

TEMA 1*

FONAMENTS DE DIRECCIÓ DE RECURSOS HUMANS (DRH)

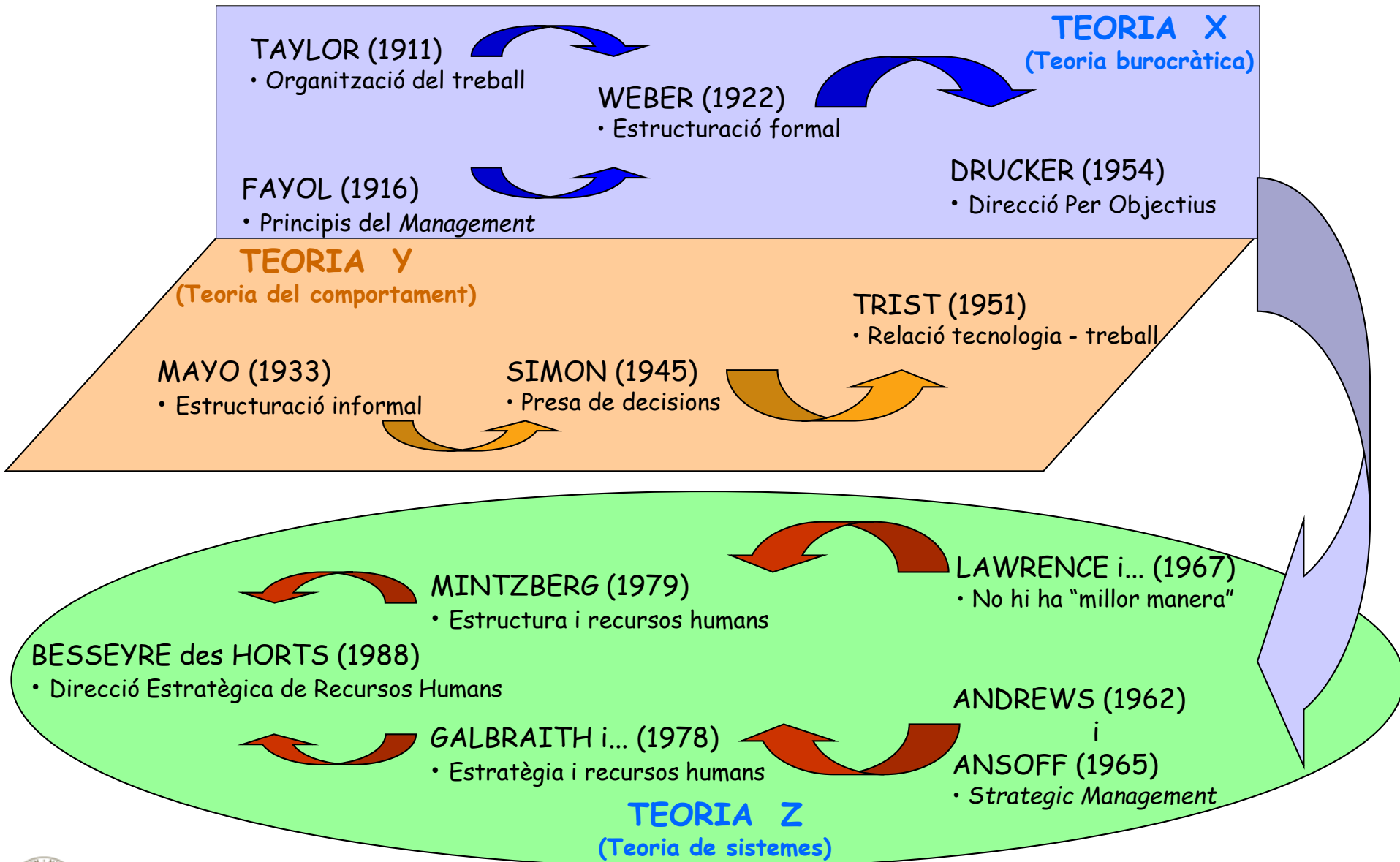
- 1.1. Evolució de l'estudi sobre els recursos humans en les organitzacions
- 1.2. Terminologia i àmbits d'aplicació de la Funció de Recursos Humans
- 1.3. Repercussió en la Funció de RR.HH. dels canvis al context
- 1.4. Models de Direcció de Recursos Humans (DRH) en les organitzacions

* Els materials que presentem són sols uns guions de classe. Per tant, seran ampliat, comentats i, si cal, corregits durant les classes i mai substitueixen la Bibliografia Bàsica.
Les referències bibliogràfiques concretes les donarem al desenvolupar el Programa.



1.1 EVOLUCIÓ DE L'ESTUDI SOBRE RECURSOS HUMANS

1.1.a Principals representants teòrics



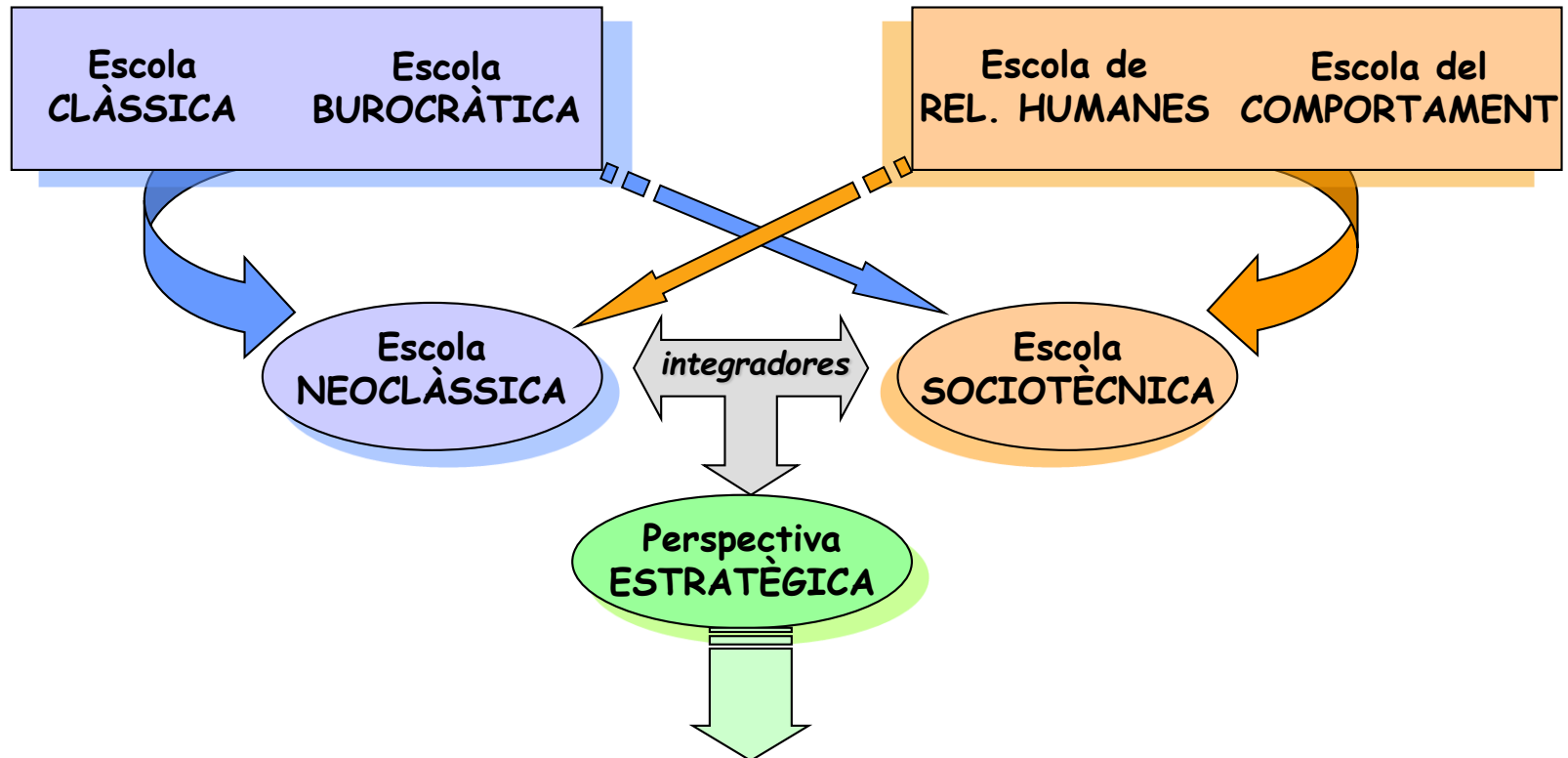
1.1 EVOLUCIÓ DE L'ESTUDI SOBRE RECURSOS HUMANS

1.1.b Principals escoles teòriques: Conceptes clau

<h3 style="text-align: center;">TEORIA X</h3> <p style="text-align: center;">(Teoria burocràtica)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Relació PERSONA-MÀQUINA ■ Sistema tècnic 	<h3 style="text-align: center;">TEORIA Y</h3> <p style="text-align: center;">(Teoria del comportament)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Relació PERSONA-PERSONA ■ Sistema social 	<h3 style="text-align: center;">TEORIA Z</h3> <p style="text-align: center;">(Teoria de sistemes)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Relació PERSONA-ENTORN ■ Sistema obert
<ul style="list-style-type: none"> □ ESCOLA CLÀSSICA (Taylor/Fayol) □ ESCOLA BUROCRÀTICA (Weber) □ ESCOLA NEOCLÀSSICA (Escola integradora: Drucker) 	<ul style="list-style-type: none"> □ E. DE RELACIONS HUMANES (Mayo) □ E. DEL COMPORTAMENT (Simon) □ E. SOCIO-TÈCNICA (Escola integradora: Trist) 	<ul style="list-style-type: none"> □ ESCOLA CONTINGENT (Lawrence i Lorsch/Mintzberg) □ PERSPECTIVA ESTRATÈGICA (Ansoff/Galbraith i Nathanson) (DERH: Besseyre des Horts) <p>NOTA: Les dues són integradores</p>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Interès propi (individu) ❖ Incentiu (econòmic) ❖ Objectiu: únic ❖ Productivitat ❖ Organització formal ❖ Direcció autoritària ❖ Equilibri mecànic (estàtic) ❖ Confrontació 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Interès col·lectiu (equip) ❖ Motivació (+ NO econòmica) ❖ Objectiu: varis ❖ Satisfacció ❖ Organització informal ❖ Direcció participativa ❖ Desenvolupament organitzatiu ❖ Negociació 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Interès comú (aliances) ❖ Implicació (+ valors) ❖ Objectiu: múltiple ❖ Compromís ❖ Organització complexa ❖ Direcció democràtica ❖ Canvi organitzatiu (xarxa) ❖ Cooperació
<ul style="list-style-type: none"> ■ ENGINYERIA ■ ECONOMIA 	<ul style="list-style-type: none"> ■ PSICOLOGIA ■ SOCIOLOGIA 	<ul style="list-style-type: none"> ■ MULTIDISCIPLINAR (Bàsiques: Àrea de Socials)

1.1 EVOLUCIÓ DE L'ESTUDI SOBRE RECURSOS HUMANS

1.1.c Característiques de la perspectiva estratègica



0. PRECEDENTS (anys 70-80)

- a. Comptabilitat del factor humà
- b. Planificació de l'estructura humana
- c. Relació de la funció amb l'entorn
- d. Funció de RR.HH. i estratègia general

1. INICIS (anys 80-90)

- a. Inclusió dels aspectes humans en la formulació d'estratègies
- b. Definir una estratègia de RRHH per recolzar l'estratègia empresarial
- c. Traduir les estratègies en accions concretes

1. ACTUALITAT

- a. Consideració dels recursos humans en tot el procés estratègic
- b. Els RRHH són bàsics per obtenir avantatges competitives sostenibles
- c. Identificar les pràctiques que afecten al rendiment organitzatiu

1.2 TERMINOLOGIA I ÀMBITS D'APLICACIÓ DE LA FUNCIO

1.2.a Qüestions terminològiques-1

IMPORTÀNCIA FUNCIONAL

OBJECTE D'ESTUDI

COMENTARIS

DIRECCIÓ

- Directrius
- Decisions

PERSONAL

- Sols membres del nucli d'operacions

PERSONES

- Possible confusió: Tota la persona?

GESTIÓ

- Execució
- Accions

RELACIONS INDUSTRIALS

- Sols relacions psicosocials internes

CAPITAL HUMÀ

- Sols una part de les competències

ADMINISTRACIÓ

- Limitacions
- Procediments

RELACIONS LABORALS

- Sols relacions de tipus jurídicolgals

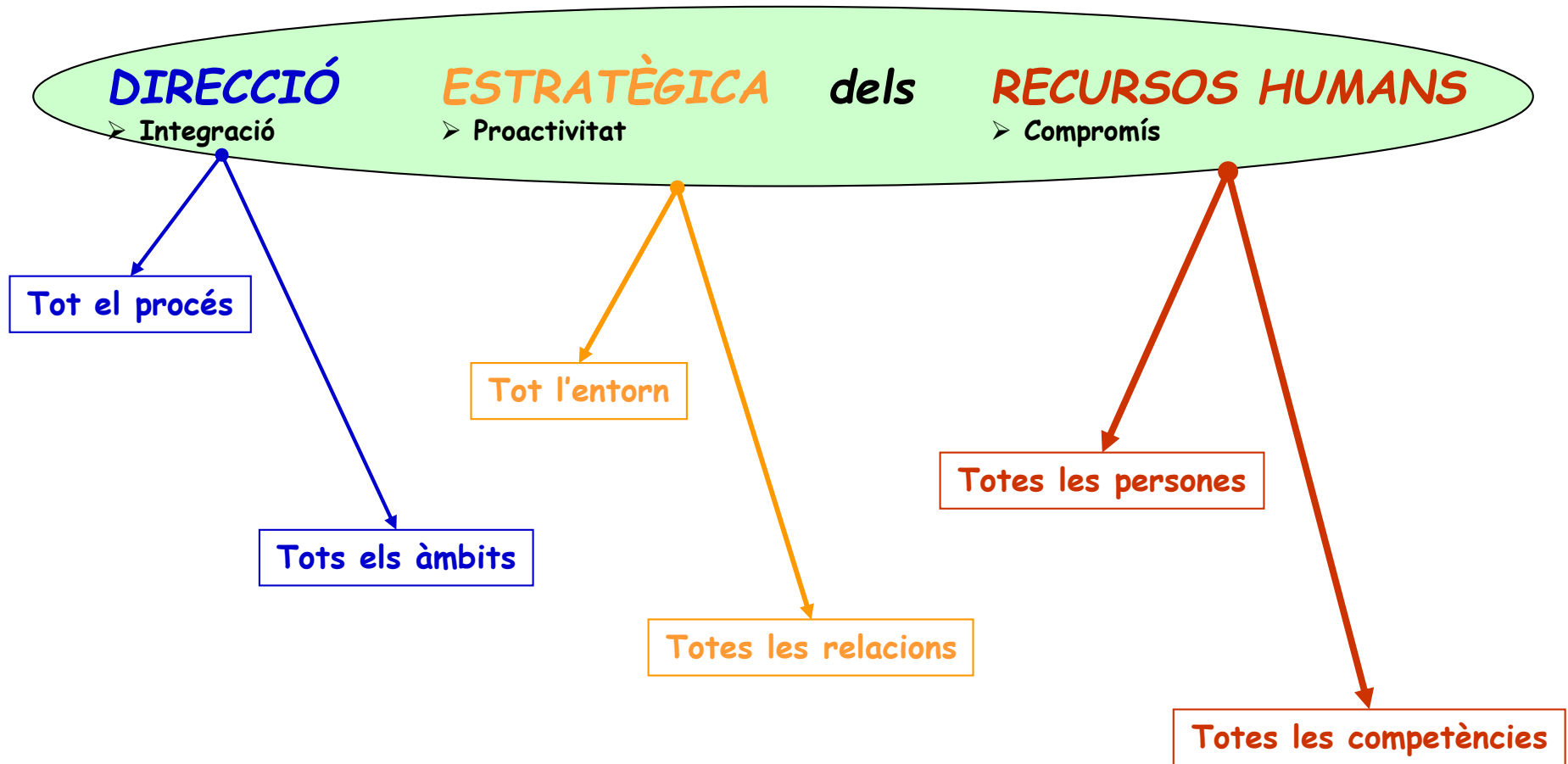
FACTOR HUMÀ

- Sols un factor de producció més

DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE RECURSOS HUMANS

1.2 TERMINOLOGIA I ÀMBITS D'APLICACIÓ DE LA FUNCIÓ

1.2.a Qüestions terminològiques-2



1.2 TERMINOLOGIA I ÀMBITS D'APLICACIÓ DE LA FUNCIO

1.2.b Àmbits de la Funció de Recursos Humans

DIRECCIÓ
dels
Recursos Humans

Conjunt de DECISIONS per:

- ❖ Aconseguir l'estructura humana adequada.
- ❖ Determinar les polítiques funcionals idònies.
- ❖ Definir les estratègies general i específica.

GESTIÓ
dels
Recursos Humans

Conjunt d' ACCIONS que:

- ❖ S'adopten pels directius de línia
- ❖ Afecten a les competències dels membres.
- ❖ Faciliten la presa de decisions funcional.

ADMINISTRACIÓ
dels
Recursos Humans

Conjunt de PROCEDIMENTS sobre:

- ❖ Administració Laboral: Informació personal.
- ❖ Relacions Laborals: Informació legal.
- ❖ Salut Laboral: Informació específica.

DEFINEIX LA FUNCIO
(en tota l'organització)

APLICA LA FUNCIO
(En les àrees funcionals)

NORMALITZA LA FUNCIO
(en un entorn determinat)

DIRECCIÓ
ESTRATÈGICA de
Recursos Humans

ESTRATÈGIA
de
Recursos Humans

1. CANVIS AL CONTEXT EXTERN

- A1. CANVIS ECONÒMICS
- A2. CANVIS TECNOLÒGICS

- B1. CANVIS SOCIALS
- B2. CANVIS CULTURALS

- C1. CANVIS POLÍTICS
- C2. CANVIS LEGALS

2. CANVIS AL CONTEXT INTERN

- A. CANVIS ORGANITZATIUS

- B. CANVIS INDIVIDUALS

NOTA: Tots aquests canvis poden tindre repercussions més o menys importants en tot el procés estratègic de la Funció de Recursos Humans. Per tant, poden afectar a qualsevol dels seus àmbits i de manera específica a les polítiques objectiu (captació, capacitació i motivació). Ara bé, aquest anàlisi caldria fer-lo en cada organització concreta.

1. CANVIS AL CONTEXT EXTERN

A1. CANVIS ECONÒMICS:

- * Internacionalització de l'activitat empresarial
- * Terciarització de la economia
- * Crisi de l'ordre econòmic internacional
- * (...)

A2. CANVIS TECNOLÒGICS:

- * Introducció de tecnologies de la informació
- * Noves tecnologies de producció (bens i serveis)
- * Millora de la comunicació interna/externa
- * (...)

1. CANVIS AL CONTEXT EXTERN

B1. CANVIS SOCIALS:

- * Canvis demogràfics per pressió externa
- * Aparició de nous estils de vida
- * Variació en les expectatives laborals
- * (...)

B2. CANVIS CULTURALS:

- * Necessitat d'eliminar les discriminacions
- * Aparició de nous hàbits de consum
- * Intent de conciliar la vida familiar actual
- * (...)

1. CANVIS AL CONTEXT EXTERN

C1. CANVIS POLÍTICS:

- * Hegemonia de les polítiques neoliberals
- * Consolidació del bipartidisme
- * Transformació reformista dels sindicats
- * (...)

C2. CANVIS LEGALS:

- * Reforma Laboral continua
- * Diversificació de la normativa
- * Desenvolupament legal de problemes específics
- * (...)

2. CANVIS AL CONTEXT INTERN

A. CANVIS ORGANITZATIUS:

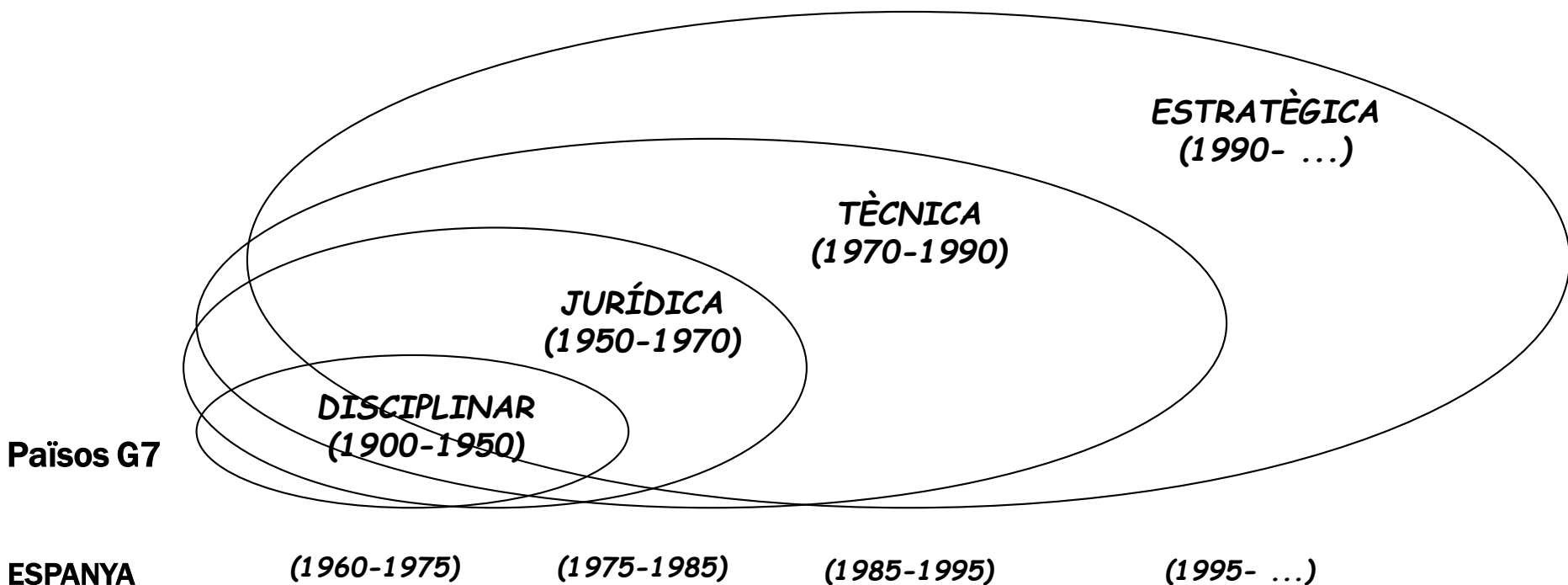
- * Tendència cap a estructures per procés
 - Coordinació
 - Treball en equip
- * Tendència cap a la reducció de la jerarquia
 - Participació
 - Corresponsabilitat
- * Tendència cap a la flexibilitat organitzativa
 - Reestructuracions
 - Millora continua

B. CANVIS INDIVIDUALS:

- * Ajust persona-organització (cultura)
- * Ajust de les competències (empleabilitat)
- * Ajust de les relacions laborals (individualització)

ETAPES DE LA DRH:

- I. DISCIPLINAR (MODEL CLÀSSIC)
- II. JURÍDICA (MODEL LEGAL)
- III. TÈCNICA (MODEL DE COMPORTAMENT)
- IV. ESTRATÈGICA (MODEL INTEGRAT)



- NOTES:
- a. Relació dialèctica entre les etapes de la DRH
 - b. Períodes teòrics generals als països desenvolupats
 - c. Pràcticament, caldria fer-ho per país, sector i organització

1.4. MODELS DE DIRECCIÓ DE RRHH EN LES ORGANITZACIONS

	I. MODEL CLÀSSIC ETAPA DISCIPLINAR (1900-1950)	II. MODEL LEGAL ETAPA JURÍDICA (1950-1970)
NOM	FUNCIÓ DE PERSONAL	FUNCIÓ DE RELACIONS LABORALS
OBJECTIU	Mantenir l'ordre intern i garantir l'organització del treball, al menor cost.	Aplicar correctament la legislació laboral i arribar a acords, generalment de tipus salarial.
ELEMENTS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ APLICACIÓ DE LES NORMES DE TREBALL ➤ ADMINISTRACIÓ DE SALARIS ➤ CONTROL DISCIPLINARI 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ APLICACIÓ DE LES NORMES LABORALS ➤ ADMINISTRACIÓ LABORAL ➤ RELACIONS LABORALS
DIRECCIÓ	❖ ESTIL EXPLOTADOR	❖ ESTIL PATERNALISTA
ESTRUCTURA*	<ul style="list-style-type: none"> ■ BUROCRÀCIA MAQUINAL ■ STAFF DE RECOLÇAMENT 	<ul style="list-style-type: none"> ■ BUROCRÀCIA PROFESSIONAL ■ LÍNIA MITJANA (nivell inferior)
PROFESSIÓ	ENGINYERS (i Militars)	ADVOCATS (i Graduats Socials)

* Organigrames a banda (fets i explicats a classe)

1.4. MODELS DE DIRECCIÓ DE RRHH EN LES ORGANITZACIONS

	III. MODEL COMPORTAMENT ETAPA TÈCNICA (1970-1990)	IV. MODEL INTEGRAT ETAPA ESTRATÈGICA (1990- ...)
NOM	FUNCIÓ DE RELACIONS INDUSTRIALS	FUNCIÓ DE RECURSOS HUMANS
OBJECTIU	Racionalitzar el factor humà, en base a les noves tècniques d'investigació social.	Optimitzar els recursos humans de l'empresa, considerats una inversió a llarg termini.
ELEMENTS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CAPTACIÓ ➤ CAPACITACIÓ ➤ BENEFICIS SOCIALS ➤ AVALUACIÓ DEL RENDIMENT 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SOCIALITZACIÓ ➤ DISSENY DE LLOCS DE TREBALL ➤ VALORACIÓ DE CÀRRECS ➤ PLANIFICACIÓ DE RECURSOS HUMANS ➤ SISTEMA D'INFORMACIÓ ESPECÍFIC ➤ AUDITORIA DE RR. HH. (laboral o social)
DIRECCIÓ	❖ ESTIL CONSULTIU	❖ ESTIL PARTICIPATIU
ESTRUCTURA*	<ul style="list-style-type: none"> ■ ESTRUCTURES DIVISIONALS ■ STAFF TÈCNIC (tecnoestructura) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualsevol CONFIGURACIÓ ■ LÍNIA MITJANA (nivell superior)
PROFESSIÓ	PSICÒLEGS (i sociòlegs)	ECONOMISTES (i RR. LL./CC. del Treball)

* Organigrames a banda (fets i explicats a classe)



TEMA 2*

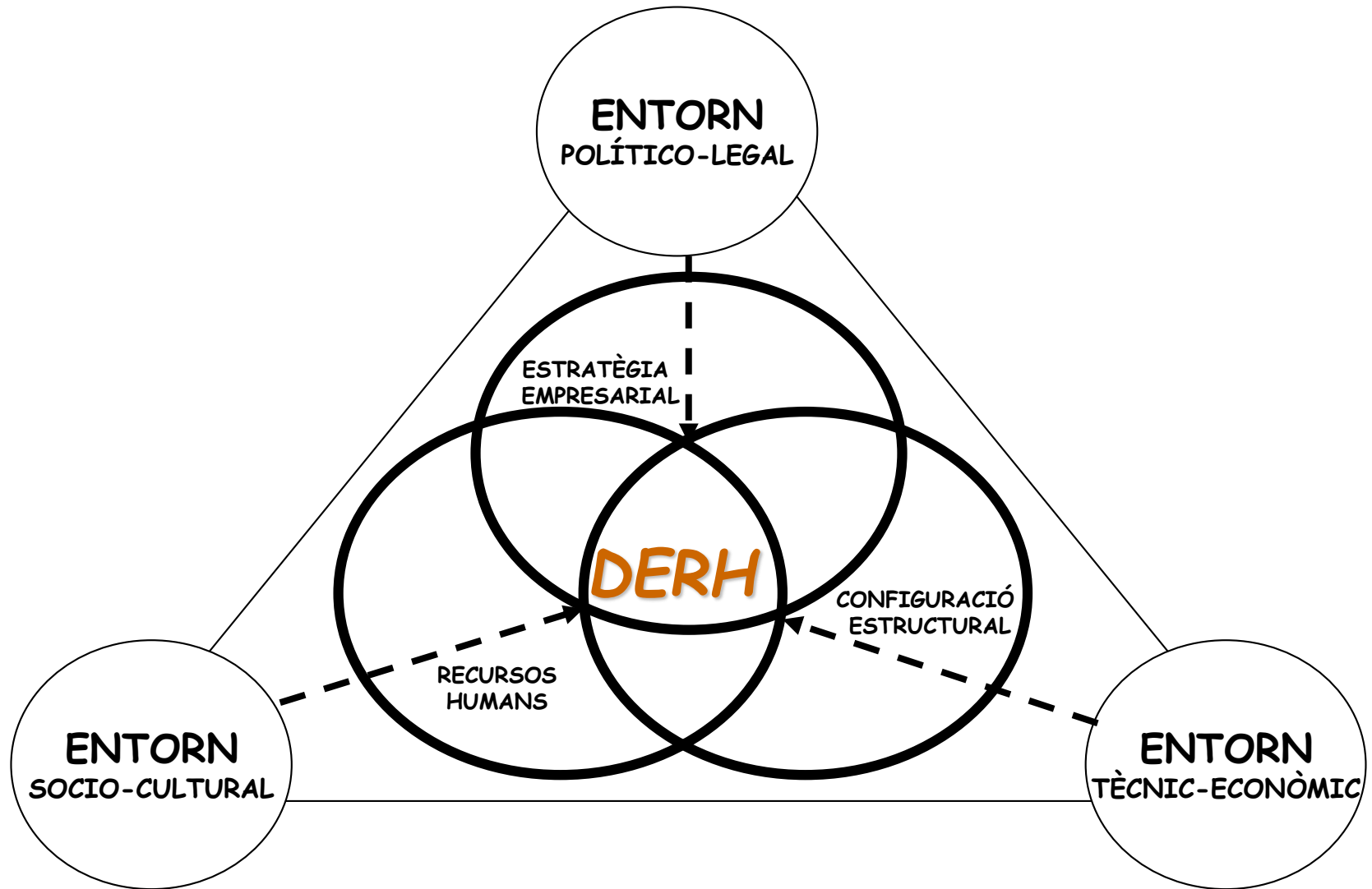
DIRECCIÓ ESTRATÈGICA I DIRECCIÓ DE RECURSOS HUMANS (DRH)

- 2.1. Concepte i característiques de la Direcció Estratègica dels RRHH (DERH)
- 2.2. El procés de Direcció Estratègica de Recursos Humans
- 2.3. Paper de la DRH en la Direcció Estratègica de organitzacions
- 2.4. Tipus d'estratègia per a la Direcció de Recursos Humans

* Els materials que presentem són sols uns guions de classe. Per tant, seran ampliat, comentats i, si cal, corregits durant les classes, per complementar (mai substituir) la Bibliografia Bàsica. Les referències bibliogràfiques concretes les donarem al desenvolupar el Programa.

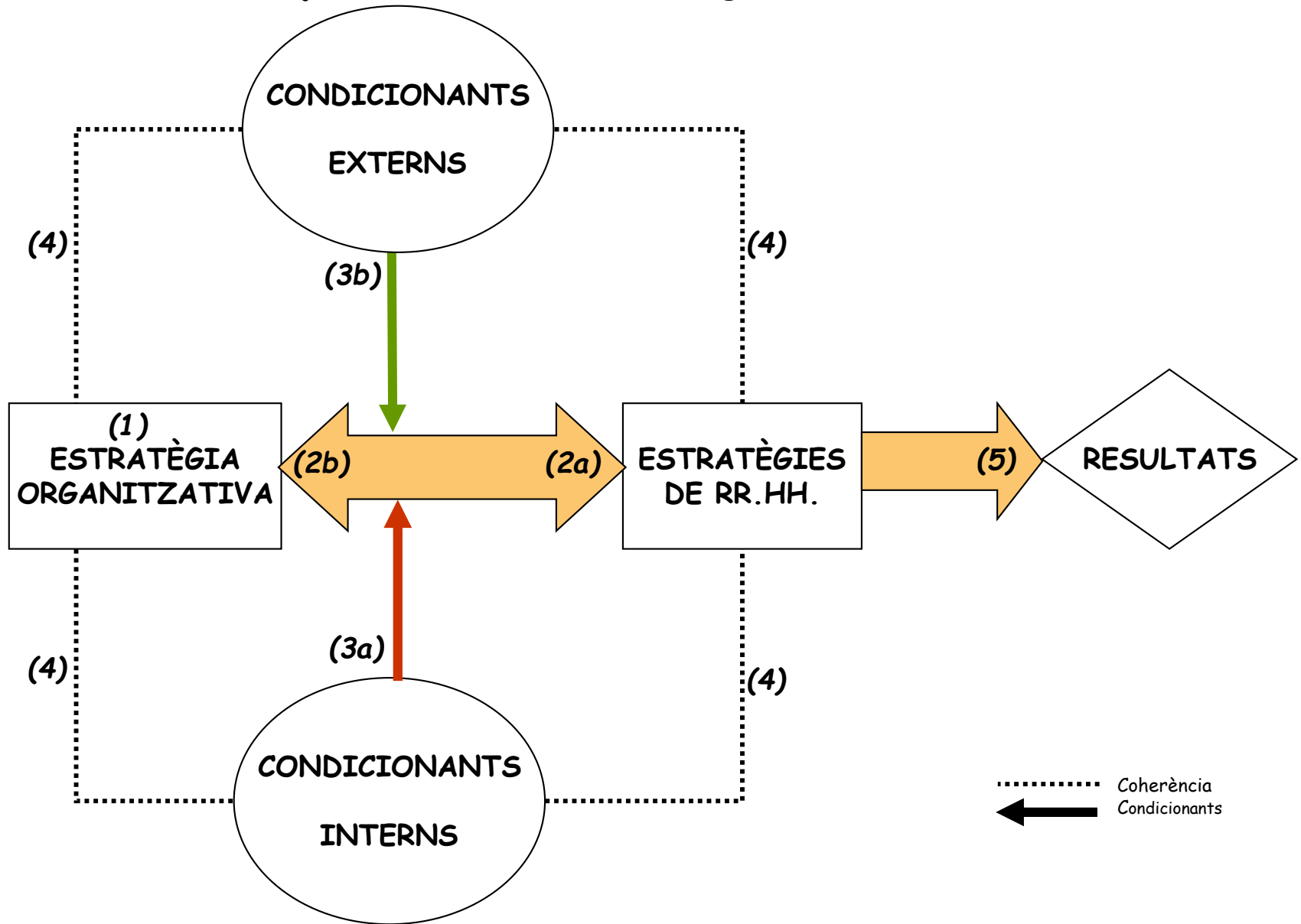
2.1 CONCEPTE I CARACTERÍSTIQUES DE LA DERH

2.1.a Concepte



2.1 CONCEPTE I CARACTERÍSTIQUES DE LA DERH

2.1.b Ajust del sistema: Relacions generals



2.1 CONCEPTE I CARACTERÍSTIQUES DE LA DERH

2.1.c Característiques

1. LES **COMPETÈNCIES** DE LES PERSONES SÓN UN **RECURS CLAU** PER A LA CREACIÓ D'AVANTATGES COMPETITIVES.



2. LA FUNCIO DE RR.HH. TÉ UNA RELACIÓ **PROACTIVA** RESPECTE AL PROCÉS ESTRATÈGIC GENERAL.



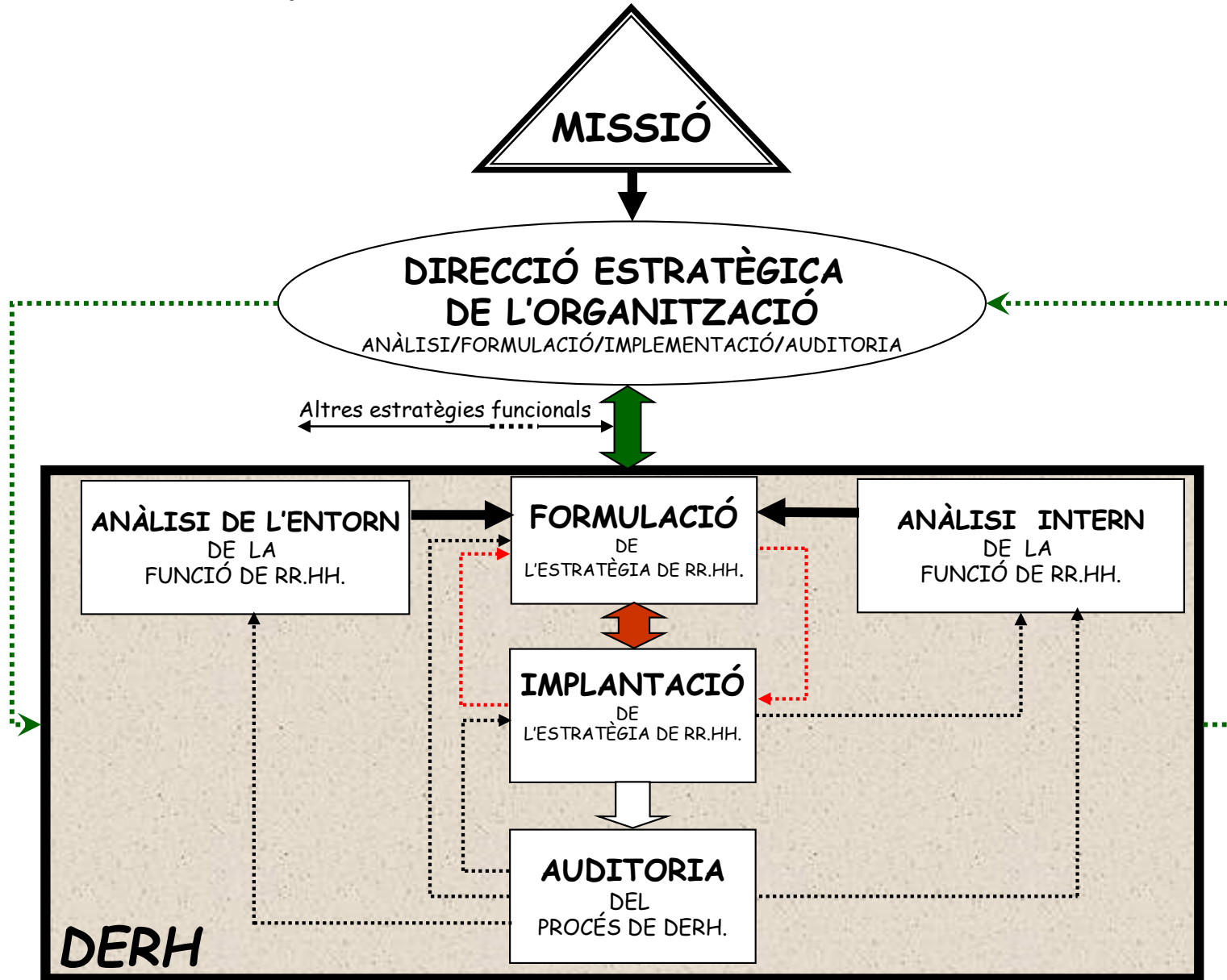
3. LA PLANIFICACIÓ **A LLARG TERMINI** DELS RR.HH. ÉS UN PRIMER PAS PER A L'AJUST AMB L'ESTRATÈGIA ORGANITZATIVA.



4. ELS **DIRECTIUS DE LÍNIA** TENEN MAJORS RESPONSABILITATS EN LA DIRECCIÓ DELS RRHH.

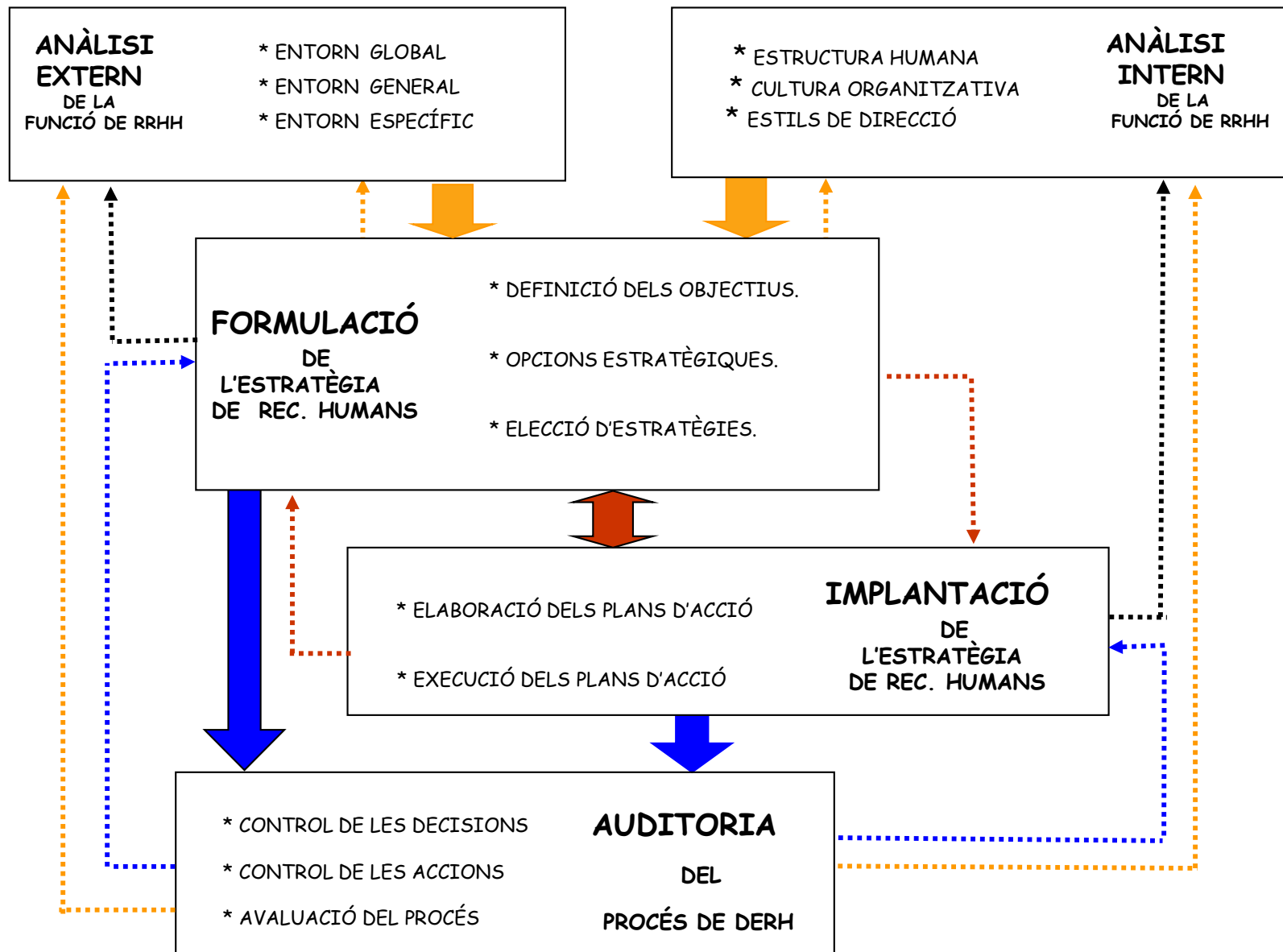
2.2 EL PROCÉS DE DERH

2.2.a Ajust: Relacions internes (I)



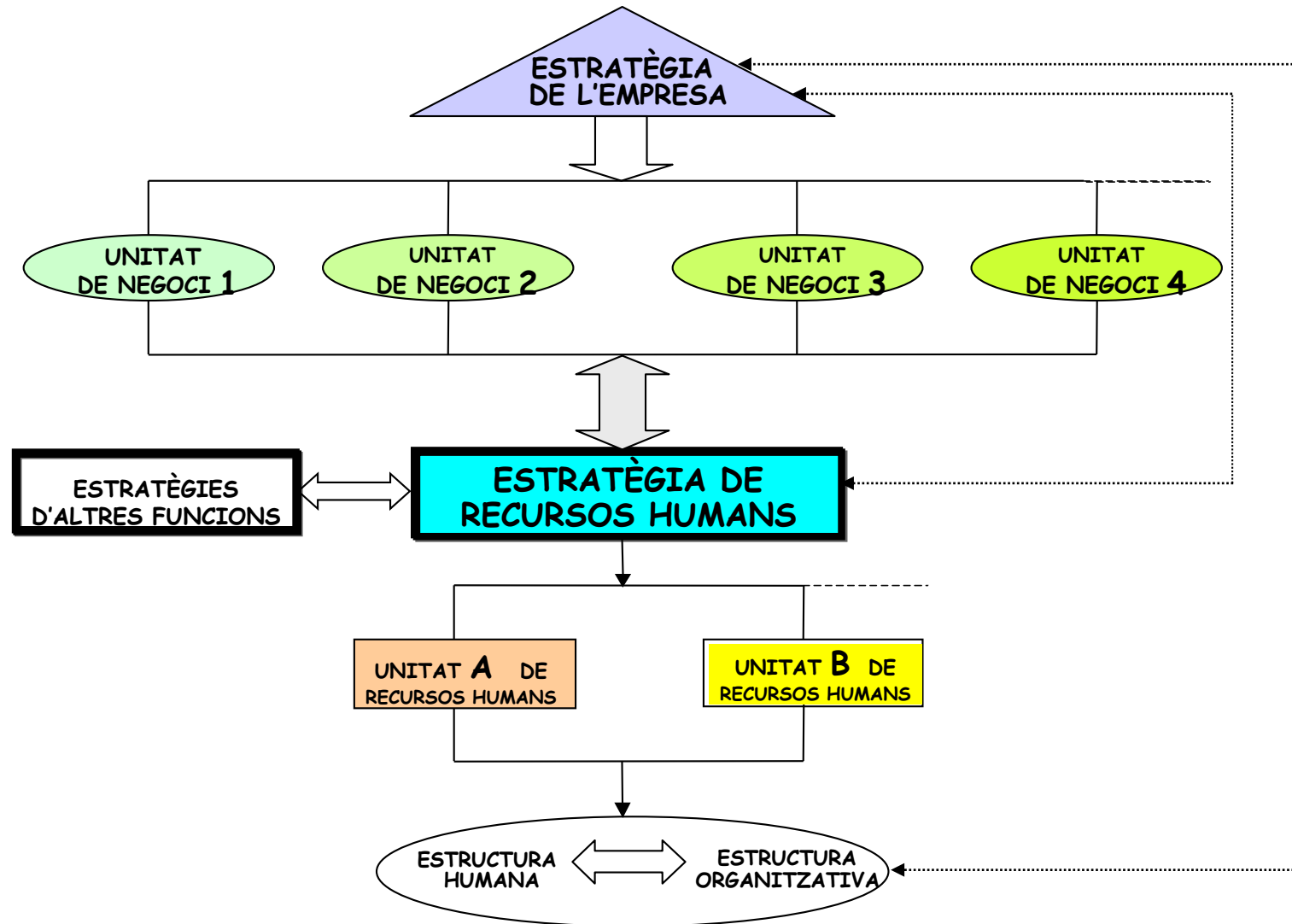
2.2 EL PROCÉS DE DERH

2.2.b Ajust: Relacions internes (II)



2.2 EL PROCÉS DE DERH

2.2.c Unitats de Recursos Humans



PER A QUE SIGA POSSIBLE LA PARTICIPACIÓ PLENA EN L'ELABORACIÓ DE L'ESTRATEGIA GENERAL, ÉS NECESSARI COMPLIR LES SEGÜENTS CONDICIONS:

- A.** LA INTEGRACIÓ DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA **DERH** EN ELS COMITÉS DE FORMULACIÓ DE L'ESTRATEGIA GLOBAL (O CORPORATIVA)
- A.** EL DESENVOLUPAMENT D'UN SISTEMA D'INFORMACIÓ DE **RRHH** COMPARABLE AL DE LES ALTRES FUNCIONS EMPRESARIALS
- A.** L'AMPLIACIÓ DE LES COMPETÈNCIES PROFESSIONALS (PER FORMACIÓ O/I PER EXPERIÈNCIA) DE QUI ÉS RESPONSABLE DE LA **DERH**

PER ACONSEGUIR LA POSADA EN MARXA DE L'ESTRATEGIA GENERAL EN LES DIFERENTS ÀREES FUNCIONALS, CAL CONSIDERAR QUE:

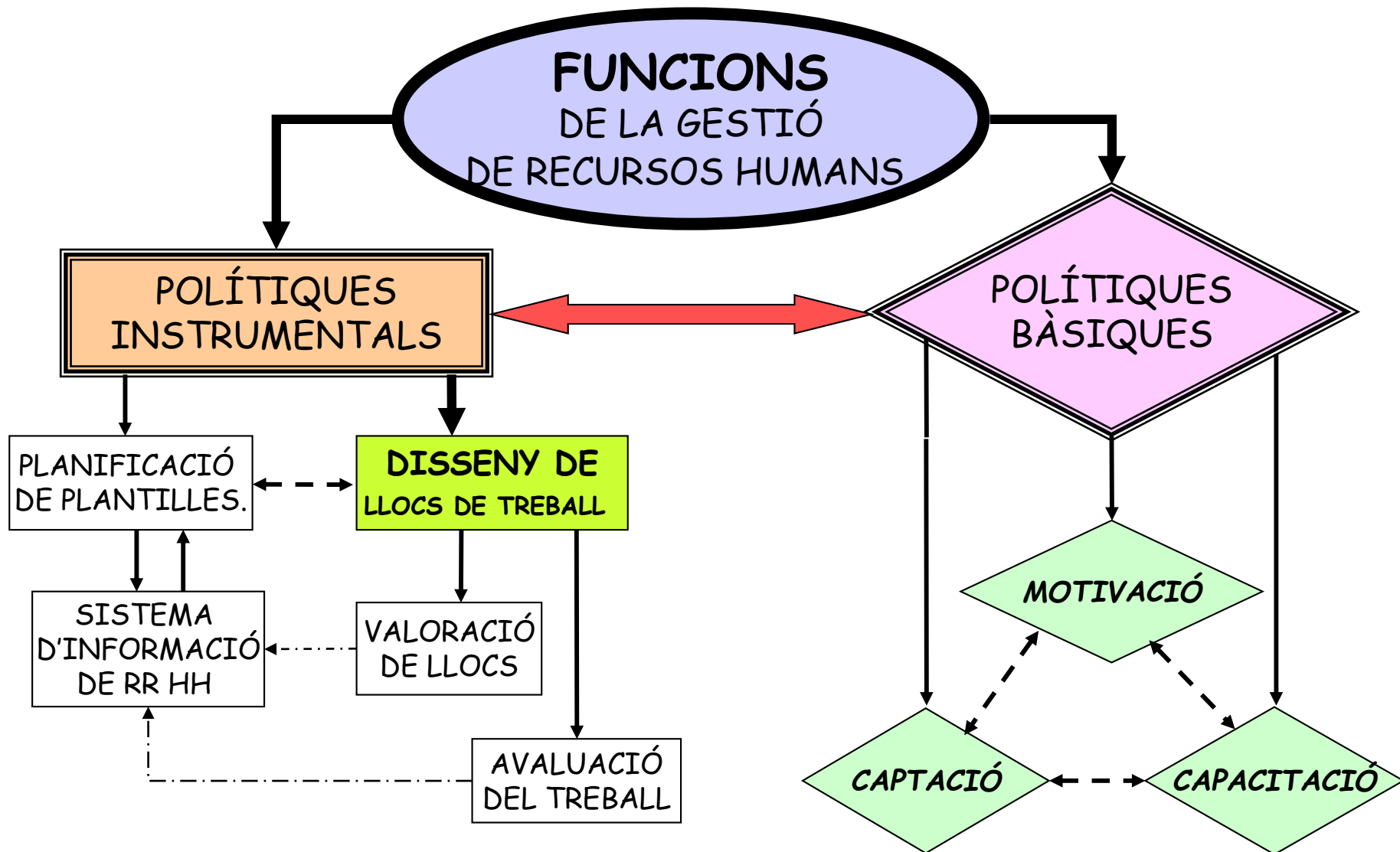
- A.** LES TRES POLÍTIQUES BÀSIQUES DE LA FUNCIÓ DE RECURSOS HUMANS (recolçades amb les **polítiques instrumentals**) PER IMPLEMENTAR L'ESTRATÈGIA DE L'ORGANITZACIÓ SÓN: **CAPTACIÓ, MOTIVACIÓ I CAPACITACIÓ**

- B.** LA DIRECCIÓ DELS RECURSOS HUMANS ASSEGURA LA GESTIÓ DE LES **COMPETÈNCIES** DE L'EMPRESA MITJANÇANT LA IMPLANTACIÓ DE PRÀCTIQUES PER ADQUIRIR-LES (captació), ESTIMULAR-LES (motivació) I DESENVOLUPAR-LES (capacitació).

- C.** EL CONCEPTE DE **COMPETÈNCIA** DESCRIU DE MANERA EXHAUSTIVA L'APORTACIÓ ÚNICA I ESSENCIAL DELS RECURSOS HUMANS A L'ORGANITZACIÓ; I EN LA SEUA GESTIÓ ESTÀ IMPLICADA TOTA LA **LÍNIA MITJANA** (direccions funcionals).

2.3 LA DRH EN EL PROCÉS ESTRATÈGIC GENERAL

2.3.2 Paper en la Implementació (a2)

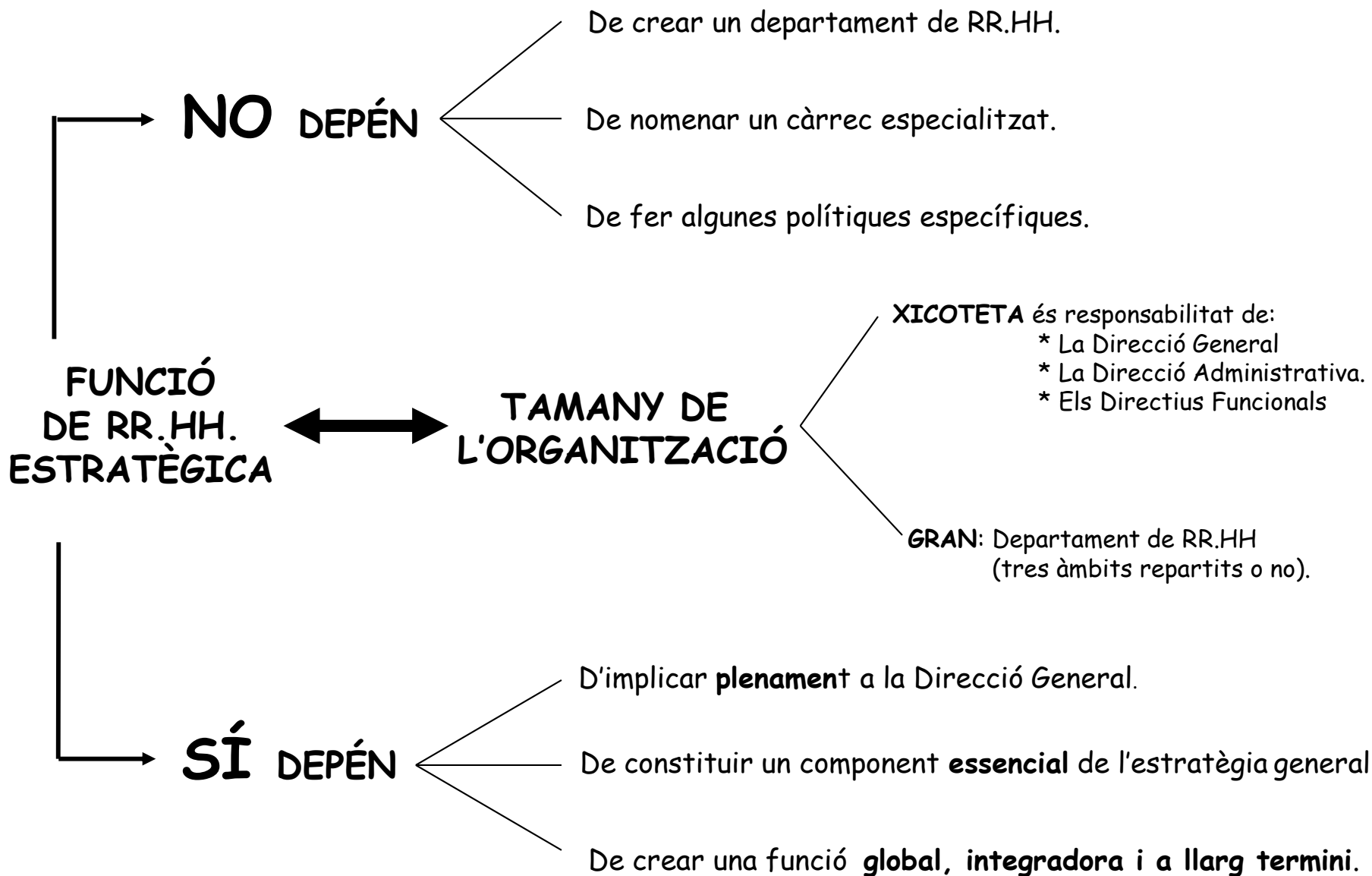


PER COMPLETAR EL PROCÉS ESTRATÈGIC GENERAL, CAL QUE DES DE LA FUNCIO DE RECURSOS HUMANS ES REALITZE:

- A. EL CONTROL I L'AVAUACIO DE LES ACCIONS I DE LES POLITIQUES ESPECIFIQUES SOBRE ELS RECURSOS HUMANS.**
- B. EL CONTROL I L'AVAUACIO DE LES DECISIONS I DE LES ESTRATEGIES ESPECIFIQUES SOBRE ELS RECURSOS HUMANS.**
- C. L'ESTUDI I VIGILANCIA DEL CONTEXT INTERN I EXTERN A LA FUNCIO DE RECURSOS HUMANS.**
- D. LA COORDINACIO I COHERENCIA DEL PROCÉS ESTRATÈGIC APLICAT A LA FUNCIO DE RECURSOS EN CONJUNT.**

2.4 TIPUS D'ESTRATÈGIA PER A LA DRH

2.4.1 Importància de les Pràctiques de Recursos Humans (I)



QUINES SÓN LES PRÀCTIQUES DE RECURSOS HUMANS MÉS EFECTIVES PER ACONSEGUIR ELS OBJECTIUS ESTRATÈGICS?

TEÒRICAMENT PODEM DISTINGIR TRES PROPOSTES:

1. UNIVERSALISTA. Suposa que:

- ❖ Cal determinar les pràctiques clau (treball en equip, ocupació estable, participació, salari variable, informació compartida, etc.).
- ❖ Cada una d'elles incideix positivament en els resultats de l'organització, independentment de les circumstàncies organitzatives.

2. CONTINGENT. Suposa que:

- ❖ Cal "ajustar" les pràctiques concretes als condicionants de l'organització, sobretot amb l'estratègia general que adopta.
- ❖ Quan major siga aquest ajust vertical, més probabilitats d'executar amb èxit l'estratègia i, per tant, millors resultats.

3. CONFIGURATIVA. Suposa que:

- ❖ Cal desenvolupar sistemes de pràctiques consistents entre sí o integrades (configuracions).
- ❖ Aconseguir pràctiques de RRHH consistents entre sí (ajust horitzontal) i coherents amb l'estratègia general (ajust vertical), millora els resultats.

NOTA: Els plantejaments més utilitzats en la pràctica són els de l'escola contingent

2.4 TIPUS D'ESTRATÈGIA PER A LA DRH

2.4.2 Tipus d'estratègia de Recursos Humans (a1)

ESTRATÈGIA	CARACTERÍSTIQUES	
	GENERALS	DELS RR.HH.
EMPRENEDORA	<ol style="list-style-type: none">1. Iniciar activitats o realitzar-ne de noves2. Barreres dèbils (inestabilitat)3. Estructures flexibles (xicotetes empreses)4. Tecnologies canviant	<ol style="list-style-type: none">a. Assumpció de riscos i responsabilitats (creativitat)b. Alta competència tècnica (experiència)c. Ajust persona - projecte d'empresa (cooperació)d. Orientació a llarg termini
CREIXEMENT	<ol style="list-style-type: none">1. Aprofitar oportunitats (activitats conegudes)2. Buscar estabilitat dinàmica3. Economies d'escala (mitjanes empreses)4. Elevat control dels canvis	<ol style="list-style-type: none">a. Coherència (coordinació)b. Aprofitament de les competències (eficiència)c. Ajust persona - lloc de treball (normalització)d. Orientació a mig termini
BENEFICI	<ol style="list-style-type: none">1. Optimització econòmica (activ. especialitzada)2. Estabilitat total3. Empreses madures (grans empreses)4. Tecnologies molt desenvolupades	<ol style="list-style-type: none">a. Racionalitat (especialització)b. Competències específiques (màxima eficiència)c. Ajust persona - funció (màxima normalització)d. Orientació a curt termini

2.4 TIPUS D'ESTRATÈGIA PER A LA DRH

2.4.2 Tipus d'estratègia de Recursos Humans (a2)

ESTRATÈGIA GENERAL	POLÍTIQUES BÀSIQUES		
	CAPTACIÓ	MOTIVACIÓ	CAPACITACIÓ
EMPRENEDORA	<ul style="list-style-type: none">■ Persones de dins amb fort potencial de competències■ Procediments oberts i informals	<ul style="list-style-type: none">■ Avaluació informal dels "logros" col·lectius■ Participació directa en beneficis	<ul style="list-style-type: none">■ Formació oberta i informal■ Bones perspectives de carrera
CREIXEMENT	<ul style="list-style-type: none">■ Atraure als millors talents■ Procediments que detecten als competents	<ul style="list-style-type: none">■ Avaluació de resultats i del comportament (individual i col·lectiu)■ Participació en l'expansió de l'empresa	<ul style="list-style-type: none">■ Formació relativament estructurada■ Possibilitats de promoció importants
BENEFICIS	<ul style="list-style-type: none">■ Estrictament persones de fora que necessita■ Procediments estructurats	<ul style="list-style-type: none">■ Avaluació del rendiment individual■ No existeixen fórmules de participació col·lectiva	<ul style="list-style-type: none">■ Formació totalment estructurada o formal■ Perspectives de carrera sols per als millors

Model d'SCHULER, 1987



2.4 TIPUS D'ESTRATÈGIA PER A LA DRH

2.4.2 Tipus d'estratègia de Recursos Humans (b)

**Dimensió
ECONÒMICA**

**Dimensió
POLÍTICA**

**Dimensió
ORGANITZATIVA**

**ESTRATÈGIA
De RRHH**

1. CRITERI DE MOTIVACIÓ

S'arriben als objectius empresarials mitjançant PREMIS i CÀSTIGS.

El treballador/a és negligent ("vago") per naturalesa i necessita SUPERVISIÓ DIRECTA.

Sistema de TREBALL NORMALITZAT i treballs senzills i repetitius.

1a. ESTRATÈGIA DE CONTROL

Els objectius de cada treballador/a s'obtenen amb DIFERENTS TIPUS DE COMPENSACIONS.

El/la treballador/a té interès pel propi treball i s'AUTOCONTROLA

TREBALL POLIVALENT de tots els membres, enfocat a resultats.

1b. ESTRATÈGIA DE COMPROMÍS

2. CRITERI DE CAPTACIÓ-CAPACITACIÓ

Els empleats obtenen la seua capacitat EN EL MERCAT LABORAL de manera continuada.

El/la treballador/a NO TÉ ASSEGURADA la seua continuïtat i/o promoció en l'empresa.

Perfils professionals MOLT SIMILARS en diferents empreses i molt abundants al mercat laboral.

2a. ESTRATÈGIA D'EXTERNALITZACIÓ

L'EMPRESA INVIRTEIX en capacitat per obtenir l'estructura humana que els interessa.

El/la treballador/a ES DESENVOLUPA professionalment en l'empresa.

Els llocs de treball són MOLT ESPECÍFICS i s'acoblen perfectament a l'estratègia de l'empresa.

2b. ESTRATÈGIA D'INTERNALITZACIÓ

Model d'HERRERA, 2001



TEMA 3*

PLANIFICACIÓ DELS RECURSOS HUMANS

- 3.1. Concepte i objectius
- 3.2. Tipus
- 3.3. Fases del procés
- 3.4. Planificació de la plantilla

* Els materials que presentem són sols uns guions de classe. Per tant, seran ampliat, comentats i, si cal, corregits durant les classes i mai substitueixen la Bibliografia Bàsica.
Les referències bibliogràfiques concretes les donarem al desenvolupar el Programa.



DEFINICIÓ 0.

La planificació dels recursos humans és el procés d'identificació i ubicació de competències; per mantenir, millorar o canviar activitats organitzatives concretes, en un futur.

Açò pretén aconseguir els següents **OBJECTIUS GENERALS**:

- OBJECTIU 1:** * ANTICIPAR-SE A LES NECESSITATS FUTURES DE RECURSOS HUMANS
* Açò implica, adequar les aptituds i les actituds dels membres
- OBJECTIU 2:** + GARANTIR ELS PROCESSOS BÀSICS DE RECURSOS HUMANS:
- Captació o gestió de l'ocupació
- Motivació o gestió de les compensacions
- Capacitació o gestió del desenvolupament
+ Açò implica, integrar totes les polítiques de recursos humans
- OBJECTIU 3:** > OPTIMITZAR ELS DIVERSOS RESULTATS DE L'ORGANITZACIÓ
> Açò implica, fer congruents els resultats col·lectius i individuals

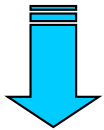
3.1 CONCEPTE I OBJECTIUS DE LA PLANIFICACIÓ DE RRHH

3.1.b Definicions



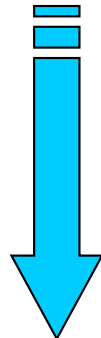
VISIÓ DE SUBORDINACIÓ

DEFINICIÓ 1. Polítiques, sistemes i procediments per assegurar que el número apropiat de persones amb les qualificacions que l'organització necessita, estarà disponible en temps i en el lloc que pertoca.



DIMENSIÓ GENERAL

- Sols intenta complir els objectius de l'organització



PLANIFICACIÓ DE PLANTILLES

- Volum i característiques dels RRHH
- Polítiques bàsiques i instrumentals
- Anàlisi costos-beneficis de la planificació

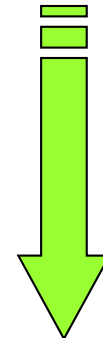
VISIÓ D'INTEGRACIÓ

DEFINICIÓ 2. Procés continu de presa de decisions que permet disposar, en el moment desitjat, dels recursos humans amb les competències necessàries per aconseguir els objectius estratègics de l'organització



DIMENSIÓ SOCIAL

- Per fer compatibles interessos de l'organització i individuals

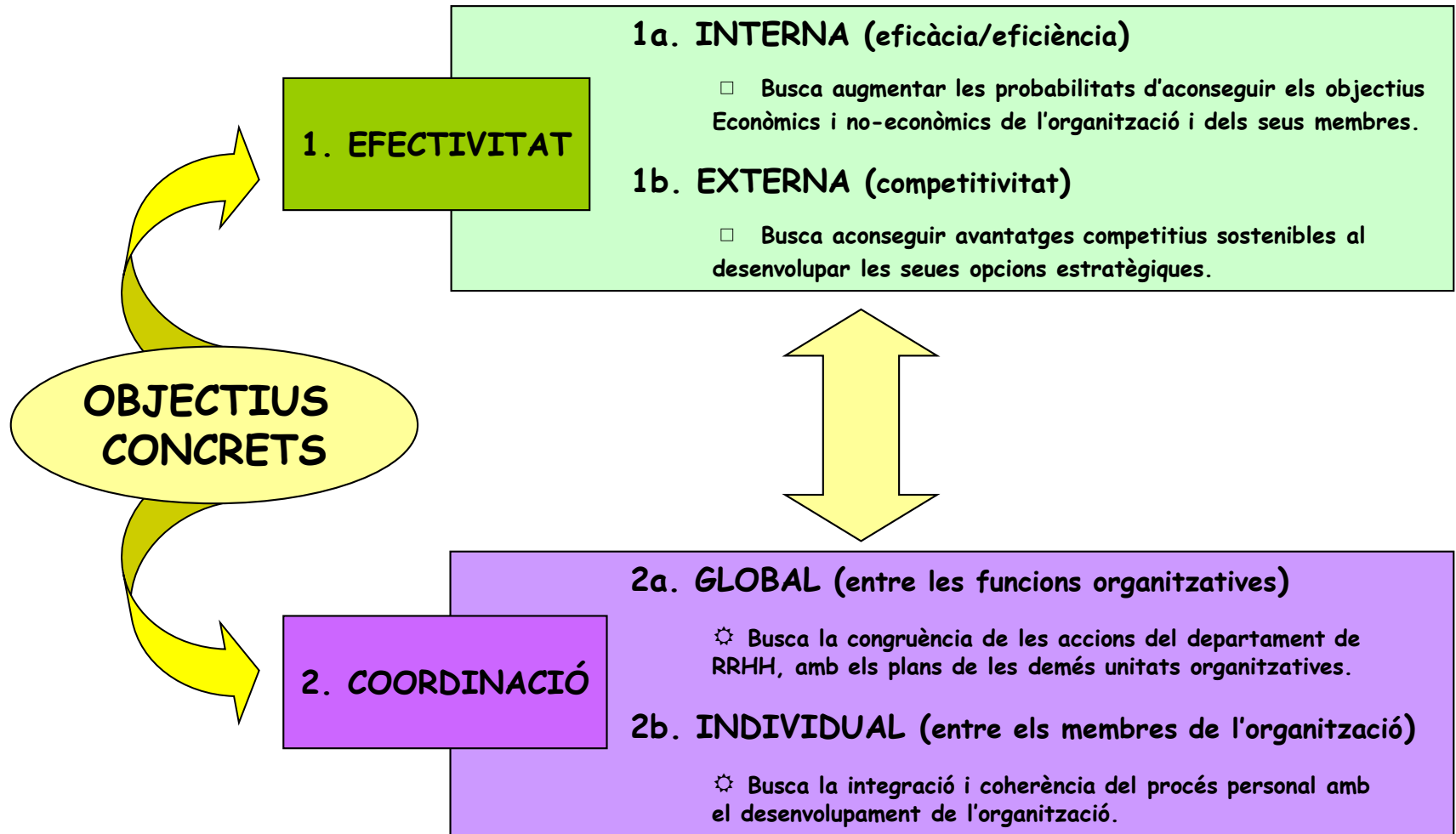


PLANIFICACIÓ DE CARRERES

- Nous dissenys de llocs de treball
- Polítiques de motivació intrínseca
- Capacitació específica, etc.

3.1 CONCEPTE I OBJECTIUS DE LA PLANIFICACIÓ DE RRHH

3.1.c Objectius concrets



3.2 TIPUS DE PLANIFICACIÓ DE RECURSOS HUMANS

3.2.a Presentació d'alternatives

PRH en sentit **ESTRICTE**

versus

PRH en sentit **AMPLE**

- Es tracta de convertir en **ACCIONS CONCRETES** les **DIRECTRIUS** estratègiques.
- Arreplega "**ESTRICTAMENT**" el conjunt de plans d'acció per **IMPLEMENTAR** l'estratègia de RRHH.

- Les directrius són els mateixos **PLANS** d'acció que es concreten en **PROGRAMES I PRESSUPOSTOS**.
- L'estratègia de RRHH està formada pel conjunt de **PLANS FUNCIONALS** a llarg termini.

PRH de forma **PROACTIVA**

versus

PRH de forma **REACTIVA**

- Es tracta de **DESENVOLUPAR** l'estructura humana actual, mitjançant **PLANS DE MILLORA**.
- Participa "**ACTIVAMENT**" en el procés de **CANVI ORGANITZATIU** per assolir els objectius organitzatius.

- Intenta resoldre **PROBLEMES PUNTUALS** o ajustar l'estructura humana a un pla **PREDETERMINAT**.
- Pretén mantenir **L'ESTABILITAT** respecte a situacions considerades les **MILLORS** possibles.

PRH amb dades **QUALITATIVES**

versus

PRH amb dades **QUANTITATIVES**

- Es tracta d'intervindre sobre **CARACTERÍSTIQUES** personals i professionals dels membres.
- Considera el conjunt d' **ESTRATÈGIES** que permeten ajustar-se als canvis **EXTERNIS I INTERNIS**.

- Planteja únicament variar el número d'**EFFECTIUS** mitjançant **ENTRADES-EIXIDES** de l'organització.
- Sols ajusta la plantilla als canvis **ESTRUCTURALS** necessaris per adaptar-se a l'**ENTORN** competitiu.



3.2 TIPUS DE PLANIFICACIÓ DE RECURSOS HUMANS

3.2.b Tècniques de previsió comparades

	QUALITATIVES	QUANTITATIVES
DEFINICIÓ	<i>Estimacions basades en l'experiència i/o juís de valor realitzats per experts.</i>	<i>Estimacions fetes a partir de càlculs matemàtics, relativament complexes.</i>
AVANTATGE	Les estimacions fetes poden incorporar qualsevol factor que considere l'expert, segons el seu criteri personal.	Fan bones previsions en grans empreses, que es troben en un entorn estable i tenen personal estable.
LIMITACIONS	<ul style="list-style-type: none">■ Utilitza dades subjectives.■ Poca precisió en les estimacions.	<ul style="list-style-type: none">■ Utilitza dades del passat o relacions històriques.■ No pot previndre canvis importants ni nous.
MÈTODES	<ul style="list-style-type: none">□ Unipersonals:<ul style="list-style-type: none">□ Propietari□ Superior jeràrquic□ Pluripersonals:<ul style="list-style-type: none">□ Grup de discussió□ Grup nominal□ Mètode Delphi	<ul style="list-style-type: none">□ Anàlisi de regressió□ Programació Lineal□ Corba d'aprenentatge□ Cadenes de Markov

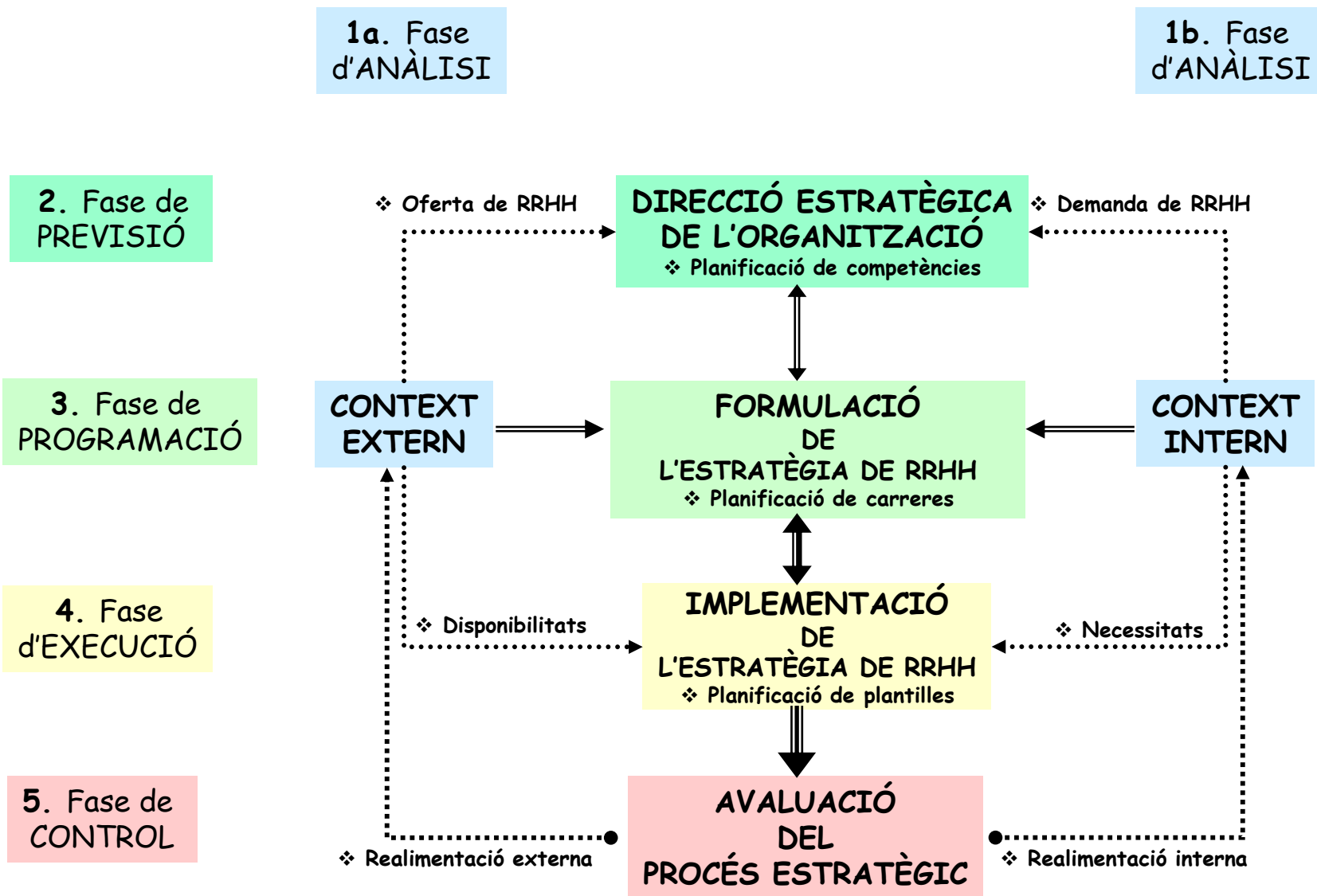
3.2 TIPUS DE PLANIFICACIÓ DE RECURSOS HUMANS

3.2.c Tècniques de decisió grupal

GRUP DE DISCUSSIÓ	GRUP NOMINAL	MÈTODE DELPHI
<ul style="list-style-type: none">❖ Intercanvi d'<u>informació oral</u> entre un grup d'experts reunits en un mateix espai físic.	<ul style="list-style-type: none">❖ Intercanvi d'<u>informació escrita</u> entre un grup d'experts reunits en un mateix espai físic, encara que no necessàriament.	<ul style="list-style-type: none">❖ Intercanvi d'<u>informació escrita a través de correu-e</u> per experts que no coincideixen ni en l'espai ni en el temps.
<ul style="list-style-type: none">❖ S'intenta arribar a una decisió de grup, <u>més o menys consensuada</u>, per simple discussió entre els participants.	<ul style="list-style-type: none">❖ Els experts treballen de manera independent i <u>valoren anònimament (votant)</u> les distintes aportacions individuals.	<ul style="list-style-type: none">❖ Les respostes són el <u>resultat estadístic de totes les opinions individuals</u> generades en un procés interactiu.
<ul style="list-style-type: none">❖ L'eficàcia augmenta quan es realitza de manera liderada i estructurada.	<ul style="list-style-type: none">❖ L'eficàcia augmenta quan es garanteix al màxim l'anonimat.	<ul style="list-style-type: none">❖ L'eficàcia augmenta quan les respostes permeten un tractament amb tècniques estadístiques.
<ul style="list-style-type: none">❖ Per al seu funcionament necessita un <u>dinamitzador/a de grup</u> que presente correctament el problema; que permeta una discussió lliure i oberta de tots; i que obtinga una solució consensuada.	<ul style="list-style-type: none">❖ Per al seu funcionament el <u>director/a del procés</u> deu presentar la pregunta delimitant clarament el problema i aconseguir que els participants tinguin tota la informació disponible.	<ul style="list-style-type: none">❖ Per al seu funcionament el <u>coordinador/a del mètode</u> facilita la transmissió d'informació lliure de "ruidos" i garanteix la consideració de totes les opinions en el resultat final.

3.3 EL PROCÉS DE PLANIFICACIÓ DE RECURSOS HUMANS

3.3.a Fases del procés



- 1. La PRH és l'aplicació del procés estratègic bàsic a les necessitats de RRHH de l'organització.**
- 2. La PRH està integrada en el mateix procés estratègic general de l'organització.**
- 3. La PRH deu aportar les competències necessàries per poder obtindre els resultats estratègics.**
- 4. La PRH depèn d'un SIRH desenvolupat, en que la font principal de dades són les direccions funcionals.**
- 5. La PRH es fonamenta mitjançant:**
 - 1. Anàlisi de disponibilitats**
 - 2. Inventari d'habilitats**
 - 3. Gràfics de reposició**
 - 4. Plans de successió, recolocacions, etc.**

3.4 PLANIFICACIÓ DE LA PLANTILLA

3.4.a Concepte i característiques

DEFINICIÓ:

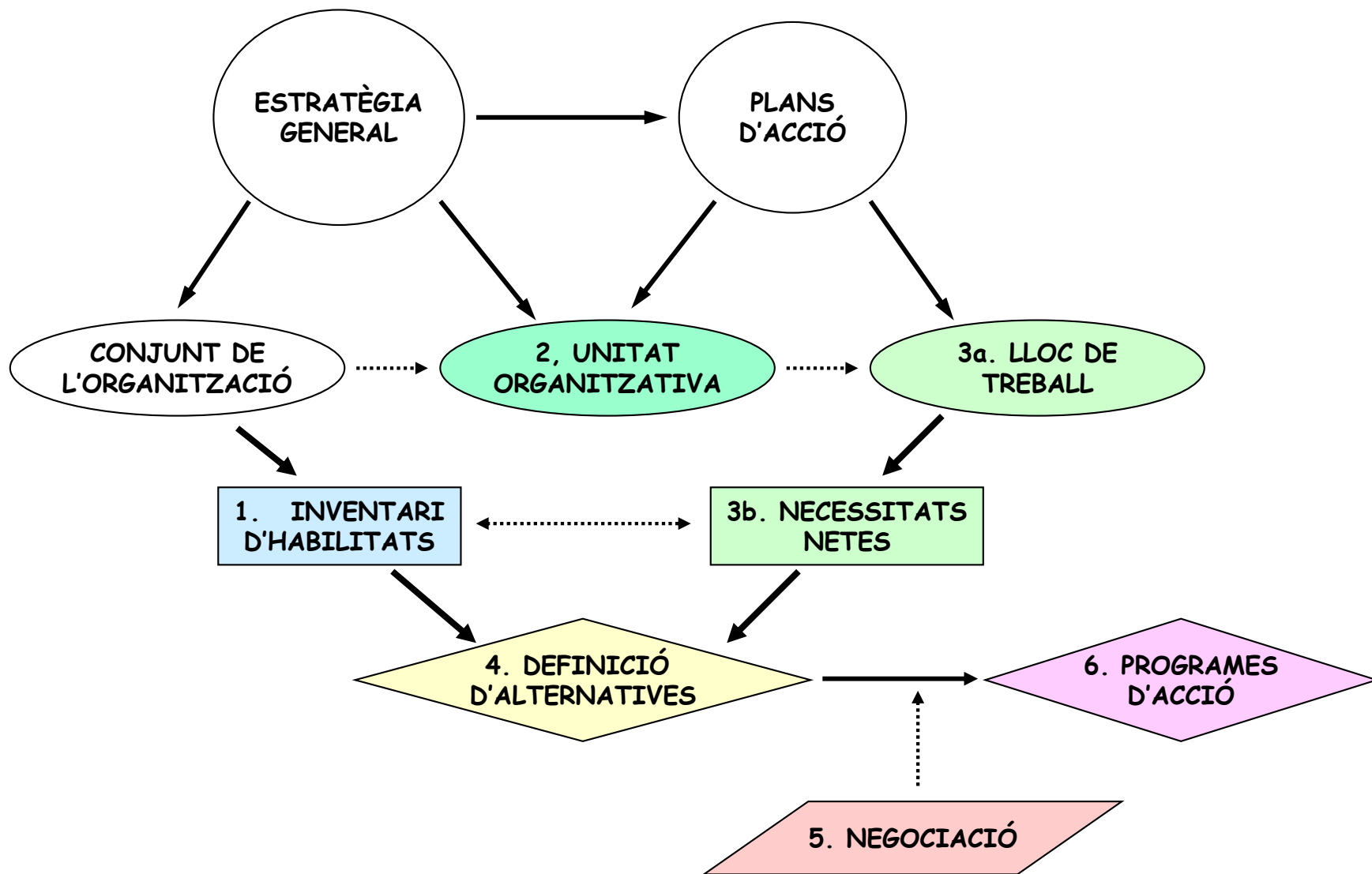
La planificació de la plantilla en una organització és el procés que pretén determinar el número adequat de persones qualificades que necessita.

CARACTERÍSTIQUES:

- És la planificació **QUANTITATIVA** de l'estructura humana de l'organització.
- És una ferramenta concreta de la **IMPLEMENTACIÓ** de l'estratègia funcional.
- És **L'AJUST** entre l'oferta interna (empleats disponibles) i l'oferta externa (noves contractacions), amb la demanda total (necessitats de recursos humans)
- És un **PROCÉS** amb els elements següents:
 1. Inventari d'habilitats (competències actuals i potencials)
 2. Unitats organitzatives (divisions, negocis, departaments, etc.)
 3. Tipus de llocs de treball (redisseny i reestructuracions)
 4. Definició d'alternatives (opcions i avaluació)
 5. Negociació (diversos grups d'interès)
 6. Programació d'accions concretes (elecció i seqüenciació)

3.4 PLANIFICACIÓ DE LA PLANTILLA

3.4.b Fases del procés



TEMA 4*

PROCÉS DE CAPTACIÓ DE RECURSOS HUMANS

- 4.0. Qüestions generals
- 4.1. El procés de reclutament
- 4.2. El procés de selecció
- 4.3. El procés d'integració

* Els materials que presentem són sols uns guions de classe. Per tant, seran ampliat, comentats i, si cal, corregits durant les classes i mai substitueixen la Bibliografia Bàsica.
Les referències bibliogràfiques concretes les donarem al desenvolupar el Programa.



- La **CAPTACIÓ** és un procés integrat per les tasques següents:
 0. Determinar les necessitats quantitatives i qualitatives de recursos humans.
 1. Atraure a les persones que volen ocupar un determinat lloc de treball.
 2. Analitzar la seua idoneïtat i triar una o més d'eixes persones.
 3. Integrar-la/les en la unitat organitzativa i en el grup de treball.

- Per tant les fases del procés de **CAPTACIÓ** són:
 - I. RECLUTAMENT:** Procés que té com objectiu atraure a candidats qualificats per a un lloc de treball.
 - II. SELECCIÓ:** Procés per mitjà del qual es decideix si es va a contractar o no a cadascun dels candidats al lloc de treball.
 - III. SOCIALITZACIÓ:** Procés per mitjà del qual els nous empleats són integrats en l'empresa, en la unitat i en el seu lloc de treball.

Podem diferenciar el **TIPUS DE CAPTACIÓ**, d'acord amb criteris diversos:

➤• SEGONS LA FONT DE RECLUTAMENT:

INTERNA **VS** **EXTERNA**

➤• SEGONS ELS PROCEDIMENTS DE SELECCIÓ:

MASSIVA **VS** **INDIVIDUALITZADA**

➤• SEGONS LES EXPECTATIVES DE PROMOCIÓ:

ESPECÍFICA (PER AL LLOC) **VS** **GLOBAL** (PER A L'EMPRESA)

➤• SEGONS EL GRAU D'ESPECIALITZACIÓ DELS LLOCS:

COMPLEXA (BAIXA NORMALITZACIÓ) **VS** **SIMPLE** (ALTA NORMALITZACIÓ)

El procés de CAPTACIÓ necessita reunir determinades informacions per a poder-lo realitzar adequadament:

- ❖ ESTABLIMENT DE LES COMPETÈNCIES DIFERENCIALS QUE SÓN MÉS IMPORTANTS PER AL LLOC DE TREBALL.
- ❖ MESURAMENT DE LES QUALITATS QUE ESTAN RELACIONADES AMB L'EFECTIVITAT EN EL TREBALL.
- ❖ AVALUACIÓ DELS NIVELLS DE MOTIVACIÓ DELS CANDIDATS.
- ❖ DECIDIR QUI HA DE SELECCIONAR EL CANDIDAT:
 - En PIMES, el propietari, el director o el gerent.
 - En empreses grans, el Departament responsable de la funció; però també es pot involucrar al directiu responsable del nou empleat.
 - En els dos casos, es pot externalitzar alguna de les fases del procés.

A. IDENTIFICAR LA NECESSITAT D'UNA PERSONA PER OCUPAR UN LLOC DE TREBALL

PROCÉS REACTIU:

- ❑ Resoldre un imprevist a una unitat organitzativa concreta:
 - Anàlisi de la sol·licitud
 - Revisió de les causes de la sol·licitud
 - Valoració d'altres possibilitats
 - Consideració de la descripció del nou lloc
 - Concreció de les diferents solucions

PROCÉS PROACTIU:

- ❑ Executar les previsions de la planificació de RRHH.
(especificar l'esquema anterior)

B. DEFINIR ELS REQUISITS DEL LLOC DE TREBALL

- Consulta al SIRH sobre disseny de llocs de treball.
- Determinar el perfil del lloc (o llocs) a cobrir
 - Mitjançant un anàlisi del lloc
 - Mitjançant una proposta subjectiva
- Valoració de la transcendència de la decisió i dels costos.
- Definir el procediment que s'ha de seguir:
 - Reclutament intern
 - Reclutament extern
- Definir els qui han d'intervindre en el reclutament.
- Recerca de les persones que poden optar al lloc de treball.

4.1 EL PROCÉS DE RECLUTAMENT: c. Tipus de reclutament-1

FONTS DE RECLUTAMENT	
EMPRESA	ENTORN
<ol style="list-style-type: none">1. Empleats/des2. Recomanacions3. Tauler d'anuncis 4. Xarxa formal5. Departaments6. SIRH 7. Etc.	<ol style="list-style-type: none">a. Premsab. Sindicatsc. Internet d. Agències d'Ocupacióe. Associacionsf. Institucions g. Etc.



RECLUTAMENT EXTERN

- La contractació externa proporciona l'avantatge de tindre nous punts de vista i diferents perspectives.
- La contractació externa evita despeses de formació, si s'incorporen a un nou procés o tecnologia.
- Els contractats externs poden ser considerats "novatos" i per tant, no es solen considerar les seues idees.
- Els empleats externs necessiten temps per integrar-se amb les polítiques de l'empresa.
- Els empleats de l'empresa qualificats, es poden desmotivar pel reclutament extern.

RECLUTAMENT INTERN

- El reclutament intern pot reduir la recerca d'innovació i de nous punts de vista.
- El reclutament intern evita despeses de captació i ajusta els salaris a la baixa.
- Els contractats interns que són ascendits poden "relaxar-se" o arribar al seu nivell d'incompetència.
- Els empleats interns ja estan familiaritzats amb les polítiques de l'empresa.
- El reclutament intern indica que s'ofereixen oportunitats para avançar (font de motivació)

Els EMENTS BÁSICS de qualsevol FERRAMENTA DE SELECCIÓ són:

- **FIABILITAT** (consistència de la mesura):

Tracta de detectar les errades dels instruments de mesura.

- **VALIDESA** (eficàcia de la mesura):

Indica si la puntuació d'una prova es relaciona amb l'efectivitat al lloc de treball.

- ❖ **VALIDESA DE CONTINGUT:**

- Calcula el grau en que el contingut del mètode de selecció es representatiu del contingut del lloc de treball.

- ❖ **VALIDESA EMPÍRICA:**

- Demostra la relació que hi ha entre el mètode de selecció i l'actuació en el lloc de treball

- **CARTES DE RECOMANACIÓ**

- **SOLICITUDS D'OCUPACIÓ I CURRÍCULUM**

Arrepleguen dades clau sobre el perfil del candidat/a

- **ENTREVISTES**

- **Estructurades:** Realitzades amb un guió per aconseguir una uniformitat entre tots els aspirants.

- **No estructurades:** Deixen el desenvolupament de la entrevista dependent de les informacions que sorgeixen.

- **PROVES PSICOTÈCNIQUES**

Poden ser d'intel·ligència, d'interès o motivació i de personalitat

- **PROVES D'APTITUD**

- Sobre coneixements del treball o proves de qualitats-reflexos (proves de "desempeño", proves pràctiques, etc.)

- Sobre capacitat de prendre decisions (*role playing*, dinàmiques de grup, etc.)

- **ENTREVISTA EN PROFUNDITAT FINAL**

- **PROVES MÈDIQUES I FÍSiques.**

LA SOCIALITZACIÓ DELS NOUS EMPLEATS S'HA DE PRODUIR EN TOTS ELS NIVELLS:

• EN L'ORGANITZACIÓ

L'empleat s'ha d'integrar en els valors organitzatius, en el coneixement i acceptació dins dels grups de poder existents.

Aquest nivell ho tindran resolt els empleats que ja pertanyien a l'empresa (captació interna)

• EN LA SEUA UNITAT ORGANITZATIVA

El nivell de socialització i coneixement ha de ser major

• EN EL GRUP INFORMAL.

Les persones necessiten quedar integrats en un grup informal en l'empresa

• EN EL LLOC DE TREBALL

...I en totes les tasques i circumstàncies que el rodegen

□ • FASE PRÈVIA:

- Proporcionar una imatge prèvia realista del lloc de treball és el mètode per crear les expectatives apropiades sobre el lloc.

□ • FASE DE TROBADA:

- Els empleats necessiten informació sobre les polítiques i procediments de l'empresa, les seues relacions jeràrquiques, regles...

□ • FASE D'ASSENTAMENT:

- Establir un programa d'assessorament i guia, en el que un treballador de l'empresa servisca com a conseller del nou empleat

TEMA 5*

PROCÉS DE CAPACITACIÓ DE RECURSOS HUMANS

5.0. Qüestions generals

- a. Concepte
- b. Àmbits

5.1. El procés de capacitació

1. Fase prèvia
2. Fase de planificació
3. Fase d'organització
4. Fase d'avaluació

5.2. La carrera professional

1. Definició i característiques
2. Fases de la gestió de carreres
3. Problemes del sistema de carreres

* Els materials que presentem són sols uns guions de classe. Per tant, seran ampliat, comentats i, si cal, corregits durant les classes i mai substitueixen la Bibliografia Bàsica.
Les referències bibliogràfiques concretes les donarem al desenvolupar el Programa.

- La **CAPACITACIÓ** es pot definir de la manera següent:
 1. Conjunt de decisions i accions amb que l'empresa intenta dotar de les capacitats adequades a les persones que han de prendre decisions i a les que han d'executar les tasques dins l'organització.
 2. Procés proactiu mitjançant el qual els membres d'una organització aprenen determinades competències en funció dels objectius estratègics establerts.

- Per tant les característiques del procés de **CAPACITACIÓ** són:
 - I. **PROACTIU**: Procés planificat a mig i llarg termini, sistemàtic i amb retroalimentació continua.
 - II. **MEMBRES**: Tots els membres des dels professionals i tècnics fins als directius de qualsevol nivell.
 - III. **APRENENTATGE**: Creant noves competències o millorant i canviant, si cal, les competències actuals dels membres.
 - IV. **COMPETÈNCIES**: Com a mínim, aptituds (coneixements i habilitats) i actituds (valors i comportaments).

Podem diferenciar tres **ÀMBITS DE LA CAPACITACIÓ**:

➤ LA FORMACIÓ EN CONEIXEMENTS

- S'aprenen els coneixements (normalitzats) per al seu ús immediat o a curt termini.
- Sol tindre una aplicació directa sobre el lloc de treball, pel seu caràcter específic.
- La inversió és poc arriscada, per ser fàcilment i ràpidament recuperable.
- El programa de formació en coneixements sol estar descentralitzat.

➤ EL DESENVOLUPAMENT D'HABILITATS

- S'aprenen les habilitats (complexes) amb una perspectiva a mig/llarg termini.
- Es pot utilitzar en altres treballs i altres context, pel seu caràcter general.
- La inversió és la més arriscada (barreres d'eixida o estímuls de permanència).
- El programa de formació en habilitats sol estar centralitzat.

➤ L'ADDOCTRINAMENT EN VALORS

- S'aprenen nous valors (i comportaments) a molt llarg termini.
- La seua finalitat és la integració en una cultura organitzativa concreta.
- La inversió té un risc mitjà, perquè és poc aprofitable per la competència.
- La formació en valors, a diferència de les anteriors, és bàsicament informal.

5.1 EL PROCÉS DE CAPACITACIÓ

0. Fases del procés

Fase 1: FASE PRÈVIA

1. **Diagnòstic de les necessitats específiques.**

Fase 2: FASE DE PLANIFICACIÓ

2. **Fixació d'objectius de capacitació**
3. **Anàlisi de prioritats.**
4. **Elaboració de programes.**

Fase 3: FASE D'ORGANITZACIÓ

5. **Elecció d'instruments i mitjans a utilitzar.**
6. **Impartir els programes.**

Fase 4: FASE DE CONTROL

7. **Avaluació de resultats dels programes**



1. DIAGNÒSTIC DE LES NECESSITATS DE CAPACITACIÓ

a. Anàlisi de les necessitats organitzatives de capacitació en general, considerant:

- La situació actual de l'estructura humana.
- Els riscos futurs per falta de competències.

b. Anàlisi dels llocs de treball (redisseny), per determinar quins requereixen formació i de quin tipus.

c. Anàlisi i avaluació individual:

- Dels empleats actuals (amb l'avaluació del rendiment)
- Dels nous empleats (per mitjà de proves i entrevistes)

2. FIXACIÓ D'OBJECTIUS DE CAPACITACIÓ

- a. Cada objectiu ha d'estar relacionat amb una o diverses competències que es necessita adquirir o millorar
- b. Han de ser concrets, possibles i comprensibles per tots
- c. Cal definir-los en termes de canvis de comportament
- d. Convé que estiguen formalitzats i definits per escrit

3. ANÀLISI DE PRIORITATS

- a. Per la rellevància en el compliment dels objectius
- b. Pels costos que ens suposarien i els resultats esperats
- c. Per pressions de temps i possibilitats d'ús en altres exercicis
- d. Per ser complementaris a altres mesures i polítiques
- e. Per la interdependències entre els mateixos

4. ELABORACIÓ DE PROGRAMES

- a. Adequació del programa (a l'organització/a la persona)
- b. Concretar el seu contingut analític
- c. Elecció dels mètodes d'ensenyament (expositiu/participatiu)

5. ELECCIÓ D'INSTRUMENTS I MITJANS

- a. Recursos materials (on?):
 - ✓ Centre, lloc de formació, aparells, etc.
- b. Recursos didàctics (cóm?):
 - ✓ Pissarra, audiovisuals, ordenadors, etc.
- c. Recursos personals (qui?):
 - ✓ Instructors, aprenents, coordinadors, etc.
- d. Recursos temporals (quan?):
 - ✓ Jornada o no, intensiu o no, complet o no, etc.

6. IMPARTICIÓ DELS PROGRAMES (execució del programa)

- a. Tècniques de capacitació:
 - ❖ Aprenentatge/Rotació/Desenvolupament
 - ❖ Al lloc de treball/Fora del lloc de treball
 - ❖ En l'organització/en el mercat laboral

7. AVALUACIÓ DELS RESULTATS DE LA CAPACITACIÓ

a. Avaluació respecte a quatre nivells:

1. Reaccions de l'aprenent
(sobre qualsevol fase del procés)
2. Aprenentatge efectiu
(sobre l'execució, el rendiment o el potencial)
3. Canvis en les actituds
(sobre els valors i els comportaments)
4. Resultats organitzatius
(sobre eficiència, sinistralitat, errors, queixes, qualitat...)

b. Els resultats (quantitatius i qualitatius) han de compensar els costos del programa:

1. Anàlisi dels costos:

- Costos dels formadors i gestors de RRHH
- Costos d'instal·lacions, equips i materials.
- Costos de matrícula en formació externa i altres.

2. Anàlisi de beneficis:

- Resultats interns (de l'aprenent): rendiment, absentisme, compromís, etc.
- Resultats externs (de l'organització): augment de vendes, millora de la qualitat, reduccions de costos per rotació, conflictes, etc.

□ **CARRERA PROFESSIONAL:**

Successió de llocs de treball ocupats i activitats exercides per una persona al llarg de la seua vida laboral, unit a les actituds i reaccions associades que experimenten.

1. Relacionada amb la capacitació (formació i aprenentatge) i amb l'avaluació del treball.
2. Fenòmens com la subcontractació, les reduccions de plantilla, els contractes temporals, etc., van en contra dels sistemes de carrera.

□ **GESTIÓ DE CARRERES:**

Activitat organitzada i estructurada, en un procés continu que reconeix a les persones com un recurs estratègic de l'organització.

1. Relacionada amb la captació en el mercat de treball intern; i amb la planificació de plantilles.
2. En sentit estricte, està renyida amb la tendència de les organitzacions a ser cada vegada més planes i flexibles.

□ **MERCAT INTERN:**

El mercat intern està format pels membres d'una organització que tenen potencialment les competències necessàries per aconseguir els objectius generals i funcionals .

- a. El mercat intern i l'extern estan connectats pels punts d'entrada, la resta sol ocupar-se per mitjà de promocions internes, la qual cosa permet planificar carreres professionals.
- b. En el mercat intern de treball la llei de l'oferta i la demanda tampoc funciona de manera automàtica.
- c. Sovint diferents ocupacions dins d'una mateixa organització estan subjectes a distintes regles en quant a les seues possibilitats de desenvolupament.
- d. Les probabilitats d'ascens no depenen exclusivament de les competències individuals ni de les polítiques formals de l'empresa, sinó de la xarxa de contactes que una persona és capaç de crear amb altres persones i grups dins i fora de l'organització.
- e. L'existència de mercats interns s'explica per:
 - ◆ Raons d'eficiència econòmica.
 - ◆ Raons sociopsicològiques.
 - ◆ Raons institucionals i polítiques.

1) **EXPLORACIÓ:** TRANSICIÓ DEL MÓN EDUCATIU AL MÓN LABORAL

Una de les causes que dificulta el pas des del context educatiu al laboral és el desajust existent entre el contingut del sistema educatiu i les necessitats del sistema productiu.

2) **INTEGRACIÓ:** INGRÉS EFECTIU EN L'ORGANITZACIÓ (SOCIALITZACIÓ)

El període d'adaptació sol representar per al nou membre una situació d'ansietat i *stress*. Aquesta situació depén de l'ambient laboral, la relació amb els companys, les regles i normes organitzatives, l'actitud del supervisor,...

3) **CREIXEMENT:** DEFINICIÓ I AVANÇ DE LA CARRERA PROFESSIONAL

La "planificació de la carrera" considera la preparació de l'individu dins l'organització, amb una perspectiva global i considerant el desenvolupament professionals d'una persona segons els seus projectes i expectatives a llarg termini (assessorament).

És necessari un servei d'informació per als empleats: Llocs de reclutament intern; inventaris de competències; trajectòries professionals; finançament; etc.

4) **CULMINACIÓ:** PERÍODE FINAL DE LA CARRERA EN L'ORGANITZACIÓ

És un període crític i indefinit perquè igual pot donar-se un important avanç aprofitant l'experiència (2on. carrera); o bé poden mantenir les posicions assolides (estabilitat); però també pot representar un retrocés (degeneració).

1. PER A L'ADAPTACIÓ AL CANVI

- ❑ Si els sistemes són estàtics, suposen un fre a la capacitat innovadora de l'empresa.
- ❑ Potencial per reduir els incentius a l'excel·lència, (sobretot quan l'antiguitat és un criteri important per determinar les promocions).
- ❑ El sentiment de comunitat que generen poden acabar subordinant els interessos del negoci als del grup.

2. PER A FLEXIBILITZAR EL PROCÉS

- ❖ Si els treballadors estan molt preocupats pel seu futur professional dins de l'empresa, poden dedicar part del seu temps de treball a "activitats d'influència".
- ❖ Si els sistema de promoció estan molt definits, els empleats s'oposaran a promocions o transferències a llocs que se'n ixen de la seua idea de carrera pre-establerta.

3. PER L'AJUST ESTRUCTURAL

- Els tipus d'estructures organitzatives en què el treballador passa la major part de la seua vida laboral es troben en recessió.
- Les carreres professionals es desenvolupen cada vegada més en situacions d'escassa seguretat laboral.
- les relacions entre empreses són més fluides, via subcontractació, *joint-ventures*, *spin-off*, i altres aliances estratègiques, etc.

4. PER LA EMPLEABILITAT

- Les carreres professionals transcendeixen l'àmbit d'una empresa, açò pot provocar que els professionals definisquen el seu èxit professional no tant en termes d'avanç en la jerarquia d'una organització sinó pel seu prestigi dins d'una professió determinada. Això pot plantejar:
 - Dificultats per al desenvolupament de competències específiques.
 - Conflictes entre l'autoritat jeràrquica i l'autoritat de l'expert.
 - Dificultats per atraure i retenir treballadors/es d'una elevada qualificació.

TEMA 6*

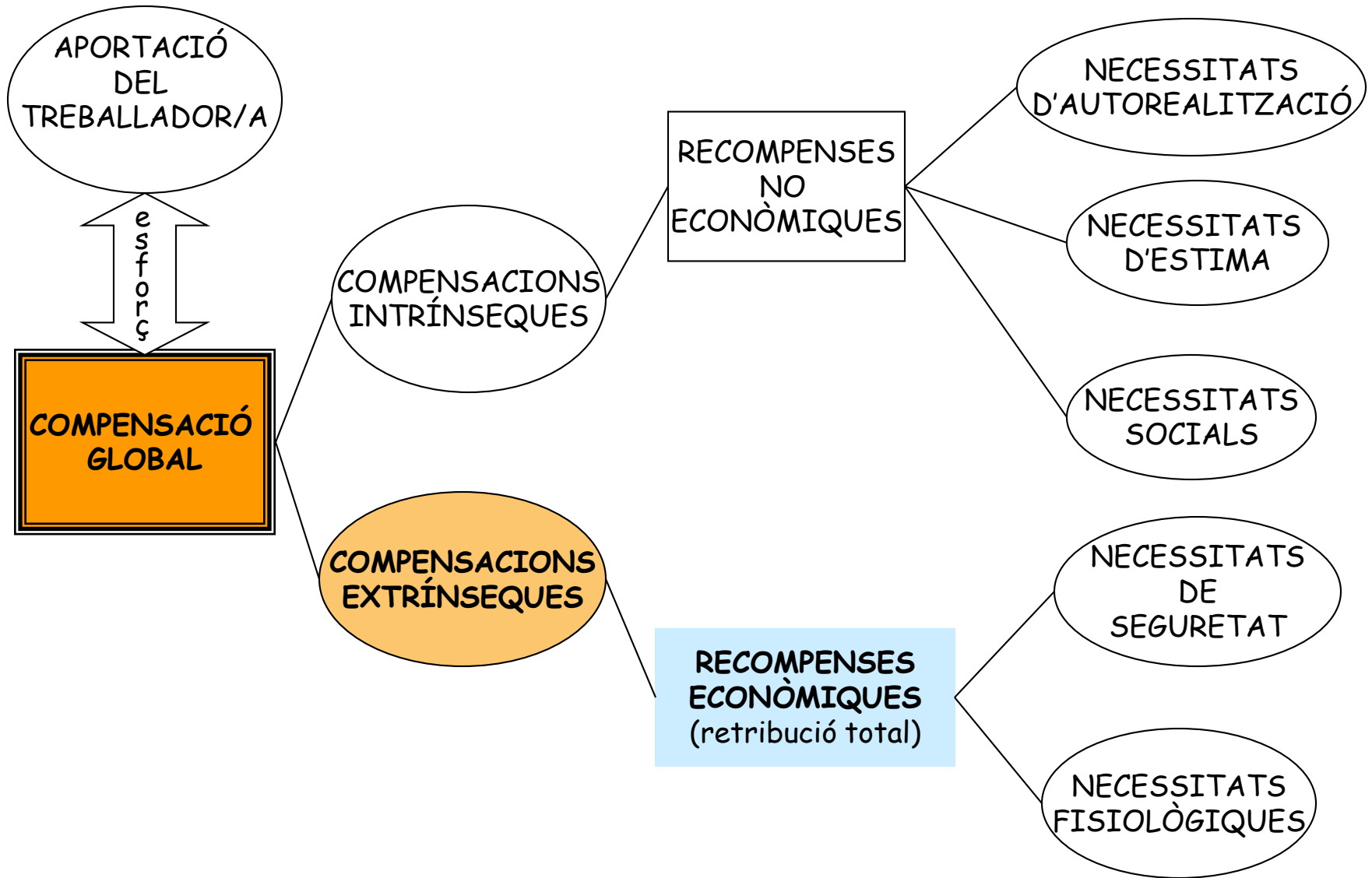
MOTIVACIÓ DELS RECURSOS HUMANS

- 6.1. Models explicatius de la motivació (a banda)
- 6.2. **Compensacions extrínseques**
 - 6.2.1. Introducció
 - 6.2.2. Sistemes salarials: Característiques
 - 6.2.3. Sistemes salarials: Tipus
- 6.3. **Compensacions intrínseques**
 - 6.3.1. Enriquiment del lloc de treball
 - 6.3.2. Participació en la presa de decisions
 - 6.3.3. Qualitat de vida laboral

* Els materials que presentem són sols uns guions de classe. Per tant, seran ampliat, comentats i, si cal, corregits durant les classes i mai substitueixen la Bibliografia Bàsica.
Les referències bibliogràfiques concretes les donarem al desenvolupar el Programa.

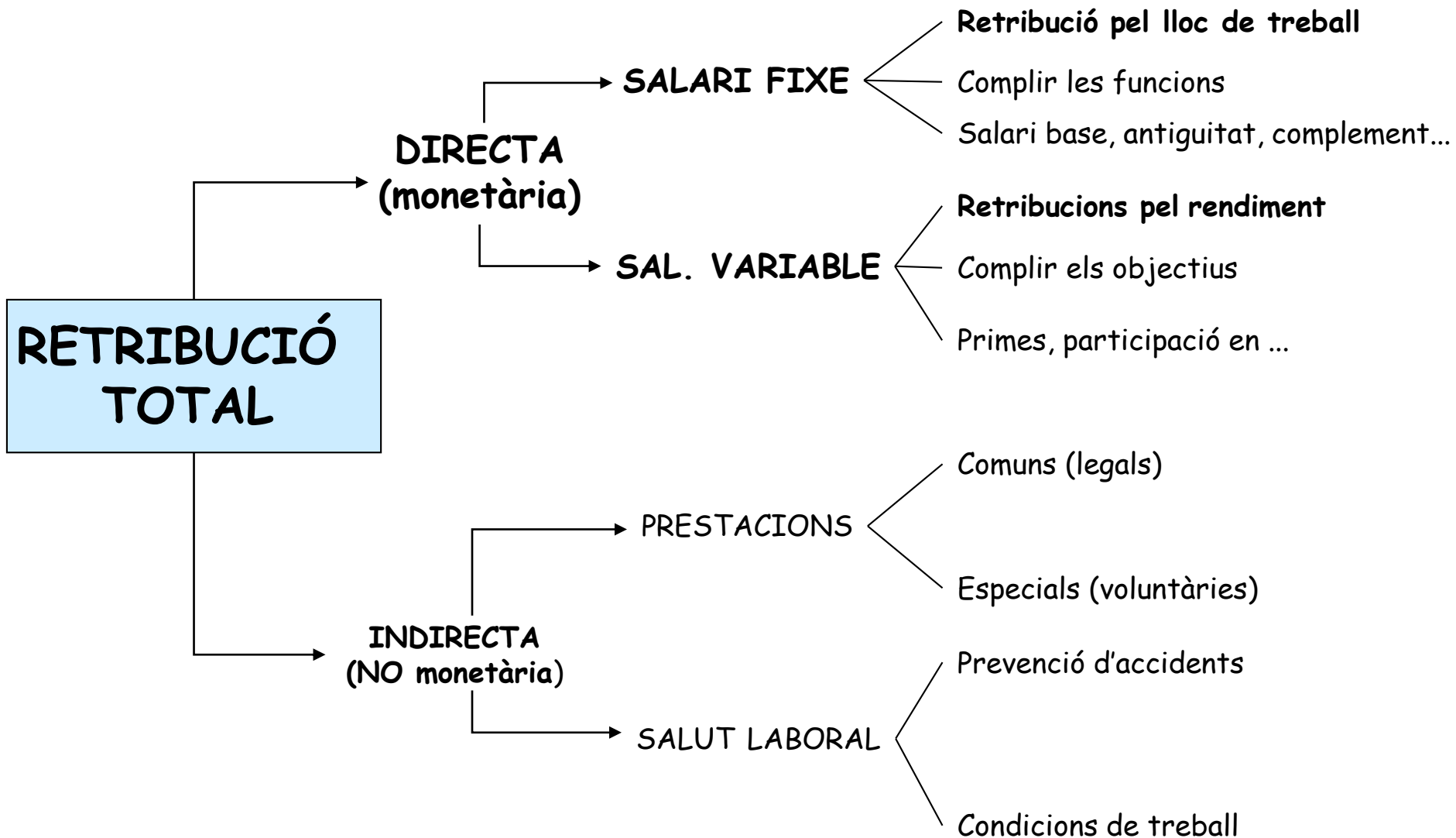
6.2 COMPENSACIONS EXTRÍNSEQUES

6.2.1 Introducció (a)



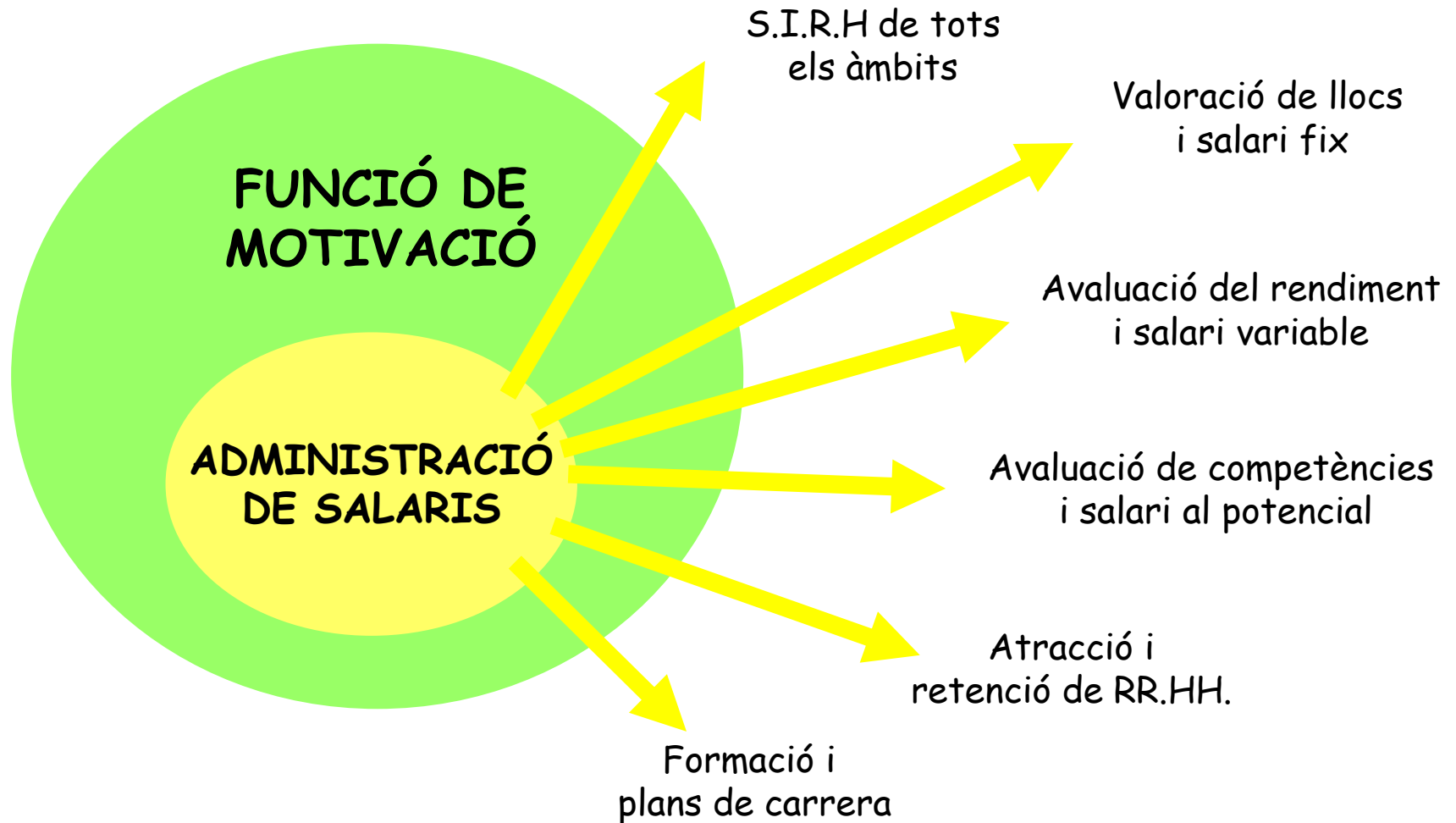
6.2 COMPENSACIONS EXTRÍNSEQUES

6.2.1 Introducció (b)



6.2 COMPENSACIONS EXTRÍNSEQUES

6.2.1 Introducció (c)



Objectius de l'Administració de Salaris

1a. Remunerar a cada empleat d'acord amb el valor del càrrec que ocupa, garantint l'equitat interna;

1b. Obtindre dels empleats l'acceptació dels sistemes de remuneració adoptats per l'empresa i afavorir una execució del treball adequada;

2a. Compensar adequadament el "desempeño" i dedicació, garantint l'equitat individual;

2b. Orientar el comportament dels treballadors cap a la consecució dels objectius organitzatius definits prèviament;

3. Reconèixer i aprofitar el potencial dels membres de l'organització, d'acord amb les seues competències.

4. Atraure i retindre els millors candidats per als càrrecs, d'acord amb els requisits exigits per a la seua adequada ocupació, la qual cosa requerirà la garantia de l'equitat externa;

5. Ampliar la flexibilitat de l'organització, donant-li els mitjans adequats a la mobilitat del personal, racionalitzant les possibilitats de desenvolupament i de carrera professional;

6a. Mantindre l'equilibri entre els interessos financers de l'organització (control dels costos) i la seua política salarial;

6b. Complir les disposicions legals i convenis col·lectius vigents, etc...

SISTEMA SALARIAL (Anàlisi Prèvia)

El disseny d'un sistema de retribucions depèn d'una sèrie de factors:

- Tamany de l'empresa, tipus d'activitat, cicle de vida del negoci i característiques del seu mercat.
- Estratègia de l'empresa i estratègia organitzativa.
- Estil de direcció, sistemes d'informació-comunicació i sistemes d'avaluació-control.
- Sistema retributiu vigent en l'empresa i pràctiques retributives en l'entorn competitiu.
- Característiques dels col·lectius afectat: aptituds, actituds i expectatives professionals.

NO EXISTEIXEN FÒRMULES UNIVERSALMENT VÀLIDES QUE GARANTITZEN L'EFICÀCIA DEL SISTEMA DE RETRIBUCIONS

SISTEMA SALARIAL (Característiques I)

TRADICIONAL

Orientat al lloc de treball

FLEXIBLE

Orientat a la persona

ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

- El personal com un cost.
- Execució de l'estratègia.
- Control de costos.
- Ajustos de plantilla.
- Els recursos humans com una inversió.
- Participació en el procés estratègic.
- Control de qualitat.
- Desenvolupament organitzatiu.

ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

- Estructura jeràrquica.
- Considera funcions.
- Treball individual (especialitzat)
- Estructura plana.
- Considera processos.
- Treball col·lectiu (polivalent)

SISTEMA SALARIAL (Característiques II)

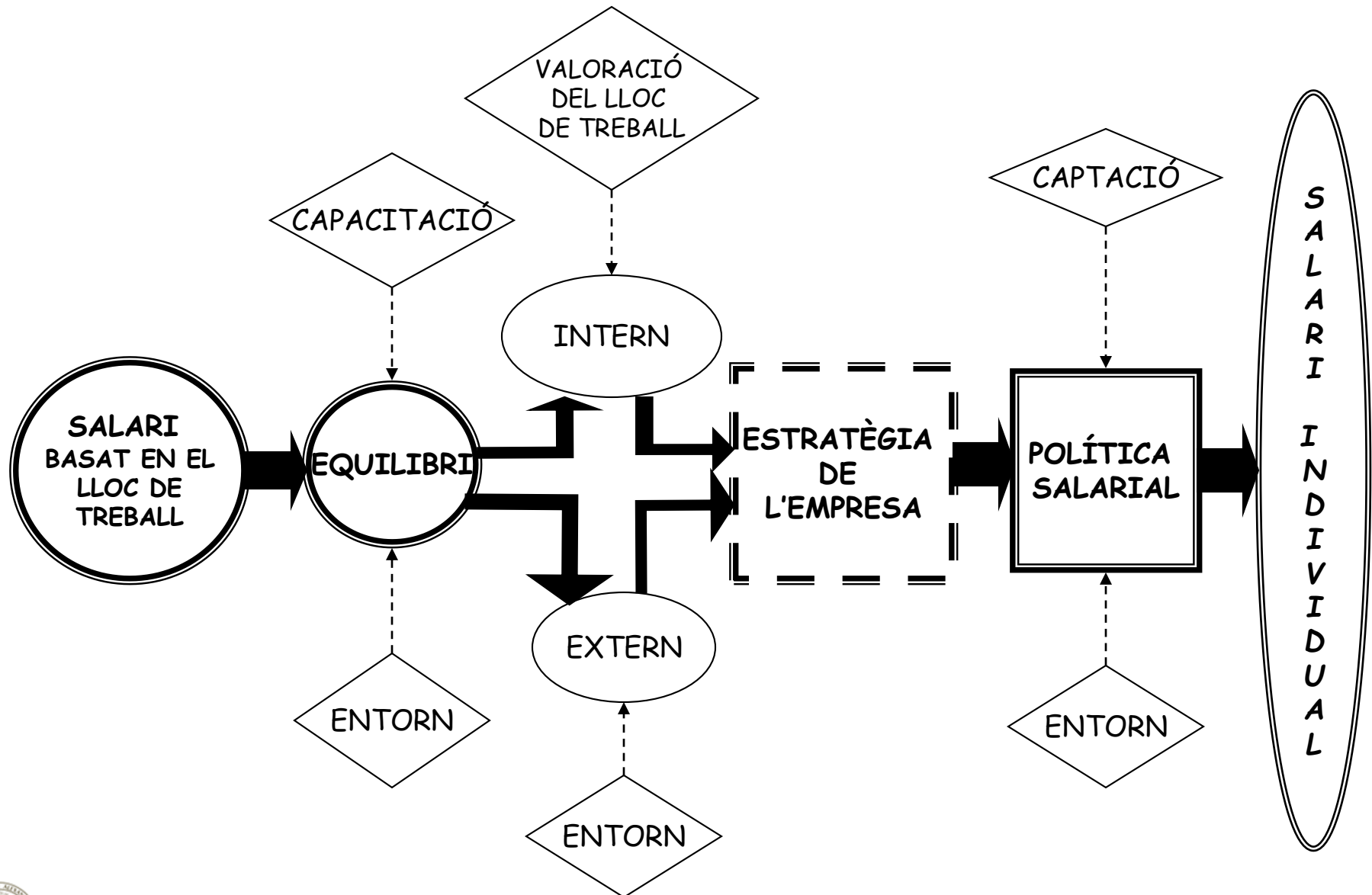
TRADICIONAL Orientat cap el lloc de treball	FLEXIBLE Orientat cap a la persona
SISTEMA SALARIAL	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Grau = valor del lloc de treball 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Banda = variacions en el rendiment
<ul style="list-style-type: none"> ■ Molts graus amb poca amplitud. (15-20 categories salarials / 50% màxim) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bandes salarials amples. (3-5 bandes o categories/més del 100% màxim)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Equitat interna. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Equitat externa. (salaris de mercat)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Promoció vertical. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Carrera professional (moviments horitzontals o laterals)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Control estricte dels augments salarials 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les variacions salarials poden ser grans (entre persones o en el temps)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestió de salaris centralitzada 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestió descentralitzada
<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoració de llocs. (puntuació de factors universals) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Avaluació del rendiment. (individual o col·lectiu; passat o futur)

6.2 COMPENSACIONS EXTRÍNSEQUES

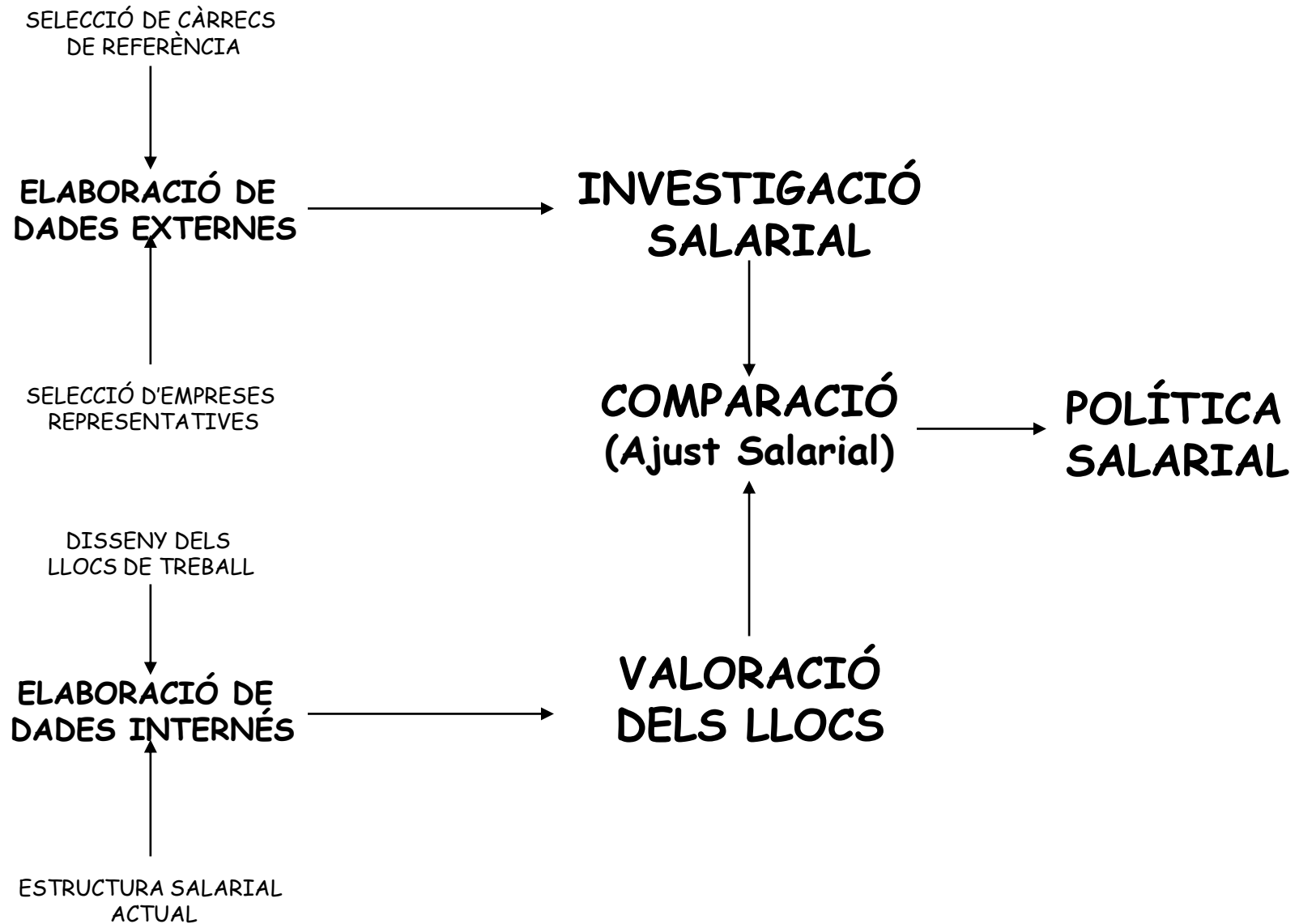
6.2.2 Sistemes salarials: Característiques

SISTEMA SALARIAL (Opcions)

RETRIBUCIÓ FIXA (ES PAGA LA MAJOR PART DEL TOTAL DE LA RETRIBUCIÓ EN FORMA DE <u>SALARI BASE</u>)	RETRIBUCIÓ VARIABLE (ES PAGA, MAJORITÀRIAMENT, UNA QUANTITAT QUE <u>FLUCTUA</u> EN FUNCIÓ D'UN CRITERI PRÈVI ESTABLERT)
EQUITAT INTERNA (SISTEMA JUST <u>DINTRE</u> DE L'ESTRUCTURA DE RETRIBUCIÓ DE L'EMPRESA)	EQUITAT EXTERNA (UN SISTEMA JUST CONSIDERANT EL SALARI QUE PAGEN <u>ALTRES</u> EMPRESES PEL MATEIX TIPUS DE TREBALL)
PER CATEGORIA (ES VINCULEN A UN LLOC DE TREBALL DETERMINAT SENT <u>IGUAL O SEMBLANT</u> PER CADASCÚ)	PER RENDIMENT (ES VINCULEN A UN LLOC DE TREBALL DETERMINAT SENT <u>DIFERENT</u> PER CADASCÚ)
IGUALITARISME (PLANS DE RETRIBUCIÓ IGUALS PER TOTS ELS EMPLEATS)	ELITISME (PLANS DE RETRIBUCIÓ SEGONS VALOR DE CONTRIBUCIÓ RESPECTE DELS DEMÉS)
INFERIOR A SALARI DE MERCAT (PERQUÈ ES PAGA, INDIRECTAMENT, L'ESTABILITAT I LA SEGURETAT)	SUPERIOR A SALARI DE MERCAT (PERQUÈ NO SABEM EL QUE ES PAGARÀ A MITJÀ I LLARG TERMINI)
RETRIBUCIÓ PÚBLICA (TOTHOM CONEIX EL SALARI DELS DEMÉS)	RETRIBUCIÓ SECRETA (SOLS CONEIX EL SALARI L'EMPLEAT)
DECISIÓ CENTRALITZADA (ELS SALARIS ES DECIDEIXEN PEL CIM ESTRATÈGIC)	DECISIÓ DESCENTRALITZADA (ELS SALARIS ES DECIDEIXEN PER LA LINIA MITJANA)



RETRIBUCIÓ FIXA (II)



DEFINICIÓ

ÉS UN TIPUS DE COMPENSACIÓ PER LA CONTRIBUCIÓ DEL TREBALLADOR/A A LA CONSECUCIÓ DELS OBJECTIUS (ESTRATÈGICS) DE L'EMPRESA.

TIPUS

1. **AVALUACIÓ DEL RENDIMENT:** JUÍ DE VALOR SOBRE COMPORTAMENT EN EL LLOC DE TREBALL DURANT UN PERIODE DE TEMPS DETERMINAT (MÈTODES QUALITATIUS).
2. **SISTEMES D'INCENTIUS:** MESURA DIRECTA DEL RENDIMENT MITJANÇANT VARIABLES TANGIBLES, FÀCILS DE CALCULAR I RELATIVAMENT OBJECTIVES (MÈTODES QUANTITATIUS).

CARACTERÍSTIQUES

- A) ÉS UN COMPLEMENT DE LA RETRIBUCIÓ (FIXA) BASADA EN EL LLOC DE TREBALL.
- B) COMPOSEN LA PART FLEXIBLE (CONJUNTURAL) DE LA RETRIBUCIÓ TOTAL.
- C) INTENTA MESURAR EL NIVELL D'EXECUCIÓ DEL TREBALL RESPECTE A UN ESTÀNDAR ESPECÍFIC O A UN OBJECTIU GENERAL.
- D) MOLTES VEGADES S'APLICA COM A PART DE PROGRAMES DE QUALITAT:
 - * DE REDISSENY DE LLOCS (ROTACIÓ, EQUIPS, ...)
 - * D'ESTIL DE DIRECCIÓ (DPO, LIDERATGE,...)

6.2 COMPENSACIONS EXTRÍNSEQUES

RETRIBUCIÓ VARIABLE (II)

6.2.3 Sistemes salarials: Tipus variable

AVANTATGES

DESAVANTATGES

PER A L'EMPRESA

* AJUSTAR DIRECTA I RÀPIDAMENT LA REMUNERACIÓ I EL RENDIMENT COL·LECTIU

* REDUEIX EL RISC ECONÒMIC FRONT A EVENTUALS CRISIS DEL NEGOCI

* FACILITA ACTUACIONS DELS EMPLEATS I EMPLEADES CAP A LA CONSECUCIÓ DELS OBJECTIUS ESTRATÈGICS

* TREBALL ADICIONAL D'ADMINISTRACIÓ I CONTROL

* EL COST D'UN SISTEMA FLEXIBLE ÉS RELATIVAMENT NEUTRAL; PERÒ PODEN SORGIR FÀCILMENT IMPREVISTOS O SITUACIONS INCONTROLADES

* QUE ES QUEDE EN UN SIMPLE SISTEMA SALARIAL I NO S'UTILITZE L'EVALUACIÓ DEL RENDIMENT PER RESOLDRE TOTS ELS PROBLEMES QUE POT DETECTAR

PER AL TREBALLADOR/A

* PERMET RECONÈIXER ELS MÈRITS DE QUI TREBALLA MILLOR

* ALGUNS PODEN AUGMENTAR EL SEU SALARI SUSTANCIALMENT RESPECTE AL SALARI FIXE QUE COBRAVEN

* DETECTA NECESSITATS DE FORMACIÓ I REFORÇA ELS PUNTS FORTS

* ELS INGRESOS A OBTINDRE ES TORNEN INSEGURS

* MOLTES VEGADES LES MESURES DE RENDIMENT SÓN SUBJECTIVES I ARBITRÀRIES

* NO SEMPRE ES VEU LA RELACIÓ ENTRE RENDIMENT I RECOMPENSA

6.2 COMPENSACIONS EXTRÍNSEQUES

RETRIBUCIÓ VARIABLE (III)

6.2.3 Sistemes salarials: Tipus variable

PROBLEMES EN LA QUALITAT DE LA MESURA

- NO TOTES LES APORTACIONS DELS TREBALLADORS/ES ALS RESULTATS DE L'EMPRESA SÓN TANGIBLES O FÀCILMENT OBSERVABLES.

- LA NATURALESA MULTIDIMENSIONAL DE LA MAJORIA DELS LLOCS DE TREBALL CONTRASTA AMB LA PRÀCTICA GENERALITZADA D'UTILITZAR UNES POQUES VARIABLES QUANTIFICABLES.

- * HI HA FACTORS QUE AFECTEN AL RENDIMENT DELS TREBALLADORS/ES I NO PODEN SER CONTROLATS PER ELLS MATEIX.

PROBLEMES EN LA RECOMPENSA OFERIDA

- * L'ATRACTIU DE LA RECOMPENSA DEPÉN DE VARIOS FACTORS: LA NECESITAT, LA QUANTITAT I LA RAPIDESSA.

- * PENSAR QUE ELS DINERS SÓN L'ÚNIC FACTOR MOTIVADOR FAN OBLIDAR ALTRES FACTORS MENYS COSTOSOS.

- NO RESPONDRE A LES EXPECTATIVES DELS TREBALLADORS I TREBALLADORES MÉS IMPORTANTS O AMB UN ALT RENDIMENT.

PROBL. EN LA RELACIÓ RECOMPENSA-RENDIMENT

- * ORIENTACIÓ DELS TREBALLADORS/ES CAP A LES VARIABLES QUE PRODUÏXEN RECOMPENSES.

- * MODIFICACIÓ (UNILATERAL) DE LES CONDICIONS DE FUNCIONAMENT D'UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓ VARIABLE.

- * EL SISTEMA NO RECOMPENSA REALMENT O NO MARCA CORRECTAMENT LES DIFERÈNCIES.

L'ÈXIT O FRACÀS D'UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓ VARIABLE DEPÉN DEL NIVELL DE PARTICIPACIÓ DE TOTES LES PERSONES IMPLICADES I DE LA CAPACITAT DE COMUNICACIÓ DE L'EMPRESA.



CARACTERÍSTIQUES DEL DISSENY

1. VINCULAR RETRIBUCIÓ I DIRECCIÓ DE RR.HH.

- * Identificar clarament les conductes desitjades.
- * Basar-se en tècniques que valoren correctament el resultat.

2. VINCULAR RETRIBUCIÓ I RENDIMENT

- * Utilitzar variables controlables pels treballadors i treballadores.
- * Usar variables representatives (quantitatives i qualitatives).

3. VINCULAR RETRIBUCIÓ INDIVIDUAL I DE GRUP

- * Utilitzar sistemes d'incentius combinats.
- * Potenciar el treball en equip.

4. VINCULAR INTERESSOS PERSONALS (o DE GRUP) I DE L'ORGANITZACIÓ

- * Estimular la participació dels treballadors/es en el procés.
- * Establir mecanismes de comunicació sobre el seu desenvolupament.

5. VINCULAR COMPENSACIONS ECONÒMIQUES I NO ECONÒMIQUES

- * Elaborar un sistema de retribució total.
- * Elaborar un sistema de compensació global.

6. VINCULAR ELS SISTEMES ACTUALS I FUTURS

- * Instaurar mecanismes d'apel·lació i revisió de casos conflictius.
- * Controlar de manera contínua el sistema (errors o efectes no desitjats).

6.2 COMPENSACIONS EXTRÍNSEQUES

6.2.3 Sistemes salarials: Tipus variable

SISTEMA D'INCENTIUS (I): A CURT TERMINI

1. PER PRODUCCIÓ: ES COBRA DIRECTAMENT PER LES UNITATS TOTALS PRODUÏDES ("DESTAJO ") O PER SOBREPASSAR UN DETERMINAT NIVELL DE PRODUCCIÓ (TAYLORISME).

2. PER VENDES: ES COBRA DIRECTAMENT UN PERCENTATGE SOBRE LES VENDES (COMISSIÓ) PER CADA ARTÍCLE VENUT.

3. PER MÈRITS: ES COBREN AUGMENTS DE SALARI (O ALTRES COMPENSACIONS NO-FINANCERES) PER ACONSEGUIR CERTS OBJECTIUS IMPORTANTS PER L'EMPRESA.

4. PER RESPONSABILITAT: ES COBREN PER LA REALITZACIÓ D'UNA ACTIVITAT VITAL PEL FUNCIONAMENT DE L'EMPRESA.

5. PARTICIPACIÓ EN GUANY: ES TRACTA D'INCENTIVAR ALS EMPLEATS PER QUE PROPOSEN IDEES QUE REDUIXQUEN COSTOS O MILLOREN PROCESSOS.
UN EXEMPLE EL TROBEM EN ELS PLANS DE SCANLON, RUCKER I IMPROSHARE.

SISTEMA D'INCENTIUS (II): A LLARG TERMINI

1. PARTICIPACIÓ EN ELS BENEFICIS: CONSISTEIX EN LA FIXACIÓ D'UN OBJECTIU SOBRE EL BENEFICI ECONÒMIC I COMPARTIR QUALSEVOL MILLORA ENTRE EMPRESA I TREBALLADORS/ES, SEGONS ACORD PREVI.

2. PARTICIPACIÓ EN LA PROPIETAT: SÓN COMPENSACIONS DIFERIDES QUE TENEN PER OBJECTIU VINCULAR ALS MEMBRES D'UNA EMPRESA AMB LA SEUA EVOLUCIÓ FINANCERA DURANT VARIOS ANYS (normalment de 3 a 5). Per exemple: *Stock options* i *Compra d'accions*

DEFINICIÓ

AQUEST SISTEMA SALARIAL CONSIDERA LA CAPACITAT DE LA PERSONA PER REALITZAR EFICIENTEMENT DIFERENTS TASQUES O FUNCIONS DINTRE DE L'ORGANITZACIÓ EN UN MOMENT DETERMINAT I EN EL FUTUR.

LA RETRIBUCIÓ DEL TREBALLADOR/A DEPÉN DEL GRAU EN QUE CONTRIBUEIXEN A L'ÈXIT DE L'EMPRESA LES APTITUDS I ACTITUDS NECESSÀRIES PER OBTINDRE AVANTATGES COMPETITIVS.

DISSENY

L'AVALUACIÓ DE LES COMPETÈNCIES ES CONSIDERA EN EL SISTEMA SALARIAL DE DIFERENTS MANERES:

- ❖ ES POT INCORPORAR A UN SISTEMA D'INCENTIUS INDIVIDUAL A LLARG TERMINI.
- ❖ ES PODEN ESTABLIR ELS AUGMENTS SALARIALS COMPARANT LES COMPETÈNCIES EN CADA PERIODE.
- ❖ ES POT DEFINIR EL PERFIL DEL LLOC DE TREBALL EN BASE A COMPETÈNCIES I RELACIONAR-HO AMB DIFERENTS NIVELLS SALARIALS.

TIPUS

EN AQUEST SISTEMA ES POT RETRIBUIR TRES TIPUS D'HABILITATS:

- ❑ **EN PROFUNDITAT:** QUAN MILLOREN ELS CONEIXEMENTS EN UN ÀREA ESPECILITZADA (EXPERT)
- ❑ **EN EXTENSIÓ:** QUAN CONEIX TASQUES D'ALTRES ÀREES FUNCIONALS (ROTACIÓ DE LLOCS)
- ❑ **EN RESPONSABILITAT:** QUAN MILLOREN LES HABILITATS DIRECTIVES (PLA DE CARRERES)

OBJECTIUS

EL SALARI BASAT EN LES COMPETÈNCIES ESTÀ RELACIONAT AMB:

- **TÈCNIQUES DE MOTIVACIÓ INTRÍNSECA** COM L'ENRIQUIMENT DEL CÀRREC
- **DISSENY DE LLOCS DE TREBALL POLIVALENTS** PER POTENCIAR EL TREBALL EN EQUIP
- **ESTILS DE DIRECCIÓ PARTICIPATIUS** QUE DESENVOLUPEN L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL
- **CULTURA D'EMPRESA INTEGRADORA** PER AFRONTAR ELS CANVIS DE L'ENTORN

RETRIBUCIÓ PER COMPETÈNCIES (III)

AVANTATGES	DESAVANTATGES
<ul style="list-style-type: none"> ■ PLANTILLA MÉS FLEXIBLE 	<ul style="list-style-type: none"> ■ PROBLEMES PER POCA ESPECIALITZACIÓ
<ul style="list-style-type: none"> ■ FORMACIÓ INTERDICIPLINÀRIA CONTÍNUA 	<ul style="list-style-type: none"> ■ GRAN INVERSIÓ EN DESENVOLUPAMENT DELS TREBALLADORS
<ul style="list-style-type: none"> ■ REDUCCIÓ DE NIVELLS JERÀRQUICS 	<ul style="list-style-type: none"> ■ LES HABILITATS QUEDEN, FÀCILMENT, OBSOLETES
<ul style="list-style-type: none"> ■ CONTROL DEL TREBALLADOR SOBRE ELS SALARIS 	<ul style="list-style-type: none"> ■ SISTEMA SALARIAL BUROCRÀTIC (FORMAL I RÍGID)
<ul style="list-style-type: none"> ■ PERMET EL DESENVOLUPAMENT ORGANITZACIONAL 	<ul style="list-style-type: none"> ■ FALTA D'EXPERIÈNCIA EN LES NOVES HABILITATS

6.2 COMPENSACIONS EXTRÍNSEQUES

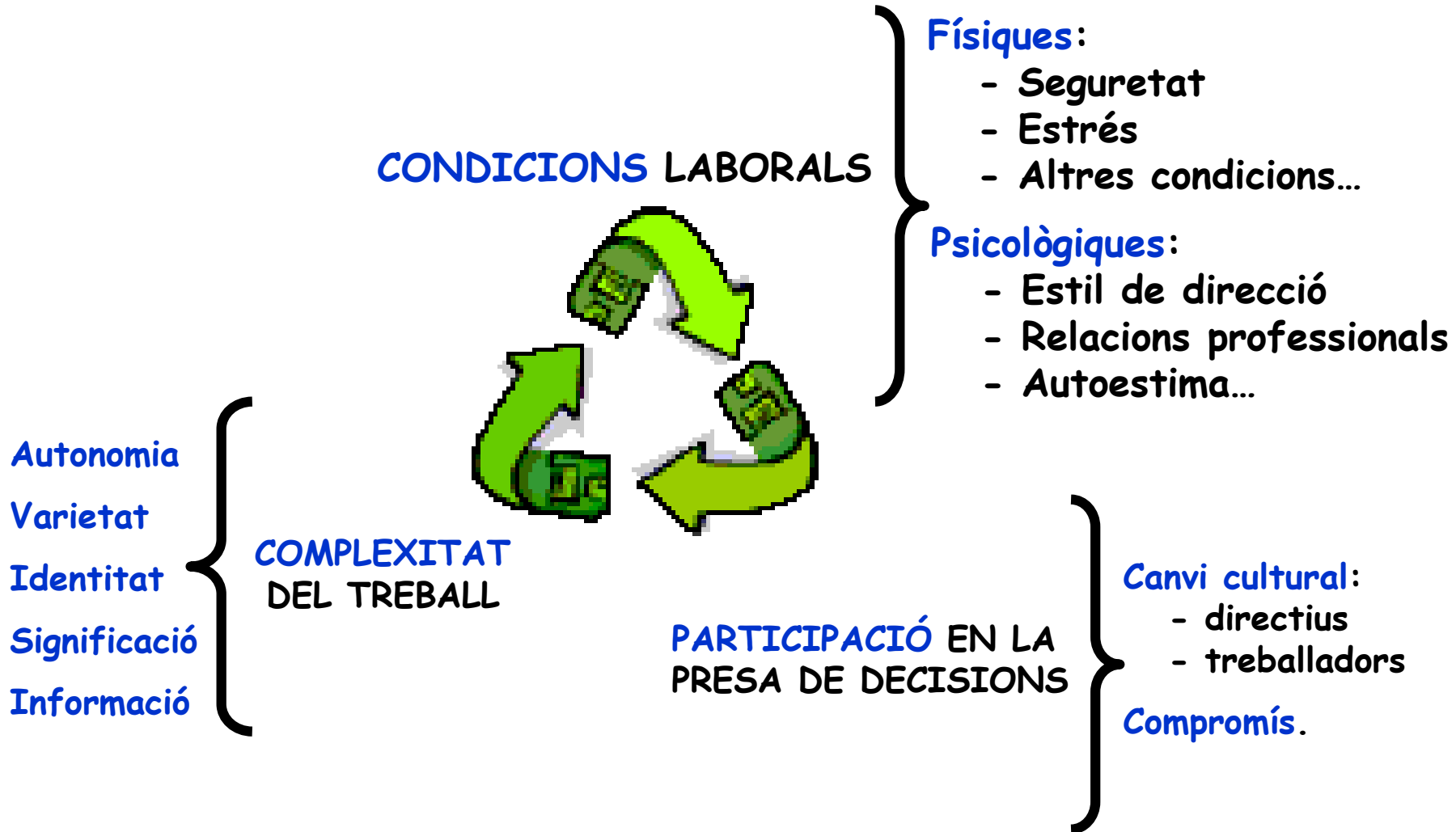
6.2.3 Sistemes salarials: Comparació dels tipus

TIPUS DE SISTEMA

SALARI BASAT EN EL LLOC DE TREBALL	SALARI BASAT EN EL RENDIMENT	SALARI BASAT EN LES COMPETÈNCIES
SALARI EN FUNCIO <u>D'ÓN ESTÀ</u> (estructura jeràrquica)	SALARI EN FUNCIO <u>DEL QUE FA</u> (rendiment)	SALARI EN FUNCIO <u>DEL QUE SAP</u> (competències)
AUGMENT DE SALARI MITJANÇANT <u>LA PROMOCIÓ PROFESIONAL</u>	AUGMENT DE SALARI MITJANÇANT <u>L'ACOMPLIMENT D'OBJETIVOS</u>	AUGMENT DE SALARI MITJANÇANT <u>LA FORMACIÓ ADEQUADA</u>
(NECESITA UNA VALORACIÓ) <u>DEL LLOC DE TREBALL</u>	NECESITA UNA VALORACIÓ <u>DE L'EXECUCIÓ DEL TREBALL</u>	NECESSITA UNA VALORACIÓ <u>DE LES COMPETÈNCIES</u>
IMPLICA ESPECIALIZACIÓ I INDIVIDUALISME	IMPLICA PREPARACIÓ I INTEGRACIÓ EN L'EMPRESA	IMPLICA POLIVALÈNCIA I TREBALL EN EQUIP

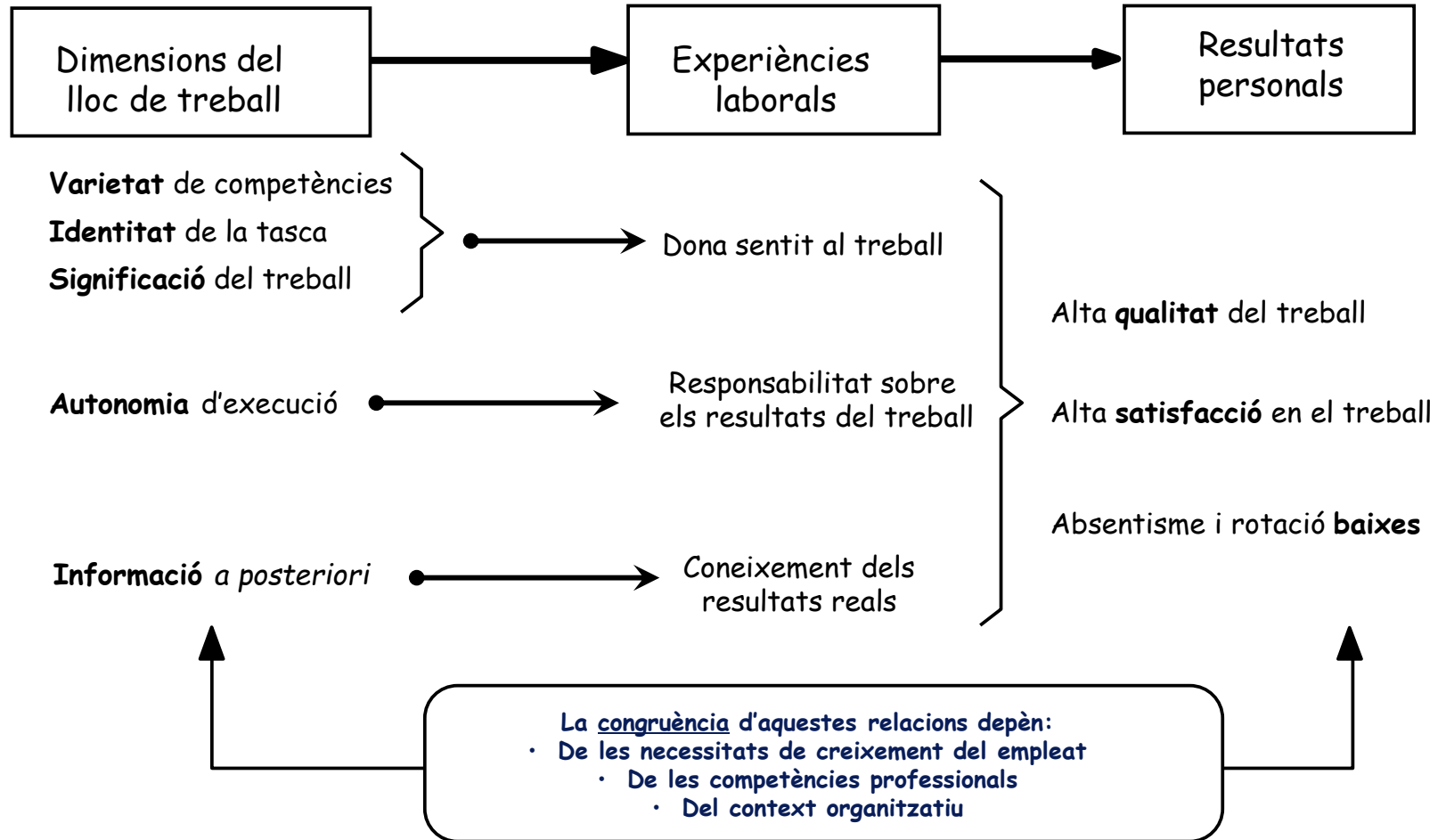
6.3 COMPENSACIONS INTRÍNSEQUES

6.3.0 Introducció



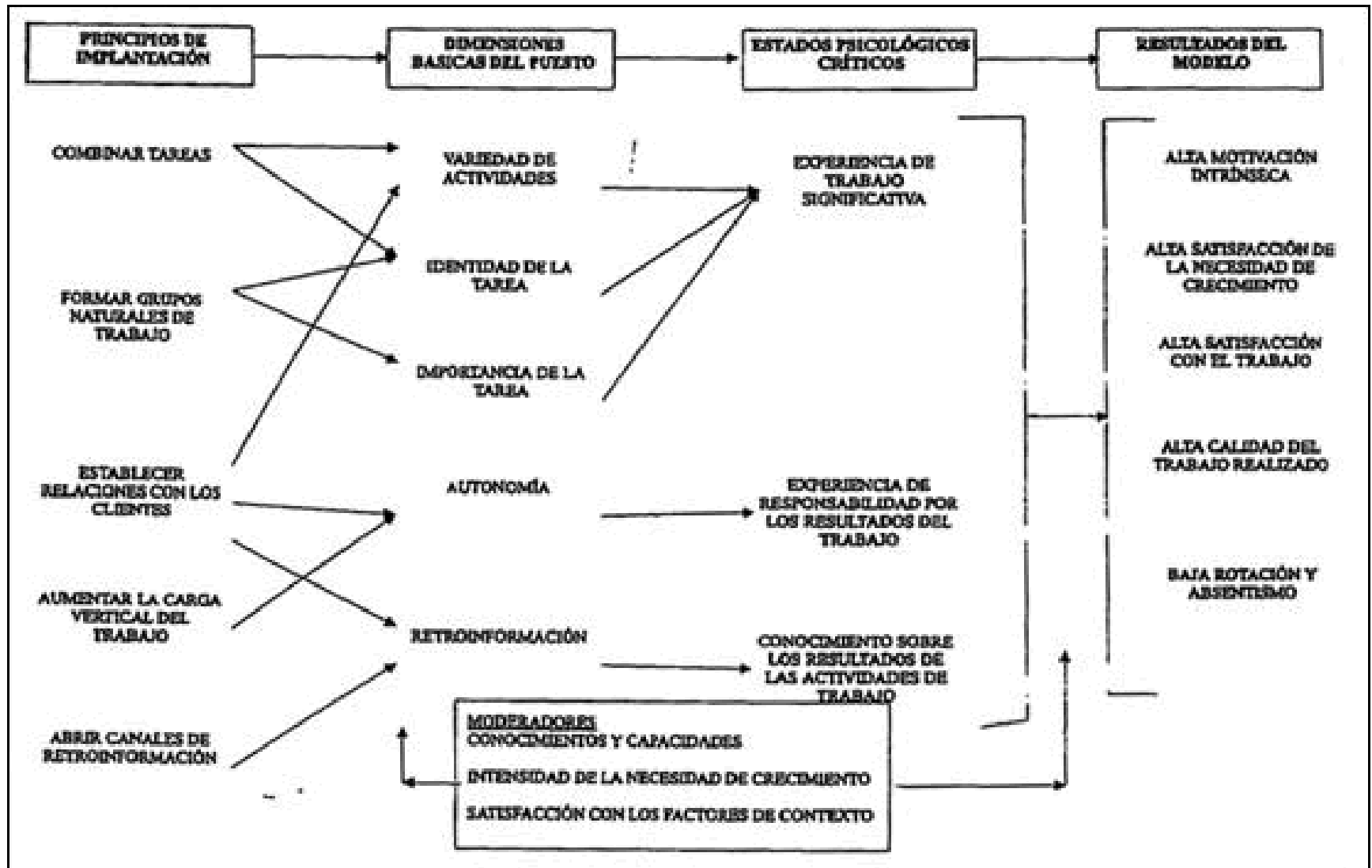
6.3 COMPENSACIONS INTRÍNSEQÜES

6.3.1 Del lloc de treball



6.3 COMPENSACIONES INTRÍNSECAS

6.3.1 Del lloc de treball



6.3 COMPENSACIONES INTRÍNSECAS

6.3.1 Del lloc de treball

Tècniques d'intervenció tecnoestructural

1. Allargament del lloc de treball:

Consisteix en el reagrupament de les tasques del lloc en conjunts o subconjunts que constituïsquen una etapa significativa en la fabricació d'un producte o en la prestació d'un servei.

2. Rotació en el lloc de treball:

No implica canvi en el contingut i en els mètodes de treball, sinó en la forma en què el treball és organitzat (més variat). Al disminuir el treball monòton i repetitiu, permet ampliar les competències del treballador/a; el seu coneixement del cicle de treball i augmentar la flexibilitat de programació.

3. Enriquiment de llocs de treball:

Procés pel qual els treballadors prenen part de les funcions de planificació i control (nivell operatiu), anteriorment restringides a directius i *staff*. Exigeix un major nivell de competències i dóna més autonomia i responsabilitat al treballador (polivalència).

L'enriquiment del lloc implica, quasi sempre, l'aparició del treball en grup.

4. Grups semiautònoms de treball:

En general, el contingut del treball en grup ofereix més possibilitats per al desenvolupament dels individus. La major retroalimentació, permet identificar el procés del que formen part.

Redueix o elimina la necessitat de caps d'equip formals. És el primer pas de la direcció participativa

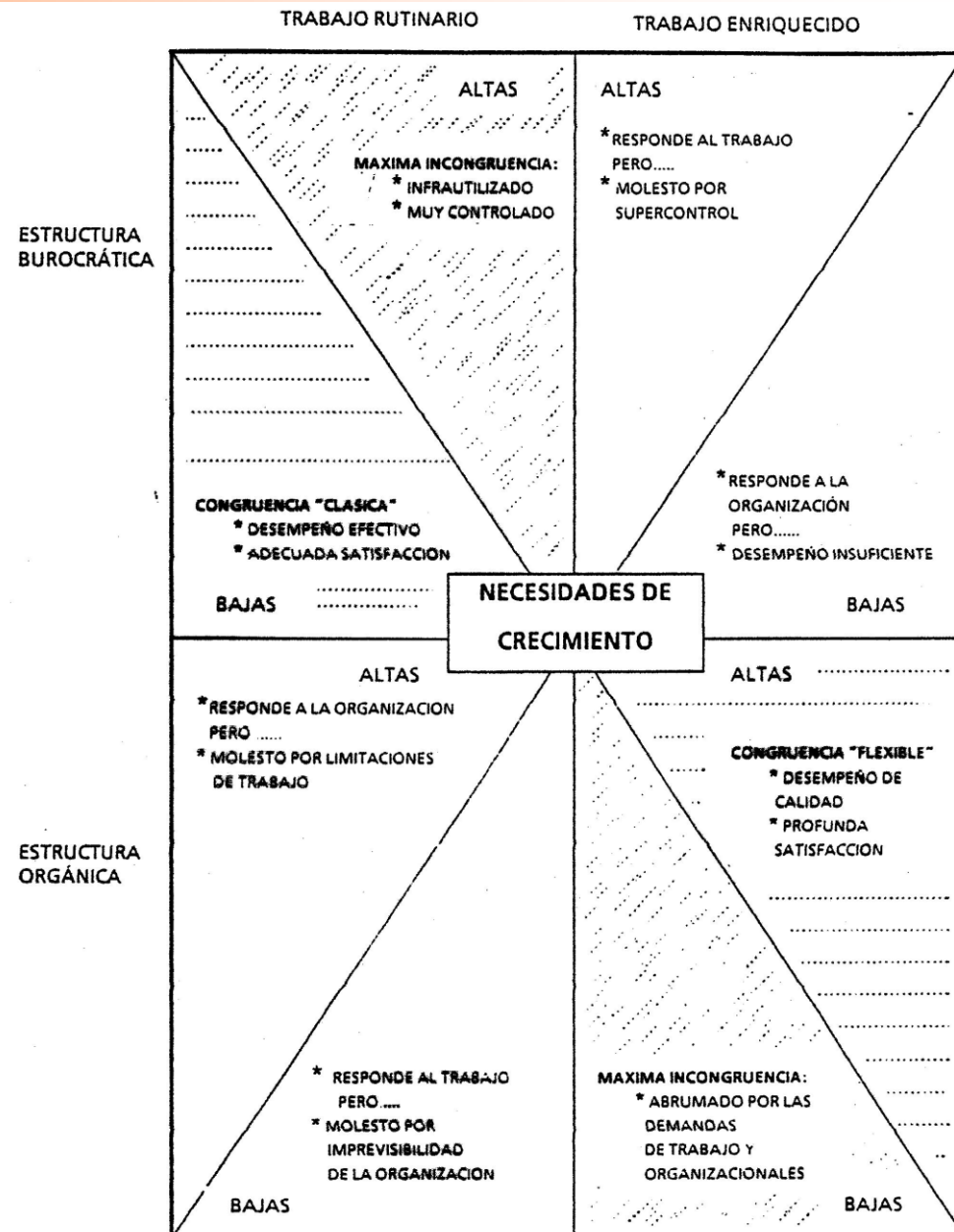


FIGURA 8. TEORÍA CONTINGENTE AMPLIADA.
Adaptado de (Porter, Lawler y Hackman, 1975)

- **CONCEPTE:** Intervenció dels empleats en els processos de presa de decisions de l'empresa.
- **FUNCIÓ:** Es planteja com una de les possibilitats més efectives de busca del compromís i implicació.
- **CARACTERÍSTIQUES:** Requereix esforç mental i emocional, així com també l'assumpció de responsabilitats.
- **SUPOSA** generalment un important canvi cultural que exigeix vèncer inèrcies i rebutjos per:
 - La pèrdua de poder i el canvi en els papers i en l'estil de direcció que s'exigeix dels decisors tradicionals.
 - Per les majors exigències, pressions i dificultats que han d'afrontar les persones que adquireixen l'opció de participar.

ALGUNS PROGRAMES PER A LA PARTICIPACIÓ:

➤ PROGRAMES DE SUGGERIMENTS

- ✓ La **gestió participativa** és un model de millora organitzativa basat en l'aprofitament dels canals de comunicació ascendent des dels treballadors a la direcció. La direcció ha de facilitar, avaluar i, si pertoca, aplicar les **iniciatives de millora** rebudes mitjançant aquests canals.

➤ GRUPS DE MILLORA

- ✓ La **gestió participativa** s'insereix dins d'una política de **millora permanent**, és a dir, de petits canvis progressius i continuats que milloren l'organització sense necessitat de grans transformacions estructurals. És una **cultura del detall** com a via cap a l'excel·lència.

➤ CERCLES DE QUALITAT

- ✓ La **gestió participativa** pretén aprofitar la **creativitat** present a tots els nivells de l'organització i concretar-la en **innovació**, és a dir, en una millora dels processos o del rendiment dels recursos que signifiqui un avantatge competitiu.

➤ EQUIPS DE TREBALL

- ✓ La **gestió participativa** té una especial importància en un marc laboral fortament caracteritzat per la gestió del coneixement, la gestió per objectius i la necessitat de fidelització del personal qualificat.

6.3 COMPENSACIONS INTRÍNSEQÜES

6.3.3 De la qualitat de vida laboral

FUNDAMENTOS:

- ⊗ És una filosofia (manera d'entendre les coses), considera que les persones estan capacitades per col·laborar en els processos de canvi.
- ⊗ És una meta (objectius ben definits), que es concreta en la millora o/i canvi de l'organització mitjançant el desenvolupament dels seus recursos humans.
- ⊗ És un procés (elements en tots els nivells), pel qual necessita de la participació de tots els membres de l'organització.

DEFINICIÓ 1:

Per a les persones significa poder satisfer les seues necessitats aprofitant el seu potencial en un context que els ajuda a desenvolupar-se personalment i professionalment.

DEFINICIÓ 2:

Per a l'organització significa aconseguir dels RRHH la màxima implicació; a més d'un nivell d'execució excepcional i uns resultats més efectius.

CONSEQUÈNCIES:

1. Augment de les competències per afrontar el canvi, mitjançant l'enriquiment del treball (polivalència i multifuncionalitat).
2. Augmenta el compromís o integració de les persones en el projecte d'empresa mitjançant la participació (treball en equip).
3. Augmenta la congruència o màxima coincidència entre els objectius de l'organització i els objectius dels seus membres (teoria de les expectatives).

6.3 COMPENSACIONES INTRÍNSECAS

6.3.3 De la calidad de vida laboral

Categorías de indicadores de la calidad de vida laboral

Indicadores individuales	<ul style="list-style-type: none">- Satisfacción laboral- Expectativas, motivación- Actitudes y valores hacia el trabajo- Implicación, compromiso, centralidad del trabajo- Calidad de vida laboral percibida
Medio ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none">- Condiciones de trabajo- Diseño ergonómico- Seguridad e higiene- Nuevas tecnologías- Análisis de puestos- Características y contenido del trabajo
Organización	<ul style="list-style-type: none">- Organización del trabajo, efectividad y productividad- Organigrama, estructura y funcionamiento- Cultura y cambio organizacional- Participación y toma de decisiones- Factores psicosociales- Aspectos sociales, comunicación, clima laboral
Entorno sociolaboral	<ul style="list-style-type: none">- Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores- Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida- Variables sociodemográficas- Factores socio-económicos: políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral- Prevención de riesgos laborales

6.3 COMPENSACIONES INTRÍNSECAS

6.3.3 De la calidad de vida laboral

NIVEL MEDIO DE SATISFACCIÓN DE LOS OCUPADOS CON DIFERENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON SU TRABAJO, POR SEXO	NIVEL MEDIO DE SATISFACCIÓN					
	2009			2010		
	Ambos sexos	Varones	Mujeres	Ambos sexos	Varones	Mujeres
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	7,1	7,1	7,2	7,1	7,1	7,1
ACTIVIDAD DESARROLLADA	7,6	7,6	7,7	7,6	7,7	7,6
AUTONOMÍA/INDEPENDENCIA	7,5	7,5	7,5	7,5	7,6	7,5
DESARROLLO PERSONAL	7,5	7,5	7,5	7,6	7,6	7,6
PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES SOBRE LAS TAREAS DESARROLLADAS	7,0	6,9	7,0	6,9	7,0	6,9
VALORACIÓN DE SUS SUPERIORES JERÁRQUICOS	7,0	7,0	7,1	7,2	7,2	7,2
POSIBILIDAD DE PROMOCIONES	5,0	5,2	4,8	5,2	5,5	4,9
FORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA	6,0	6,1	5,9	6,0	6,1	5,9
SALUD Y SEGURIDAD EN SU PUESTO DE TRABAJO	7,3	7,3	7,3	7,4	7,4	7,4
SALARIO	6,0	6,0	5,9	5,8	5,8	5,7
AYUDAS SOCIALES PROPORCIONADAS POR LA EMPRESA	3,1	3,2	3,0	3,1	3,2	2,9
JORNADA	7,0	7,0	7,1	7,1	7,1	7,1
FLEXIBILIDAD HORARIA	6,3	6,4	6,2	6,5	6,5	6,4
TIEMPO DE DESCANSO DURANTE LA JORNADA	6,5	6,6	6,4	6,7	6,8	6,6
VACACIONES Y PERMISOS	7,1	7,0	7,2	7,1	7,1	7,2
ESTABILIDAD EN SU PUESTO DE TRABAJO	7,1	7,1	7,2	7,1	7,1	7,0
CONVENIO COLECTIVO O ESTATUTO DE REGULACIÓN	5,7	5,7	5,8	5,8	5,8	5,7

TEMA 7*

AUDITORIA DE LA FUNCIO RECURSOS HUMANS

- 7.1. Models explicatius de la motivació (a banda)
- 7.2. **Compensacions extrínseques**
 - 7.2.1. Introducció
 - 7.2.2. Sistemes salarials: Característiques
 - 7.2.3. Sistemes salarials: Tipus
- 7.3. **Compensacions intrínseques**
 - 7.3.1. Enriquiment del lloc de treball
 - 7.3.2. Participació en la presa de decisions
 - 7.3.3. Qualitat de vida laboral

* Els materials que presentem són sols uns guions de classe. Per tant, seran ampliat, comentats i, si cal, corregits durant les classes i mai substitueixen la Bibliografia Bàsica.
Les referències bibliogràfiques concretes les donarem al desenvolupar el Programa.

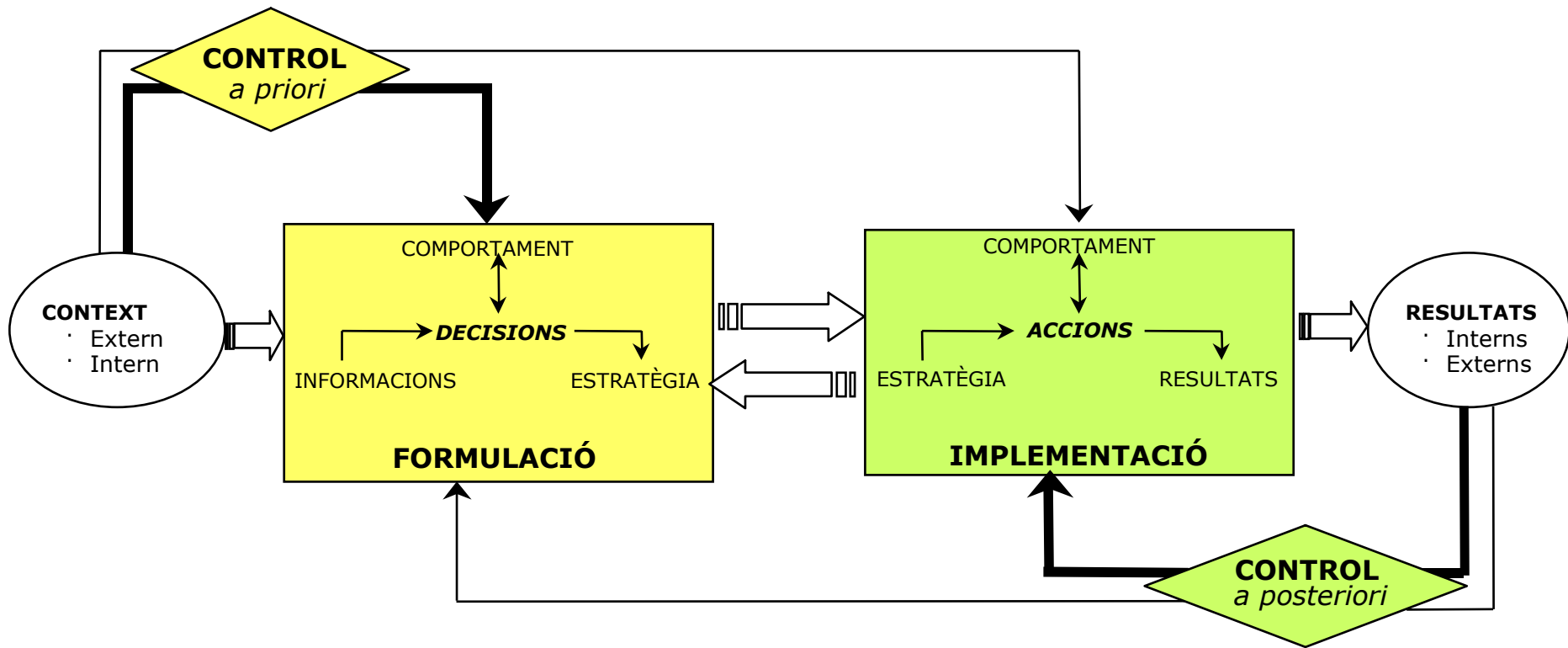


Figura 1.1: Model integrat de control
 Font: Elaborada per l'autor

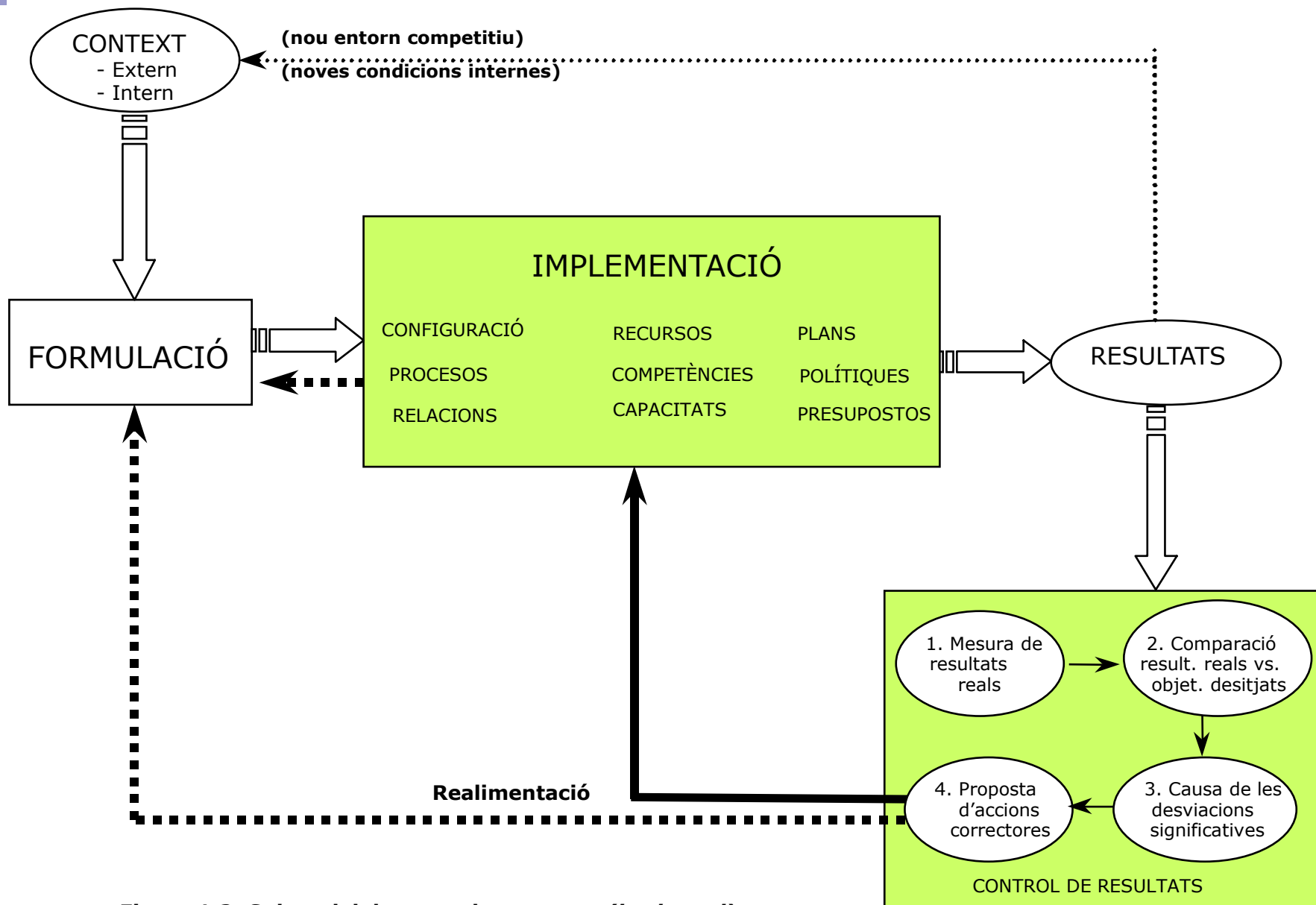


Figura 1.2: Submodel de control cap arrere (backward)

Font: Elaborada per l'autor

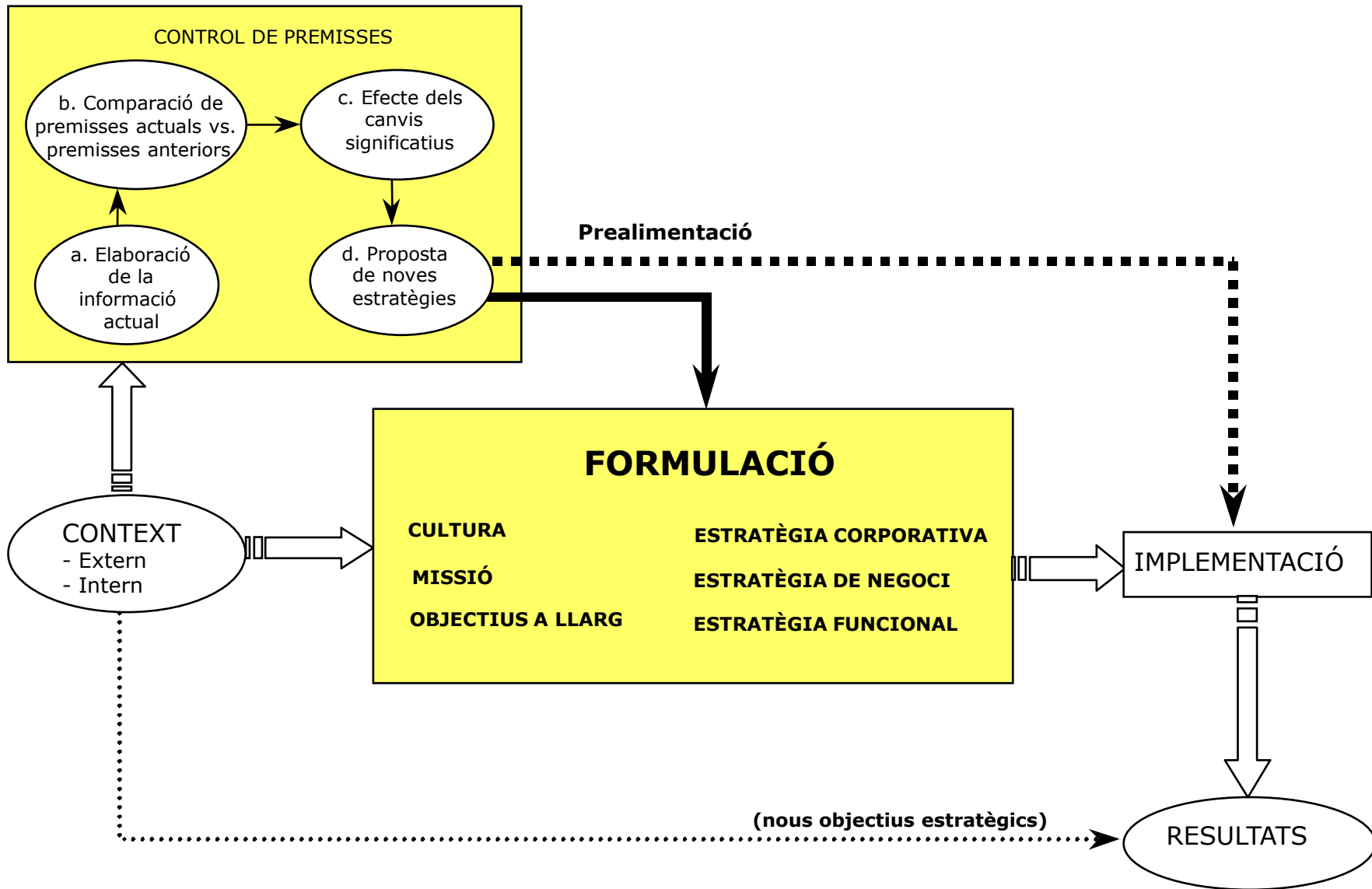


Figura 1.3: Submodel de control cap avant (*forward*)

Font: Elaborada per l'autor

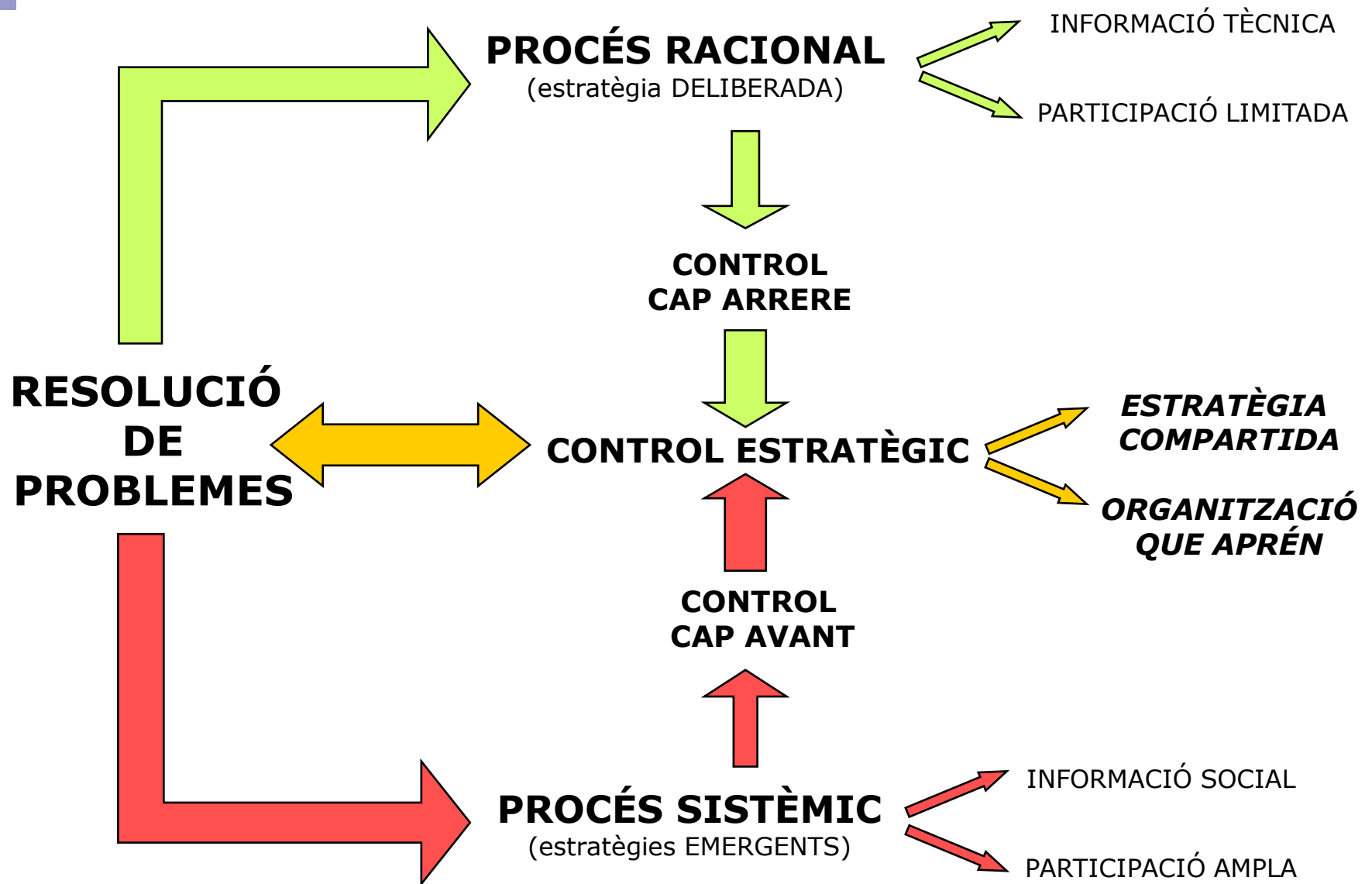
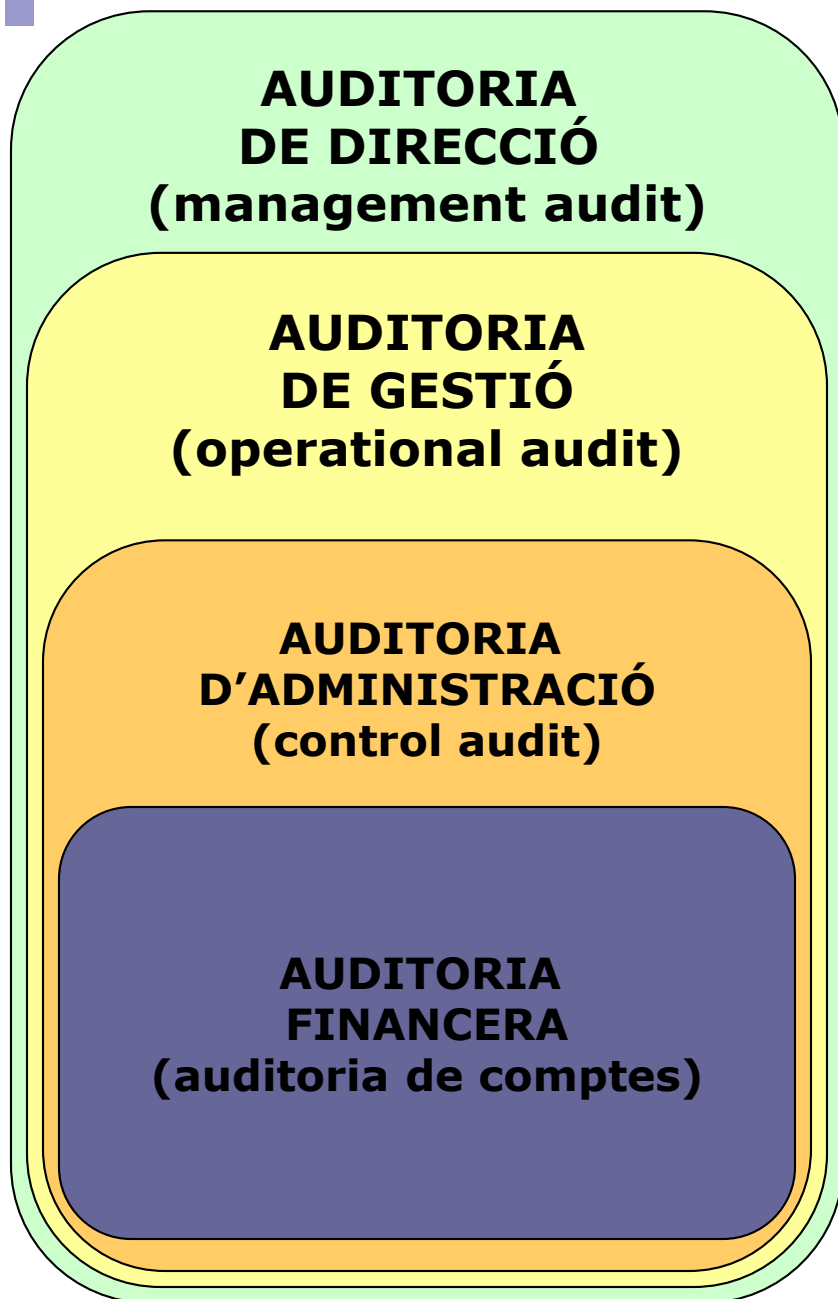


Figura 1.4: Resolució de problemes complexos
 Font: Elaborada per l'autor



- Informació de l'entorn
 - Auditoria d'eficàcia
 - Avaluació de les decisions
 - Processos de canvi
 - Nivell global
 - Equip de direcció

- Informació interna
 - Auditoria d'eficiència
 - Avaluació de les accions
 - Processos de millora
 - Nivell funcional
 - Línia mitjana

- Informació tècnica (quantificable)
 - Auditoria de procediment
 - Revisió de normes internes i externes
 - Processos de control
 - Nivell jurídic
 - Responsable de l'activitat

- Informació econòmica (comptable)
 - Auditoria de compliment
 - Revisió de normes externes
 - Procés de control únic
 - Nivell econòmic
 - Responsable financer

Figura 2.1: Evolució del concepte d'auditoria i continguts
 Font: Elaborada per l'autor

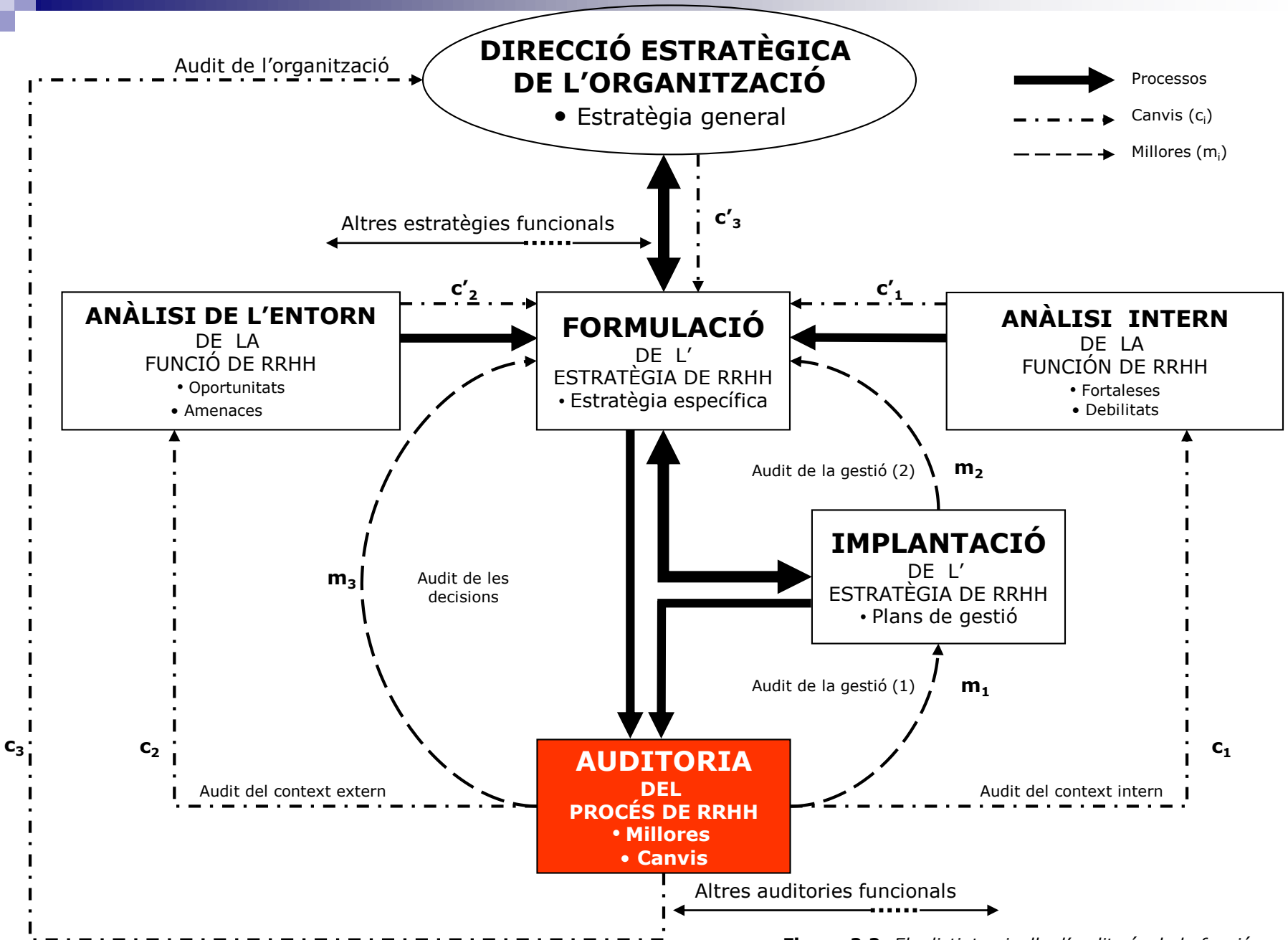


Figura 2.2: Els distints nivells d'auditoria de la funció
Font: Elaborada per l'autor

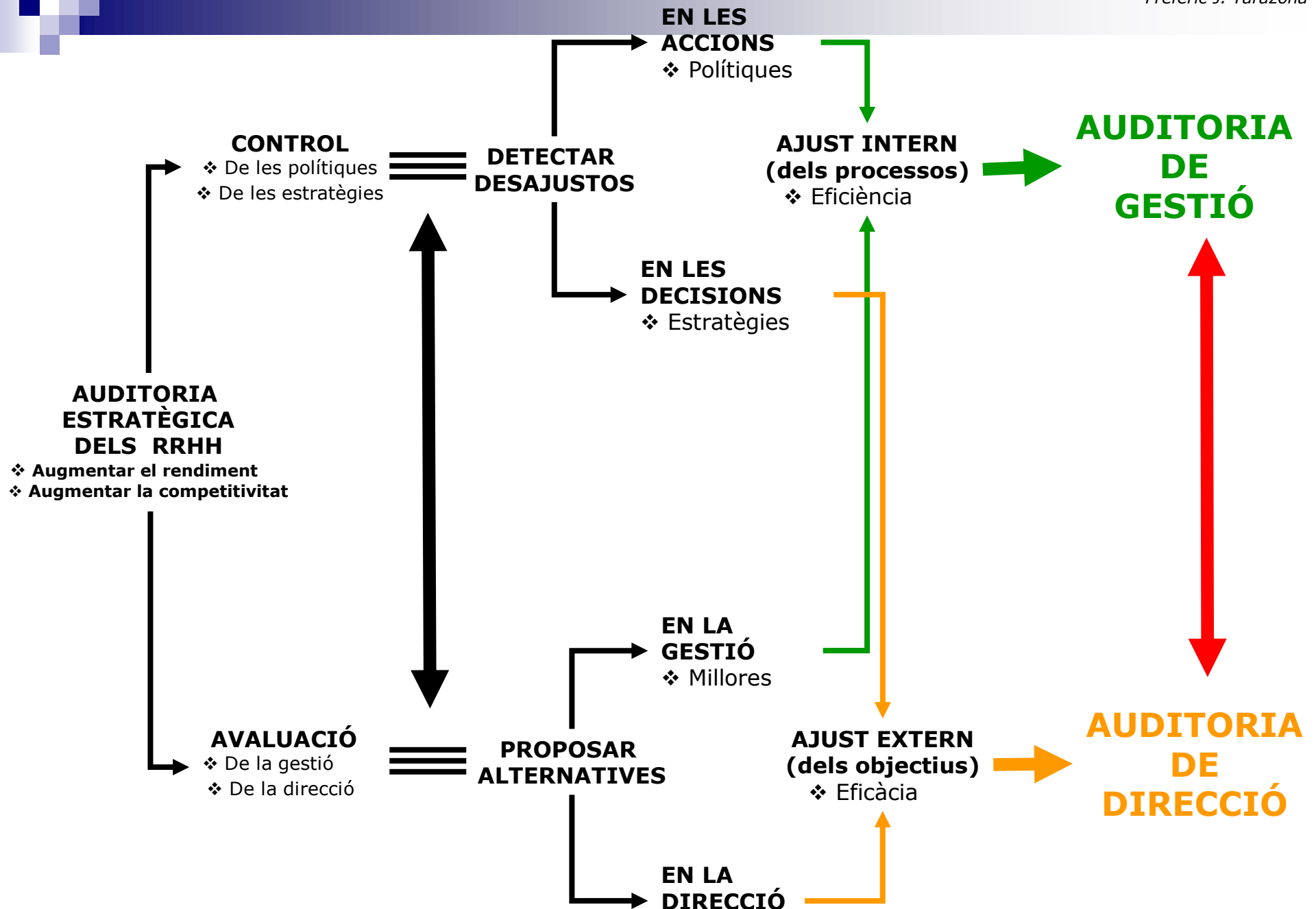


Figura 2.3: Concepte d'auditoria estratègica dels RRHH
 Font: Elaborada per l'autor

CARACTERÍSTIQUES de l'AERH

DEFINICIÓ GENÈRICA (no estratègica)	CARACTERÍSTIQUES ESPECÍFIQUES
“ÉS UN PROCEDIMENT <u>OBJECTIU</u> ...	
...APLICAT A LA SITUACIÓ <u>SOCIAL</u> D'UNA EMPRESA,...	
...BASAT EN LA SEUA <u>ESTRATÈGIA</u> I <u>CONFIGURACIÓ</u> ESTRUCTURAL,...	
...I QUE POT REALITZAR-SE EN <u>QUALSEVOL NIVELL</u> ORGANITZATIU...	
...MITJANÇANT <u>TÈCNIQUES DIVERSES</u> ”	
CARACTERÍSTIQUES GENERALS	



CARACTERÍSTIQUES de l'AERH

DEFINICIÓ GENÈRICA (no estratègica)	CARACTERÍSTIQUES ESPECÍFIQUES
“ÉS UN PROCEDIMENT <u>OBJECTIU</u> ...	<ul style="list-style-type: none"> • I participació en presa de decisions • Però, factors qualitius ❖ Vàlid per a tota auditoria funcional
...APLICAT A LA SITUACIÓ <u>SOCIAL</u> D'UNA EMPRESA,...	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ...però, aquesta té un caràcter transversal ♣ Recordar definició de DERH
...BASAT EN LA SEUA <u>ESTRATÈGIA</u> I <u>CONFIGURACIÓ</u> ESTRUCTURAL,...	<ul style="list-style-type: none"> ■ ...perquè falta considerar el context ⦿ En tot el procés (coherència vertical)
...I QUE POT REALITZAR-SE EN <u>QUALSEVOL NIVELL ORGANITZATIU</u> ...	<ul style="list-style-type: none"> ⦿ En totes les funcions (coh. horitzontal) ⦿ Segons objectius (estratègics/tàctics/operatius)
...MITJANÇANT <u>TÈCNiques DIVERSES</u> ”	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Segons informacions (quantitatives/qualitatives) ☐

**CARACTERÍSTIQUES
GENERALS**

CARACTERÍSTIQUES de l'AERH

DEFINICIÓ GENÈRICA (no estratègica)	CARACTERÍSTIQUES ESPECÍFIQUES
“ÉS UN PROCEDIMENT <u>OBJECTIU</u> ...	<ul style="list-style-type: none"> • I participació en presa de decisions • Però, factors qualitius
...APLICAT A LA SITUACIÓ <u>SOCIAL</u> D'UNA EMPRESA,...	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vàlid per a tota auditoria funcional ❖ ...però, aquesta té un caràcter transversal
...BASAT EN LA SEUA <u>ESTRATÈGIA</u> I <u>CONFIGURACIÓ</u> ESTRUCTURAL,...	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recordar definició de DERH ▪ ...perquè falta considerar el context
...I QUE POT REALITZAR-SE EN <u>QUALSEVOL NIVELL</u> ORGANITZATIU...	<ul style="list-style-type: none"> o En tot el procés (coherència vertical) o En totes les funcions (coh. horitzontal)
...MITJANÇANT <u>TÈCNIQUES DIVERSES</u> ”	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Segons objectius (estratègics/tàctics/operatius) <input type="checkbox"/> Segons informacions (quantitatives/qualitatives)

CARACTERÍSTIQUES GENERALS

1. NO existeix un marc general de principis que puguen servir a l'auditor/a de RRHH com referència objectiva, homogènia i relativament estable, a l'hora de desenvolupar el seu treball i comunicar els seus resultats.

2. Las normes i procediments d'aplicació en les auditories NO financeres (sobretot en las auditories de RRHH), són específiques de cada organització concreta.

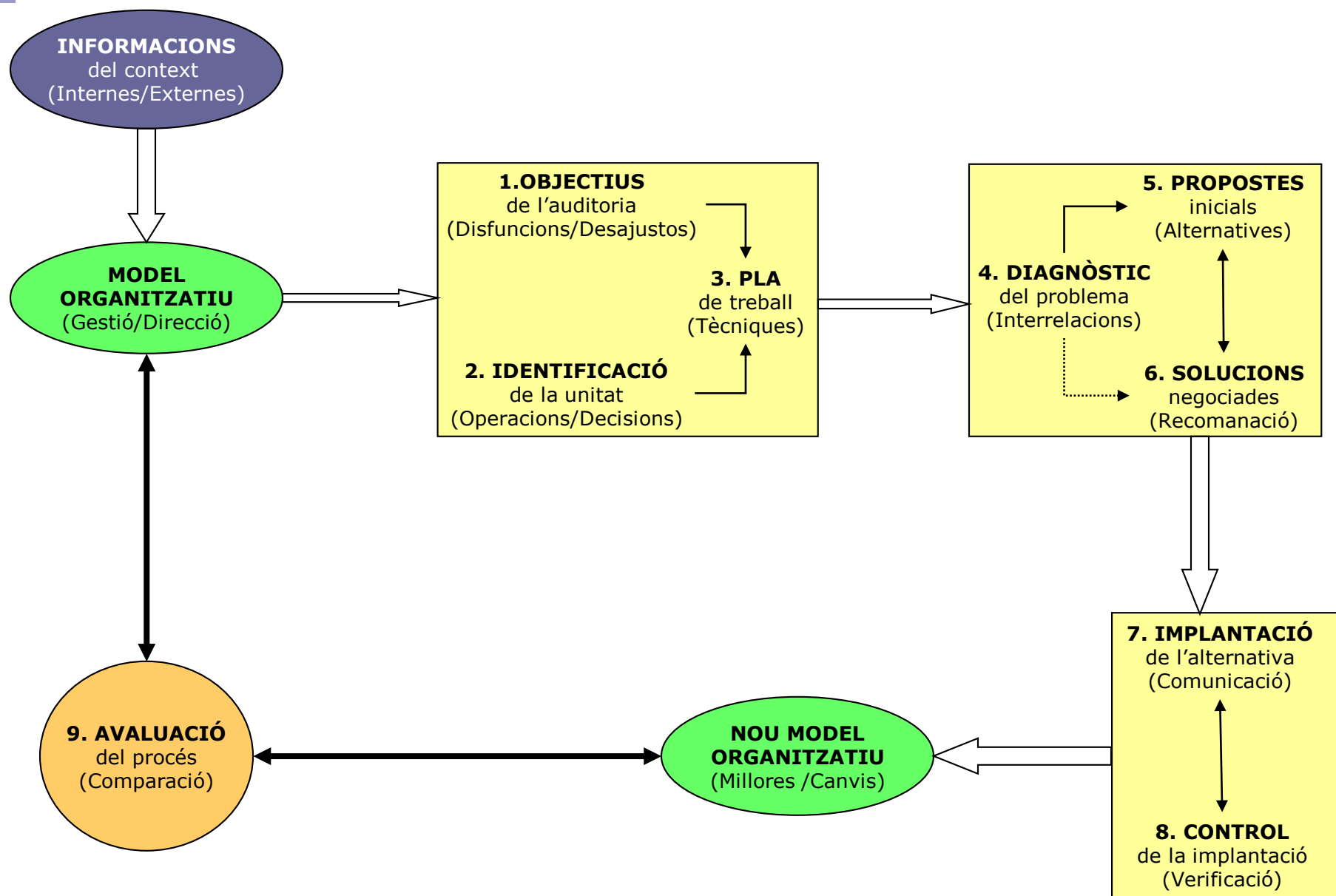


Figura 2.4: Procés d'auditoria de RR.HH.
 Font: Basat en Tougard y Candau, 1991, p. 37

INFORME D'AUDITORIA

ELEMENTS BÀSICS	APARTATS	DESCRIPCIÓ
0. FORMALITATS	0.1. Portada	<ul style="list-style-type: none"> Dades relatives a destinatari/s, dates, auditor responsable, firmes , etc.
	0.2. Índex	<ul style="list-style-type: none"> Contingut general Localització ràpida dels assumptes de major interès
	0.3. Annexes	<ul style="list-style-type: none"> Suport documental dels resultats S'inclouen tots al final de l'informe
1. INTRODUCCIÓ	1.1. Objectiu/s i naturalesa	<ul style="list-style-type: none"> Qui sol·licita l'auditoria i per quina raó
	1.2. "Alcance" i limitacions	<ul style="list-style-type: none"> Espai físic, temàtic i temporal de l'anàlisi Període de realització de l'auditoria
	1.3. Procediments	<ul style="list-style-type: none"> Fonts d'informació consultades Persones implicades en el procés i el seu paper Tècniques, models, etc.. utilitzats
	1.4. Consideracions complementàries	<ul style="list-style-type: none"> Últimes auditories o anàlisis efectuats Altres informacions per a major comprensió
2. RESUM	2.1. De l'opinió	<ul style="list-style-type: none"> Judici resumit de l'auditor, i dels altres actors, sobre els temes, processos i activitats estudiades
	2.2. D'observacions i conclusions	<ul style="list-style-type: none"> Principals problemes detectats i resum de les anàlisis
	2.3. De les recomanacions	<ul style="list-style-type: none"> Resum de les accions proposades (alternatives)
3. COS PRINCIPAL	3.1. Observacions completes	<ul style="list-style-type: none"> Descripció del procés realitzat Fets detectats, causes i/o conseqüències Xifres i detalls en que se basen les observacions
	3.2. Conclusions raonades	<ul style="list-style-type: none"> Posició sobre les observacions, presentada en tota la seua amplitud per tots els actors
	3.3. Recomanacions fonamentals	<ul style="list-style-type: none"> Accions correctores perfectament definides, diferenciades pel seu origen (auditor/actors) i pel seu nivell d'aplicació Ordenar les millores o els canvis corresponents

Figura 3.4: Estructura normalitzada d'un informe d'auditoria

Font: Basada en *Instituto de Auditorías Internas de España*, 1989

SIRH i AUDITORIA: DIFERÈNCIES BÀSIQUES

LA FUNCIÓ DE DIRECCIÓ ÉS ACTUALMENT MOLT COMPLEXA I, CADA VEGADA MÉS, RESULTA IMPOSSIBLE EL CONTROL DIRECTE; AÇÒ FA QUE ELS DIRECTIUS DEPENGEN DEL BON FUNCIONAMENT DEL SISTEMA D'INFORMACIÓ PER REALITZAR LES AUDITORIES NECESSÀRIES.

ARA BÉ, NO DEBEM CONFONDRE ELS DOS CONCEPTES:

<i>El S.I. és una ferramenta tècnica que compleix una funció de recolzament.</i>	Una AUDITORIA fiable depèn de moltes altres decisions “NO tècniques”.
<i>El S.I. aporta elements necessaris per realitzar qualsevol fase del procés estratègic.</i>	Una AUDITORIA necessita informació específica per fer un control i avaluació concret.
<i>El S.I. pot ser de molts tipus i obtindre tota classe d'informacions.</i>	Una AUDITORIA usarà el tipus de sistema i la classe d'informació que s'ajuste als objectius o a l'àmbit d'anàlisi.
<i>El S.I. té com a referència clau les tecnologies d'informació-comunicació (TIC).</i>	Una AUDITORIA no té un marc general de principis que done una referència objectiva, homogènia i estable al treball dels auditors.
<i>El S.I. necessita d'una o poques persones que el mantinguin en condicions.</i>	Una AUDITORIA és essencial que siga el producte de la participació de tots els implicats en el procés.

TEMA 8

EL DIRECTIU DE LÍNIA COM A GESTOR DE RECURSOS HUMANS

* Els materials que presentem són sols uns guions de classe. Per tant, seran ampliats, comentats i, si cal, corregits durant les classes i mai substitueixen la Bibliografia Bàsica.

TEMA 8: EL DIRECTIU COM A GESTOR DE RECURSOS HUMANS

- 8.1. Paper de la Gestió de RRHH en la Direcció de RRHH
- 8.2. Habilitats directives. L'aprenentatge directiu.
- 8.3. La responsabilitat del directiu sobre els seus subordinats.
- 8.4. Naturalesa i contingut del treball directiu.
- 8.5. El directiu com a líder.

8.1. La Gestió de RRHH en la Direcció de RRHH:

1. Relacions entre DRH i GRH

- A la DRH li correspon establir les directrius en matèria de recursos humans que deurien ser respectades en totes les actuacions realitzades en l'àmbit de la GRH; àmbit en el qual s'han de traduir eixes directrius, tots els dies, amb decisions i actuacions concretes.
- POSSIBLES RELACIONS ENTRE DRH i GRH:
 - LA GRH **COL-LABORA** amb LA DRH
 - Quan **IMPLEMENTA** les polítiques derivades de l'estratègia de RRHH
 - Quan **COMPLEMENTA** les directrius estratègiques a l'aprofitar plantejaments “emergents” de manera flexible
 - LA GRH **RIVALITZA** AMB LA DRH
 - Quan **DISCUTEIX** les polítiques de RRHH i planteja altres opcions
 - LA GRH **SUPLANTA** LES FUNCIONS DE LA DRH
 - Quan **IGNORA** les polítiques de RRHH i fa “altres coses”

Adaptat a partir d'Herrera (2001)

8.1. La Gestió de RRHH en la Direcció de RRHH:

2. *El Paper del Directiu de Línia*

- Als directius de línia se'ls atribueix autoritat per representar els interessos de l'organització i per procurar que les persones de les que és responsable contribueixen, de la millor manera possible, en aconseguir els interessos generals.

No devem oblidar que el directiu i demés membres de l'organització tenen cadascú els seus propis interessos individuals i col·lectius

- Constitueixen el nexa d'unió entre les polítiques de la DRH y la realitat del dia a dia organitzatiu.

Cal que participen en major o menor grau en l'elaboració de les polítiques; encara que aquesta és una funció pròpia del responsable de la funció, en col·laboració amb l'alta direcció

Són els responsables de la GRH; constituent per al nucli operatiu, el punt de contacte amb l'organització i les seues polítiques de RRHH.

Adaptat a partir d'Herrera (2001)



8.1.- La Gestió de RRHH en la Direcció de RRHH:

3. *Relaciones entre Directiu de Línia - Subordinats*

- Intervencions dels directius (tradicionals) front als seus subordinats:
 - Transmetre informació sobre allò que cal fer
 - Conèixer si els empleats realitzen el seu treball
 - Garantir comportaments compatibles amb els interessos organitzatius
- Problemes més freqüents:
 - Directius que deuen formar i no estan formats
 - Directius que deuen motivar i no estan motivats
 - Directius que deuen facilitar la carrera dels seus empleats i poden resultar perjudicats, etc.
- Cal programar polítiques específiques per a directius-gestors:
 - ❑ **En matèria de capacitació: Desenvolupar habilitats directives**
 - ❑ **En altres matèries pròpies de la funció: Conèixer tècniques concretes**

Adaptat a partir d'Herrera (2001)



8.2.- Habilitats directives. L'aprenentatge directiu (a)

- Prenent com punt de partida el **model de Katz** (1955), la persona que ha de dirigir les activitats d'altres persones, assumint la responsabilitat d'aconseguir determinats objectius, cal que tinga tres tipus de capacitats:
 - **CAPACITAT TÈCNICA:** Que implica coneixement i domini de mètodes, processos, tècniques, etc., i saber-los dur a la pràctica.
 - **CAPACITAT HUMANA:** Per treballar amb eficàcia com membre d'un equip i crear un ambient de cooperació (probablement la més difícil d'adquirir).
 - **CAPACITAT INTELECTUAL:** Per saber captar el grau d'interdependència existent entre les distintes funcions de l'organització i entre aquesta i el seu entorn; així com els efectes dels canvis (en una funció o en l'entorn), sobre les demés funcions o al conjunt de l'organització.
- **Katz destaca el fet que els “bons” directius, no sempre naixen (?), sinó que poden fer-se i formar-se, desenvolupant aquestes capacitats.**

Vore Fernández (1998:38 i ss.)



8.2.- Habilitats directives. L'aprenentatge directiu (b)

- ❖ **ALGUNES CAPACITATS DIRECTIVES ESPECÍFIQUES ESTAN ORIENTADES CAP A:**
 - Presa de decisions
 - Planificació, organització i control de recursos
 - Liderat i direcció de grups humans
 - Establiment i gestió de les relacions externes
 - Avaluació i gestió de la informació rellevant
 - Comunicació i negociació en tots els nivells

- ❖ **PEL QUE RESPECTA AL SEU PAPER COM A GESTOR DE RECURSOS HUMANOS, HI HAN QÜESTIONS ESPECÍFIQUES EN MATÈRIA DE CAPACITATS PER:**
 - Definir perfils i captar candidats,
 - Administrar amb equitat tot tipus de compensacions.
 - Avaluar necessitats de capacitació,
 - Implementar, si cal, programes d'avaluació del rendiment i demás funcions instrumentals.

Adaptat a partir d'Herrera et al. (2004)



8.2.- Model d'aprenentatge del directiu (a)

□ DESENVOLUPAMENT DEL DIRECTIVO: **ETAPES** DEL PROCÉS D'APRENTATGE:

1. ORIENTACIÓ INICIAL I SOCIALITZACIÓ:

La persona accedeix al lloc de treball i va coneixent d'aprop les tasques, estableix la xarxa de contactes, crea les seues pròpies normes sobre allò que cal fer...

2. CREACIÓ/DESENVOLUPAMENT DE COMPETÈNCIES:

A partir de les dificultats, es van generant lliçons de coneixements/habilitats, de valors/comportaments, assimilació d'aptituds i actituds i superació d'errors.

3. COMPETÈNCIA FUNCIONAL:

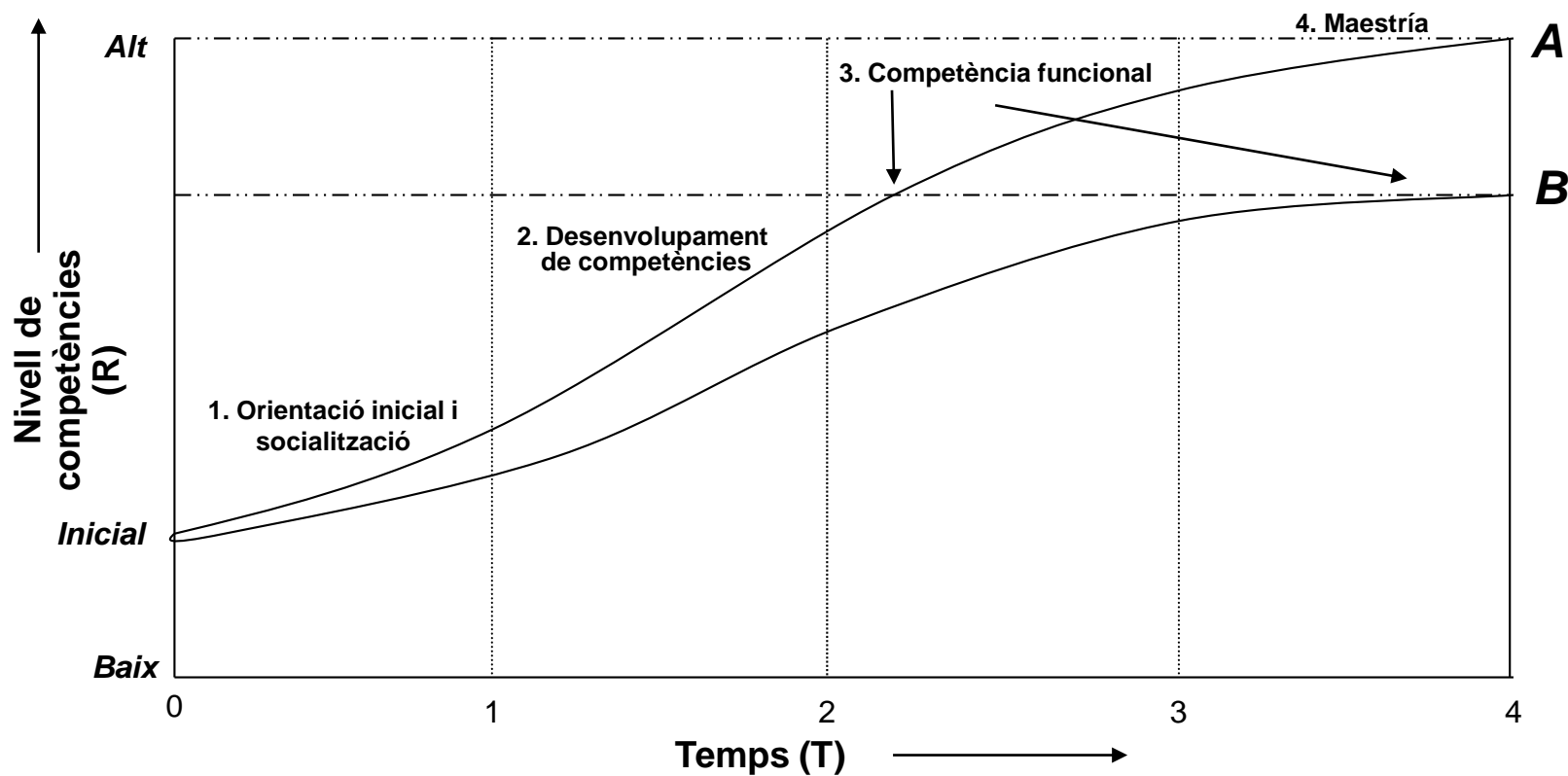
Pot ser el pas previ a l'etapa de "maestría" o convertir-se en el límit d'adquisició de competències (nivell d'incompetència, punt **B**).

4. "MAESTRÍA":

Aconsegueix un nivell fins i tot consultiu i una capacitat de transformar i superar els comportaments habituals en l'exercici del seu treball (punt **A**).

8.2.- Model d'aprenentatge del directiu (b)

El **procés d'aprenentatge** descrit abans, es pot representar gràficament de la següent manera:



Adaptat de Burack (1990:351)



8.2.- Dos perfils per al Desenvolupament Directiu

Adaptat d'Herrera (2001)

1. L'APRENT DIRECTIU, JOVE I NO EXPERIMENTAT

- ❑ En l'etapa 1 i part de l'etapa 2, solen mostrar **capacitat i disposició a l'aprenentatge** (major humilitat per assumir un *rol* d'aprenent) i **major dificultat per aconseguir autoritat sense reticències**
- ❑ Dins les etapes inicials, l'aprenent directiu sol...
 - Prestar major atenció en “comprendre” còm funciona tot i còm es fan les coses.
 - Intentar repetir allò observat i assimilat, assumint poc a poc els riscos de prendre decisions sobre aspectes nous.
 - Tractar de transformar i millorar les “formes de fer” que ha après, buscant que l'organització es desenvolupe.

2. EL DIRECTIU MADUR I EXPERIMENTAT

- ❑ Majors dificultats per la posició que ocupen i l'entorn que els rodeja
- ❑ Les dificultats es compliquen amb:
 - La falta de humilitat o/i l'agressivitat que desenvolupen algunes persones.
 - El cas d'aquells directius que en la seua etapa de aprenent mai superaren l'etapa de capacitat funcional.

8.2.- Mètodes de Desenvolupament per a l'Aprenent Directiu

Adaptat d'Herrera (2001)

- **MOVILITAT FUNCIONAL:** Fer que l'aprenent passe per una sèrie de llocs de treball i així desenvolupar capacitats que li permeten ocupar un futur càrrec.
- **“MECENAZGO” O TUTELATGE:** Mesures de capacitació per ampliar pràcticament en la seua totalitat les competències directives:
 - ❑ A banda d'aconseguir els coneixements idonis, també:
 - Deu desenvolupar l'habilitat de prendre decisions
 - Deu aprendre a treballar en la incertesa
 - Guanya un poder que deu aprendre a utilitzar
 - Comença a observar els compromisos i responsabilitats propis del càrrec
 - Deu aprendre a dirigir les competències de les persones
 - Deu aprendre a construir allò que pensa que deu aconseguir, abandonant l'actitud de tindre sempre la norma o el mètode correcte, i atenent allò plantejat per altres.

8.2.- L'Autoaprenentatge en el Desenvolupament Directiu

Adaptat d'Herrera (2001)

- ❑ AUTOAPRENTATGE: És l'auto-control de les iniciatives a considerar en matèria de la pròpia capacitació
 - EL MATEIX DIRECTIU DEU APRENDRE A GESTIONAR EL SEU PROCÉS D'APRENTATJE. AÇÒ FA NECESSARI:
 - 📄 QUE TINGAM ESPECIALISTES DE RECOLÇAMENT que controlen el procés, i a més formen al directiu sobre gestió del procés
 - 📄 QUE DISPOSEM DE (I COMPLIM) UN GUIÓ SOBRE TASQUES A REALITZAR.
 - FASES DE PROCÉS D'AUTOAPRENTATGE (com tot cicle de formació):
 - Establiment de les **necessitats** u objectius d'aprenentatge.
 - Avaluació preliminar dels **requisits** d'informació.
 - Establiment de **objectius** d'informació i dels processos per assolir-los.
 - **Recollir** informació per a l'autoaprenentatge (siga per mitjans formals o informals).
 - **Aplicació** al problema o a la situació.
 - **Avaluació** dels resultats.



8.2.- L'Autoaprenentatge en el Desenvolupament Directiu

Adaptat d'Herrera (2001)

ELS ESPECIALISTES intervindrien en qualsevol fase del cicle formatiu . . .

- AJUDANT ALS DIRECTIUS EN EL **DIAGNÒSTIC** DE LES SEUES NECESSITATS DE CAPACITACIÓ.
- PLANIFICANT AMB ELLS ELS **MÈTODES** I EXPERIÈNCIES QUE SATISFARÁN EIXES NECESSITATS.
- ESTABLINT CANALS **D'INFORMACIÓ I CONSULTA**, PELS QUALS CONTACTAR DIRECTIUS-ESPECIALISTA.
- PER FACILITAR L'ACCÉS ALS **RECURSOS** DE RECOLÇAMENT.
- PER AJUDAR A **MESURAR I AVALUAR** ELS RESULTATS DE LES EXPERIÈNCIES DE CAPACITACIÓ.



8.3. La Responsabilitat del Director sobre els seus Subordinats

- De manera molt general, anteriorment hem assenyalat com responsabilitats (tradicionals) del directiu-gestor de RRHH les de:
 - **Transmetre'ls** informació sobre allò que deuen fer
 - **Vigilar** que els empleats realitzen les seues funcions
 - **Garantir** que els comportaments siguin compatibles amb els interessos organitzatius
- Segons Ulrich (1997) i Bonache i Cabrera (2002) el directiu deu actuar (estratègicament) front als seus subordinats/col·laboradors:
 - Com **agent de canvi**: gestionant els canvis organitzatius de major impacte humà
 - Com **"advocat" de l'empleat**: coneixent i defensant els interessos i necessitats dels empleats
 - Gestionant eficientment els processos de RRHH i **participant** en la formulació i desenvolupament de la estratègia i polítiques funcionals



8.3. La Responsabilitat del Director sobre els seus Subordinats

- Herrera (2001) des d'una perspectiva pràctica, indica els següents continguts o responsabilitats del directiu:
 1. Direcció de grups i d'equips de treball
 2. Gestió de la participació als grups i equips
 3. Ús dels jocs polítics i de les relacions informals
 4. Gestió de la comunicació amb el grup/equip
 5. Assessoria personal
 6. Gestió de la disciplina

NOTA: Aquests continguts s'amplien a continuació, en apartats successius.



8.3. La Responsabilitat del Director sobre els seus Subordinats

8.3.1. Direcció de grups i d'equips de treball:

- Deu poder exercir la direcció/liderat dels grups formals (**grups d'autoritat i equips de treball**) que tenen el seu origen en el disseny organitzatiu, per obtenir el millor resultat possible de la seua unitat organitzativa.
- Deu ser capaç de relacionar-se amb els grups informals (**grups d'amistat i d'interès**) que s'hagen configurat al seu voltant i tenen els seus propis líders, per obtenir el seu compromís i implicar-los amb l'estratègia organitzativa.



8.3. La Responsabilitat del Director sobre els seus Subordinats

8.3.2. Gestió de la participació en els grups/equips:

- Les polítiques de participació dels empleats tenen el seu contrapunt en la capacitat dels gestors a l'hora de prendre decisions en l'àmbit del grup/equip de treball baix la seua responsabilitat.
- El directiu-gestor de recursos és qui pot integrar la dinàmica participativa dins el seu grup/equip, però açò només ocurrerà quan:
 - L'assumeix com pròpia i s'implica sense considerar-la com una amenaça a la seua autoritat.
 - La tracta com un canvi cultural que pot requerir temps, etapes de transició, i que necessita generar confiança.



8.3. La Responsabilitat del Director sobre els seus Subordinats

8.3.3. Ús dels jocs polítics i relacions informals:

- Contrarestant els usos del poder que puguen fer diferents membres del grup contra interessos generals.
- Evitant que el grup es desenvolupi descontroladament de manera que resulte difícil implicar-lo en objectius organitzatius per damunt d'interessos propis.
- El directiu-gestor tindrà autoritat atribuïda, però haurà de ser capaç d'utilitzar diferents fonts de poder basades en l'experiència, la competència reconeguda, el carisma, etc.
- Aquesta responsabilitat implica la utilització d'estratègies de resolució de conflictes directes (intimidació i destitució) i indirectes (evasives, de negociació i intervenció sobre els líders informals).



8.3. La Responsabilitat del Director sobre els seus Subordinats

8.3.4. Gestió de la comunicació amb el grup:

- El directiu-gestor responsable deu valorar adequadament les comunicacions amb els membres del seu grup, tractant de maximitzar l'eficàcia procurant:
 - Implantar i dominar distints processos i components de la comunicació
 - Utilitzar tècniques per millorar la comunicació
 - Evitar assumir suposats equivocats sobre aquests sistemes
 - Considerar els components afectius de la comunicació i del llenguatge no-verbal
 - Tindre en compte les diferents fonts possibles de "ruidos"
- Són els responsables de transmetre i fer complir les directrius de l'organització en tots els àmbits; de fixar objectius i tasques; d'oferir tot tipus de retroalimentació, etc.



8.3. La Responsabilitat del Director sobre els seus Subordinats

8.3.5. Assessoria personal:

- L'assessoria personal pot considerar-se un tipus especial de comunicació
- Aquesta assessoria té com objectiu fonamentalment:
 - ◆ La millora de l'execució del treball en el càrrec actual
 - ◆ El desenvolupament de la carrera professional
 - ◆ Recuperar a empleats concrets en moments de crisi personal i professional
- Podem diferenciar entre:
 - ◆ Assessoria Normativa (comunicació vertical-descendent)
 - ◆ Assessoria Participativa (comunicació vertical, horitzontal i lateral)
 - ◆ Assessoria Receptiva (comunicació vertical-ascendent)



8.3. La Responsabilitat del Director sobre els seus Subordinats

8.3.6. Gestió de la disciplina:

- L'opció disciplinària se caracteritza pel seu caràcter coercitiu
- La seua mala imatge es deu fonamentalment a la freqüència en que s'exerceix de manera arbitrària i injusta
- És una opció adequada per delimitar las relaciones humanes dins d'un grup determinat
- Pot ser preventiva, correctiva y progressiva
- El directiu-gestor deuria tractar de minimitzar les situacions disciplinàries, amb l'ús d'accions proactives

8.4. Naturalesa i Contingut del Treball Directiu: Introducció

- Prenent com punt de partida el model d'anàlisi del treball directiu de Mintzberg (1983), podem relacionar el conjunt de tasques concretes a realitzar pels directius **en l'àmbit de la gestió dels recursos humans**, amb el conjunt de *rols* administratius definits per l'autor, com ara: *interpersonals, informatius i de decisió*.
- En general (Mintzberg, 1983, Ulrich, 1997; Bonache y Cabrera, 2002), la naturalesa del treball directiu fa que siga :
 - De ritme accelerat i fragmentat
 - En moltes ocasions molt més reactiu que proactiu
 - De interacció verbal
 - De vegades, merament intuitiu

8.4. Naturalesa i Contingut del Treball Directiu: Rols

- A) *Rols* Interpersonals:
 - Cap visible que actua com símbol i representació de l'organització o grup
 - Enllaç de l'organització o grup amb el seu entorn mitjançant l'establiment d'una xarxa de relacions
 - Líder que deu integrar les necessitats individuals amb els objectius de l'organització

- En l'àmbit de la Gestió de Recursos Humans:
 - ⇒ Punt de contacte amb l'organització i les seues polítiques de RRHH.
 - ⇒ Enllaç per a la coordinació de les accions en matèria de recursos humans que se desenvolupen dins i fora del seu àmbit de responsabilitat.
 - ⇒ Referència cultural i model d'actuació i element de transmissió de valors.
 - ⇒ Gaudeix de la autoritat que li dona el seu *status* i poder sobre recompenses i càstigs; així com de la capacitat per influir en la conducta d'altres que li poden conferir el seu carisma i el “saber estar” i/o “saber fer”.

8.4. Naturalesa i Contingut del Treball Directiu: Rols

■ B) *Rols* Informatius:

- **Monitor o receptor i recollidor de la informació**
- **Difusor de la informació externa a l'interior de l'empresa o grup**
- **Portaveu o transmissor de la informació de l'organització o grup a l'exterior**

□ En el àmbit de la Gestió de Recursos Humans:

Gestionen els processos d'informació-comunicació. És a dir, generen, gestionen, utilitzen i transmeten la informació sobre RRHH que forma el SIRH al:

- ⇒ Transmetre les polítiques de RRHH de l'organització, les seues regles, normes i procediments (criteris i mètodes d'avaluació, sistemes de recompenses, procediments de captació i promoció, etc.)
- ⇒ Transmetre els objectius, així com las tasques y responsabilitats a assumir
- ⇒ Informar sobre els resultats en quant a eficiència i eficàcia derivats de les decisions preses i les mesures adoptades en l'àmbit dels recursos humans
- ⇒ Contribuir a realitzar un diagnòstic de necessitats de RRHH de la seua àrea de responsabilitat i presentar propostes per cobrir-les
- ⇒ Utilitzar la informació sobre el rendiment dels treballadors baixo la seua responsabilitat i fer les entrevistes d'avaluació
- ⇒ Recopilar i transmetre la informació sobre l'evolució dels coneixements, habilitats i actituds del personal
- ⇒ Identificar candidats per a la captació interna i oferir informació sobre l'avaluació de candidats interns i externs,
- ⇒ Responsable de la gestió de la participació i l'assessoria professional, etc.

8.4. Naturalesa i Contingut del Treball Directiu: Rols

■ C) *Rols* de Decisió:

- ❑ **Empresari com impulsor de l'activitat de l'organització o del seu grup**
- ❑ **Gestor d'anomalies que intervé per resoldre les que deriven de successos imprevistos que poden afectar negativament a l'activitat**
- ❑ **Assignar els recursos per a posar en pràctica l'estratègia**
- ❑ **Negociador com a cap visible i Portaveu de l'organització o del seu grup**

☐ En l'àmbit de la Gestió de Recursos Humans:

- ⦿ Fixar objectius operatius en l'àmbit de les funcions de RRHH
- ⦿ Establir plans operatius d'acció en l'àmbit de les funcions de RRHH
- ⦿ Assignar tasques i responsabilitats concretes
- ⦿ Definir o al menys col·laborar en la definició de criteris d'avaluació de conductes i resultats individuals i col·lectius i responsabilitzar-se del procés d'avaluació
- ⦿ Gestió de la disciplina i resolució de conflictes
- ⦿ Direcció del seu grup de col·laboradors i dels equips de treball que existeixen en la seua unitat
- ⦿ Participar de manera activa en els processos de captació i capacitació
- ⦿ Utilitzar els instruments adequats per ajustar els interessos individuals amb els organitzatius
- ⦿ Impulsar les iniciatives de participació
- ⦿ Negociar condicions de treball, incentius,... dins les seues competències, etc...

8.4. Naturalesa i Contingut del Treball Directiu:

El Director de RRHH

Entre las funciones que senyalen Ulrich (1997) i Bonache i Cabrera (2002) destaquem les que corresponen a la relació director de RRHH-subordinats del mateix o d'altres departaments:

- **Actuar com “facilitador” dels canvis,**
...fent complir les estratègies i els plans d'acció, afrontant resistències, construint aliances i contribuint a crear compromisos, coordinant la gestió de RRHH, plantejant alternatives emergents, etc.
- **Actuar com *coach* (entrenador) de la línia mitjana,**
...assessorant als altres directius sobre com aplicar determinades tècniques, aprofitar relacions o aconseguir els objectius i plans específics de RRHH.
- **Actuar com líder d'un equip de professionals,**
...distribuint recursos adequadament, aplicant correctes avaluacions de resultats, oferint un desenvolupament continu als seus col·laboradors, coordinant el seu treball, etc.

8.5. El Directiu com líder: Característiques del líder efectiu

Basat en Bonache y Cabrera (2002)

• Competències

- ✓ Habilitats cognitives: tècniques i conceptuals (APTITUDS)
- ✓ Intel·ligència emocional: maduresa emocional, estabilitat psicològica, autocontrol (ACTITUDS)

• Personalitat

- ✓ Necessitat de “logro”. Problema: dificultat per delegar, que pot interferir en el seu treball com líder
- ✓ Necessitat de poder, que deu ser utilitzat de manera ètica i altruista
- ✓ Necessitat d’afiliació, que duu a ser líders poc controladors i en ocasions crea situacions de favoritisme (cal equilibri entre la necessitat de poder i la necessitat d’afiliació)



8.5. El Directiu com líder:

Procés de liderat i relació líder-seguidor

Basat en Bonache i Cabrera (2002)

- 1. DIRECCIÓ TRANSACCIONAL:** relació d'intercanvi en la que el director premia o castiga determinades conductes del subordinat.
 - Reforç contingent**, reforçar amb incentius la consecució de metes
 - Direcció por excepció**, atent als errors per corregir-los, de manera **activa** (reactiva) o **passiva**.
 - Bona tècnica per aconseguir reducció de costos (eficiència).
- 2. LIDERAT TRANSFORMACIONAL:** relació emocional en la que el líder intenta motivar i desenvolupar al membre de la seua unitat.
 - Carisma:** visió clara, compromís, conducta no convencional, capacitat de comunicació, èmfasi en el treball conjunt.
 - Coaching**, per al que cal capacitat d'observació, anàlisis, entrevista i comunicació, atenent de manera individual als col·laboradors i estimulants-los intel·lectualment cap a la millora.
 - Bona tècnica per aconseguir innovació i creativitat.



8.5. El Directiu com líder: Programes de formació sobre liderat

Basat en Conger (1993); i Bonache i Cabrera (2002)

Àrees de desenvolupament del programa de formació de liderat:

- **Desenvolupament** personalitzat.
- **Desenvolupament** d'aptituds (coneixements i habilitats) a través de models clars d'estratègia (presa de decisions).
- **Desenvolupament** d'actituds (valors i comportament) a través de models clars de liderat (tipus de poder).
- **Retroalimentació**, prenent consciència dels efectes de les nostres accions sobre els altres i viceversa.

NOTA: Seria convenient que aquesta formació es realitzara mitjançant un coaching o seguiment a llarg termini, per part de directius més antics i/o de major status amb experiència en l'organització.

