henry Mintzberg's 'Rethinking strategic planning'". *Long Range Planning* (27, 3:31-32).
- ANSOFF, H.I. i McDONNELL, E. (1990): *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall, New York.
- ANSOFF, H.I. i SULLIVAN, P.A (1993): "Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success". *Long Range Planning* (26, Octubre:11-22).
- APPELBAUM, E.; BAILEY, T.; BERG, P. i KALLEBERG, A. (2000): *Manufacturing advantage*. Cornell University/ILR Press, New York.
- ARGYRIS, C. (1976): *Increasing Leadership Effectiveness*. Wiley. New York.
- ARMSTRONG, M. (2001): *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London.
- ARRÈGLE, J.L. (1995): "Le savoir et l'approche Resource Based: Une ressource et une compétence". *Revue Française de Gestion* (setembre-octubre: 85-94).
- ARROW, K.J. (1962): "The economic implications of learning by doing". *Review of Economic Studies* (29, juny: 155-173).
- AUBREY, R. i COHEN, P. (1995): *La organización en aprendizaje permanente*. Deusto, Bilbao.
- BARNEY, J.B. i WRIGHT, P.M. (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management* (37, 1: 31-46).
- BECKER, B.; HUSELID, M.A.; PICKUS, P.S. i SPRATT, M.F. (1998): "Los recursos humanos como fuente de valor para accionistas: Investigación y recomendaciones", en ULRICH, D.; LOSEY, M.L. i LAKE, G. (eds.): *El futuro de la dirección de los recursos humanos*. Gestión 2000, Barcelona.
- BEER, M. et al. (eds.) (1984): *Managing Human Assets*. Free Press, New York.
- BEINHOCKER, E.D. (1999): "Robust adaptative strategies". *Sloan Management Review* (Primavera:95-106).
- BESSEYRE des HORTS, C.H. (1988): *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Les Éditions d'Organisation, Paris.
- BLACK, J.A. i BOAL, K.B. (1994): "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal* (número especial, 15: 131-148).
- BOISOT, M. i CHILD, J. (1999): "Organizations as adaptative systems in complex environments: The case of China". *Organization Science* (10, 3, Maig-Juny: 237-252).
- BOYATZIS, R.E. (1982): *The Competent Manager: A Model for Effective Managers*. John Willey & Sons, New York.

- BOYATZIS, R.E.; GOLEMAN, D. i RHEE, K. (2000): "Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)", en BAR-ON, R. & PARKER, J.D. (eds.): *Handbook of emotional intelligence*. Jossey-Bass, San Francisco.
- BRAYBROOKE, D. i LINDBLOM, C.E. (1963): *A Strategy of Decision*. Free Press, New York.
- BREWS, P. i HUNT, M. (1999): "Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate". *Strategic Management Journal* (20:889-913).
- BUCKLEY, R. i CAPLE, J. (1991): *La formación. Teoría y Práctica*. Díaz de Santos, Madrid.
- BUENO CAMPOS, E. (1995): "La estrategia de la empresa: Treinta años de evolución teórica" en CUERVO GARCÍA (dtor.): *Dirección de empresas de los noventa*. Civitas, Madrid.
- CAMILLUS, J.C. (1982): "Reconciling Logical Incrementalism and Synoptic Formalism: An Integrated Approach to Designing Strategic Planning Processes", *Strategic Management Journal* (3:277-283).
- CANTERA HERRERO, F.J. (1999): "Gestión por competencia" en M.E. Domínguez: "Cien conceptos clave de 100 años de gestión de Recursos Humanos". *Capital Humano* (128:26-72).
- CAPPELLI, P. i CROCKER-HEFTER, A. (1996): "Distinctive human resources are firm's core competences". *Organizational Dynamics* (24:7-21).
- CHANDLER, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge.
- CHERNISS i GOLEMAN, D. (2001): *The Emotionally Intelligent Workplace*. Jossey-Bass, San Francisco.
- CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R.; BOWER, J.L.; HAMMERMESH, G. i PORTER, M.E. (1982): *Business policy. Text and cases*. Irwin, Homewood, 5ª edición.
- COLLINS, C. i PORRAS, J.I. (1997): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business, New York.
- COLLIS, D.J. (1991): "A resource-based analysis of global competition: The case of bearings industry". *Strategic Management Journal* (12:49-68).
- COLLIS, D.J. (1994): "How valuable are organizational capabilities?". *Strategic Management Journal* (15:144-152).
- COLLIS, D.J. i MONTGOMERY, C.A. (1995): "Competing on resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review* (julio-agost: 118-128).
- CYERT, R.M. i MARCH, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- DAVIS, F.R. (1997): *Conceptos de administración estratégica*. Prentice Hall, México.
- DELERY, J.E. i DOTY, H. (1996): "Modes of theorizing of strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal* (39, 4:802-835).
- DIERICKX, I. i COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science* (32, 12:1504-1514).
- DONADIEU, G. (1999): *Les ressources humaines*. Les Éditions d'Organisation, Paris.
- DONALDSON, L. (1996): "For cartesianism: Against organizational types and quantum jumps", en *For positivist organization theory: Proving the hard core*. Sage, London.
- DOSI, G.; MALERBA, F.; MARSILI, O.; ORSENIGO, L. (1997): "Industrial structures and dynamics. Evidence, interpretations and puzzles". *Industrial and Corporate Change* (6, 1:3-23).
- DOSI, G.; TEECE, D. i WINTER, S. (1992): "Toward a theory of corporate coherence preliminary remarks", en DOSI, GIANNETTI i TONELLI (eds.): *Technology and enterprise in a historical perspective*. Clarendon Press, Oxford.
- DURAND, T. (2000): "L'alchimie de la compétence". *Revue Française de Gestion* (127:84-102).
- DUYCK, J.Y. (1999): "Discours et réalités en GRH: Quelques éléments de discussion". *Économies et Sociétés* (26/27, juny-juliol:397-424).
- DYER, L. (1984): "Studying human resource strategy: An approach and an agenda". *Industrial Relations* (23, 2, primavera:156-169).
- DYER, L. i REEVES, T. (1995): "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where we need to go?". *International Journal of Human Resource Management* (6,3:656-670).

- DYER, J.H. i SINGH, H. (1998): "The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage". *Academy of Management Review*. (23, 4:660-679).
- EISENHARDT, K.M. (1999): "Strategy as strategic decision making". *Sloan Management Review* (Primavera:65-72).
- EISENHARDT, K.M. i MARTIN, J.A. (2000): "Dynamic capabilities: What are they?". *Strategic Management Journal* (21, 10/11:1105-1121).
- EREZ, M. i KANFER, F. (1983): "The Role of goal acceptance in goal setting and task performance". *Academy of Management Review* (8, 3, Juliol:454-463).
- ETKIN, J. i SCHVARSTEIN, L. (1989): *La identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio*. Paidós, Barcelona.
- FARJOUN, M. (2002): "Towards an organic perspective on strategy". *Strategic Management Journal* (23:561-594).
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1987): "Evolución del pensamiento estratégico". *Economistas* (28:6-12).
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1993): "Organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española* (56:178-193).
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. i SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* (5, 3:73-92).
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (2002): "Dirección estratégica: Una síntesis". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* (8, 1:13-38).
- GALBRAITH J.R. i NATHANSON, D.A. (1978): *Strategy Implementation: The Risk of Structure and Process*. West Publishing Co., New York.
- GARCÍA FALCÓN, J.M. i ÁLAMO VERA, F.R. (1993): "La Importancia de los Sistemas de Control Estratégico para la Alta Dirección de la Empresa". *Alta Dirección* (171:9-14).
- GHOSHAL, S.; BARLETT, C.A. i MORAN, P. (1999): "A new manifesto for management". *Sloan Management Review* (40, 3:9-20).
- GOLEMAN, D. (1996): *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. Bloomsbury Publishing, London.
- GOLEMAN, D. (1999): "Emotional competente". *Executive Excellence* (16, 4:19).
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. i CARDY, R.L. (1997): *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid.
- GOOLD, M. (1992): "Research, notes and communications: Design, learning and planning: A further observation on the design school debate". *Strategic Management Journal* (13:169-170).
- GOOLD, M. i QUINN, J.J. (1990): "The paradox of strategic controls". *Strategic Management Journal* (11:43-57).
- GRANT, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review* (primavera:114-135).
- GRANT, R.M. (1995): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, techniques, application*. Basil Blackwell, Cambridge.
- GRATON, L.; HOPE-HAILEY, V.; STILES, P. i TRUSS, C. (1999): "Linking individual performance to business strategy", *Human Resource Management* (38, 1:17-31).
- HALL, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal* (14:607-618).
- HAMEL, G. (1996): "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review* (Juliol-Agost: 69-82).
- HATTEN, K.J. i SCHENDEL, D.E. (1997): "Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-1971". *Journal of Industrial Economics*. (26:97-133).
- HAX, A.C. i MAJLUF, N.S. (1997): *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Granica, Buenos Aires.
- HERRERA GÓMEZ, J. (2001): *Dirección de recursos humanos. Un enfoque de Administración de Empresas*. ACDE, València.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B. i SYNDERMAN, B.B. (1959): *The Motivation to Work*. John Willey & Sons, New York.

- HOFER, C.H. i SCHENDEL, D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Company, St. Paul.
- ITAMI, H. i ROEHL, T.W. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge.
- JELINEK, M. (1979): *Institutionalizing Innovation. A Study of Organizational Learning Systems*. Praeger, NewYork.
- KAMOCHÉ, K.N. (2001): *Understanding Human Resource Management*. Open University Press, Philadelphia.
- KAST, F.E. i ROSENZWEIG, J.E. (1970): *Organization and Management. A systems approach*. McGraw-Hill Book Co., New York.
- KIMBERLY, J.R. (1987): *Organizations: A Biographical Approach*. En LORSCH, J.W. (ed.): *Handbook of organizational behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- KLEIN, J.T. (1996): *Crossing Boundaries: Knowledge, Disciplinarity, and Interdisciplinarity*. University of Virginia Press, Charlottesville.
- KOENIG, G. (1996): *Management stratégique*. Nathan, Paris.
- KUSUNOKI, K.; NONAKA, I. i NAGATA, A. (1998): "Organizational capabilities in product development of Japanese firms". *Organization Science* (9, 6:699-718).
- LADO, A. i WILSON, M. (1994): "Human resource system and sustained competitive advantage: Competency-based perspective". *Academy of Management Review* (19:699-727).
- LASZLO, E. (1988): *Evolución. La gran síntesis*. Espasa Calpe, Madrid.
- Le BOTERF, G. ; BARZUCCHETTI, S. i VINCENT, F. (1992): *Comment manager la qualité de la formation*. Les Editions d'Organisation, Paris.
- LEAL MILLÁN, A., (coord.) (1999): *El factor humano en las relaciones laborales*. Pirámide, Madrid.
- LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R. i GUTH, W.D. (1965): *Business policy. Text and cases*. Irwin, Homewood.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal* (13:111-125).
- LEONARD-BARTON, D.; BOWEN, H.K.; CLARK, K.B.; HOLLOWAY, C.A. i WHEELWRIGHT, S.C. (1994): "How to integrate work and deepen expertise". *Harvard Business Review* (setembre-octubre:121-130).
- LEVY, D. (1994): "Chaos theory and strategy: Theory, application and managerial implications". *Strategic Management Journal* (15:167-178).
- LINDBLOM, C.E. (1959): "The science of muddling through". *Public Administration Review* (19, 2:79-88).
- LINDBLOM, C.E. (1968): *The Policy-Making process*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- LLOPARD, X. i REDONDO, R. (1997): *La gestión de los recursos humanos: Aplicación del método de gestión con base en competencias*. PPU, Barcelona.
- LORENTZ, E.N. (1963): "Deterministic nonperiodic flow". *Journal of Atmospheric Science* (20:130-141).
- LORENTZ, E.N. (1972): "El efecto mariposa", en LORENZ (1995): *La esencia del caos*. Debate, Madrid.
- MacDUFFIE, J.P. (1995): "Human resources bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review* (48:197-221).
- MacINTOSH, R. i MacLEAN, D. (1999): "Conditioned emergence: A dissipative structures approach to transformation", *Strategic Management Journal*, (20, 4:297-316).
- MANDELBROT, B. (1987): *Los objetos fractales*. Tusquets, Barcelona.
- MANDELBROT, B. (1996): "Del azar benigno al azar salvaje". *Investigación y Ciencia* (diciembre:14-20).
- MANSFIELD, R. (1999): "What is competence all about?". *Competency* (6, 3:24-28).
- MARCH, J.G. i SIMON, H.A. (1958): *Organizations*. John Wiley, New York.
- MASLOW, A.H. (1954): *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York.
- McCLELLAND, D.C. (1973): "Testing for competence rather than intelligence". *American Psychologist*, 28.
- MENGUZZATO BOULARD, M. i RENU PIQUERAS, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Ariel, Barcelona.



- MILES R.E.y SNOW, C.C. (1984): "Designing strategic human resource systems". *Organizational Dynamics* (13,1, estiu:36-52).
- MILKOVICH, G.T. i BOUDREAU, J.W. (1994): *Dirección y administración de recursos humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington.
- MINTZBERG, H. (1973): "Strategy-making in three modes". *California Management Review* (16, 2:44-53)
- MINTZBERG, H. (1978): "Patterns in strategy formation". *Management Science* (24, 9:934-948).
- MINTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- MINTZBERG, H. (1990): "Strategy formation schools of thought", en FREDRIKSON (ed.): *Perspectives on strategic management*. Harper Business. New York.
- MINTZBERG, H. (1991): "Learning 1, Planning 0. Reply to Igor Ansoff", *Strategic Management Journal* (12:463-466).
- MINTZBERG, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press, New York.
- MINTZBERG, H. i LAMPEL, J. (1999): "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review* (40, 3:21-54).
- MINTZBERG, H. i McHUGH, A. (1985): "Strategy formation in an adhocracy", *Administrative Science Quarterly* (30:160-197).
- MINTZBERG, H.; AHLSTRANS, B. i LAMPEL, J. (1998): *Strategy Safari*. Prentice Hall Int., New York.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D. i THEORET (1976): "The structure of unstructured decision processes". *Administrative Science Quarterly* (21:246-275).
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (1999): "Diseño de organizaciones permanentemente adaptables: Estructuras fractales". *Alta Dirección* (204:165-177).
- MORCILLO ORTEGA, P.; RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M.; CASANI FERNÁNDEZ, F. i RODRIGUEZ POMEDA, J. (2001): "Teoría de recursos y capacidades: Un cruce de caminos". *Cuadernos Aragoneses de Economía* (11, 1:49-65).
- NAVARRO CID, J. (2000): "Gestión organizacional y teorías del caos: Un marco de referencia para entender la dinámica organizativa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* (9, 2:43-54).
- NELSON, R.R. i WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge.
- NONAKA, I. (1998a): "Creating organizational order out of chaos: Self-renewal in Japanese firms". *California Management Review* (primavera:57-73).
- NONAKA, I. (1998b): "Toward middle-up-down management". *Sloan Management Review* (primavera:9-18).
- NONAKA, I. i TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- ORDIZ FUERTES, M. i AVELLA CAMARERO, L. (2002): "Gestión estratégica de los recursos humanos: Una síntesis teórica". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* (8, 3:59-78).
- OSBORN, C.S. (1998): "Systems for sustainable organizations emergent strategies, interactive controls and semi-formal information". *Journal of Management Studies* (35, 4, Juliol:481-509).
- OSTERMAN, P. (1994): "How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it?", *Industrial and Labor Relations Review* (47, 2:173-187).
- PASCALÉ, R.T. (1999): "Surfing the edge of chaos". *Sloan Management Review* (primavera:83-94).
- PENROSE, E.(1959): *The Theory of Growth of the Firm*. Basil Blackwell, London.
- PETTIGREW, A.M. (1979). "On studying organizational cultures". *Administrative Science Quarterly* (24:570-581).
- PFEFFER, J. (1992): *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. Fondo de Cultura Económica, México.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive Advantage Through People*. Harvard Business School Press, Boston.
- PFEFFER, J. (1998): "Seven practices of successful organizations", *California Management Review* (40, 2:96-123).
- PFEFFER, J. i SALANCIK, G.R. (1978): *The External Control of Organizations*. Harper&Row, New York.

- PORTER, M.E. (1979): "The structure within industries and companies performance". *Review of Economics and Statistics* (61:214-227).
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- PORTER, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- PORTER, M.E. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*. (12, hivern:95-117).
- PRAHALAD, C.K. i HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review* (maig-juny: 79-91).
- QUINN, J.B. (1980): "Managing strategic change". *Sloan Management Review* (estiu: 3-20).
- RENAU PIQUERAS, J.J. (1995): "La dirección estratégica: Su evolución y estado actual" en CUERVO GARCÍA (dir.): *Dirección de empresas de los noventa*. Civitas, Madrid.
- ROBERTS, G. (1997): *Recruitment and Selection: A Competency Approach*. Institute of Personnel and Development, London.
- ROBOTHAM, D. i JUBB, R. (1996): "Competences: Measuring the unmeasurable". *Management Development Review* (9, 5:25-29).
- RUMELT, R.P. (1991): "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal* (12:167-185).
- RUMELT, R.P. (1997): "The evaluation of business strategy" en MINTZBERG i QUINN: *The strategy process*. Prentice Hall. Englewood Cliffe.
- SANZ VALLE, R. i SABATER SÁNCHEZ, R. (2002): "Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa* (11, 1:163-182).
- SCHOEMAKER, P.J.H. (1992): "How to link strategic vision to core capabilities". *Sloan Management Review* (tardor:67-81).
- SCHULER, R.S. (1987): "Personnel and human resource management choices and organizational strategy". *Human Resource Planning* (10,1:1-17).
- SCHULZE, W. (1994): "The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research", en SHRIVASTAVA, HUFF i DUTTON (eds.): *Advances in strategic management*, (10, A:127-152). JAI Press, Greenwich.
- SCOTT, W.R. (1992): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in Administration*. Harper & Row, New York.
- SHEPPECK, M.A. i MILITELLO, J. (2000): "Strategic human resources configurations organizational performance". *Human Resource Management* (39, 1:5-16).
- SIMON, H.A. (1947): *Administrative Behavior*. Macmillan, New York.
- SIMON, H.A. (1960): *The New Science of Management Decision*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- SNOW, C.C. i HREBINIAK, I.G. (1980): "Strategy, distinctive competence and organizational performance". *Administrative Science Quarterly* (25, juny:317-336).
- SPEAR, S. E. i SRIVASTAVA, S. (1987): "On moral hazard with repeated discounting" *Review of Economic Studies* (54, 4:599-617).
- SPENCER, L.M i SPENCER, S.M. (1993): *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Willey & Sons, New York.
- SPENCER, L.M; McCLELLAND, D. i SPENCER, S.M. (1990): *Competency Assessment Methods*. Hay/McBer Research, Boston.
- SPENDER, J.C. (1994): "Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents". *International Business Review*, (3, 4:353-367).
- STACEY, R.(1992): *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*. Kogan Page, London.
- TARAZONA LLÀCER, F.J. i FERNÁNDEZ GUERRERO, R. (2002): "Una propuesta de modelo integrado de control en el proceso de dirección estratégica". *XII Congreso nacional de ACEDE*, setembre. Palma de Mallorca.

- TEECE, D.J. (1982): "Towards an Economic theory of multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior and Organization* (3:223-247).
- TEECE, D.J. (1987): "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", en TEECE, D.J. (ed.): *The competitive challenge*. Ballinger Publishing Company, Cambridge.
- TEECE, D.J. i PISANO, G. (1994): "The dynamic capabilities of firms: An introduction". *Industrial and Corporate Change* (3, 3:537-556).
- TEECE, D.J.; PISANO, G. i SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal* (18: 509-534).
- THIÉTART, R.A. (1984): *La stratégie d'entreprise*. McGraw-Hill, Paris.
- THOMPSON, A.A. i STRICKLAND, A.J. (1994): *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware.
- THOMPSON, D.J. (1967): *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- TOBIO, M. (1996): "Hacia un concepto universal: el modelo de gestión por competencias". *Harvard Deusto Business Review* (73:80-87).
- ULRICH, D. (1998): "Intellectual capital=competence x commitment". *Sloan Management Journal* (1:15-26).
- VAN de VEN, A.H. i POOLE, M.S. (1995): "Explaining development and change in organizations". *Academy of Management Review* (20, 3:510-540).
- VICENTE LORENTE, J.D. (2000): "Hacia una teoría de la estrategia 'basada en recursos': Implicaciones contrastables de una propuesta teórica". *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa* (9, 2:21-42).
- WEIK, K.E. (1987): "Substitute for corporate strategy", en TEECE (ed.): *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Ballinger Publishing Co., Cambridge.
- WEIK, K.E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- WERNERFELT, B. (1984): "The resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal* (16:171-180).
- WOODRUFFE, C. (1991): "Competent by any other name". *Personnel Management* (23, 9:30-33).
- WRIGHT, P.; PRINGLE, C. i KROLL, M. (1992): *Strategic Management. Text and Cases*. Allyn and Bacon, Needham Heights.
- WRIGHT, P.M.; McCORMIC, B.; SHERMAN, S. i MacMAHAN, G. (1999): "The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance". *International Journal of Human Resource Management* (10, 4:551-571).
- ZIMMERMAN, B. (1993): "Chaos & nonequilibrium: The flip side of strategic processes". *Organizational Development Journal* (11,1:31-38).
- ZIMMERMAN, B. i HURST, D.K. (1993): "Breaking the boundaries: The fractal organization". *Journal of Management Inquiry*, (2, 4:334-355).
- ZOLLO, M. i WINTER, S.G. (1999): "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities". *Organization Science* (13, 3:339-351).