

# **DIRECCIÓ ESTRATÉGICA (2018-2019)**

## **TEMA 10 ESTRATÈGIES DE RECURSOS HUMANS**

# TEMA 10

# ESTRATÈGIES DE RECURSOS HUMANS

1. Opcions estratègiques de recursos humans
2. Selecció d'estratègies de recursos humans per millorar els resultats
3. Desenvolupament d'habilitats i orientació conductual

## Referències:

- Dess, G.G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, A.B. (2010): *Strategic management. Text and cases*, 5th. Edition, McGraw-Hill, NY. Chapter 10
- Iborra et al. (2014): *Fundamentos de Dirección de Empresa. Conceptos y habilidades directivas*. Thomson. Cap. 12, ep. 12.5; Cap. 16
- Johnson, G.; Whittington, R. & Scholes, K. (2011): *Exploring strategy. Text & cases*, 9th. Edition, Prentice Hall, Essex. Cap. 12 & 13
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2009): *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. Chapter 9

## 10.1 Opcions estratègiques de recursos humans

### POLÍTIQUES DE RRHH

1. Captació: atracció i selecció, formalització de contractes, socialització
2. Formació: formació, desenvolupament i adoctrinament
3. Motivació

# 10.1 Opcions estratègiques de recursos humans

## CAPTACIÓ: Política i pràctiques

- **Contractació i selecció:** atraure i triar els millors candidats per a cada lloc, en funció de les seves capacitats actuals i del seu futur
- **Formalització de contractes:** incorporar les persones més adequades als llocs, al millor cost i d'acord amb la legislació vigent
- **Socialització:** fer que la gent sàpiga, accepti i comparteixi els valors i la cultura de l'organització

### Exemples de pràctiques:

- Contractació interna: publicació interna d'ofertes, substitucions, successions, etc.
- Contractació externa: Headhunters, ETT's, etc.
- Selecció: entrevistes, proves psicotècniques, dinàmiques de grups, etc.

# 10.1 Opcions estratègiques de recursos humans

## FORMACIÓ: Política i pràctiques

- **Formació i desenvolupament:**
  - Desenvolupar habilitats individuals,
  - Millorar les habilitats per al rendiment laboral;
  - Anticipar-se i facilitar l'adaptació als canvis en la demanda de productes / sistemes / mercat
- **Adoctrinament (o orientació):** formació especialitzada l'objectiu principal és integrar els empleats a l'empresa, departament o lloc de treball

### Exemples de pràctiques:

- Augment de recursos per a la formació
- Millorar la qualitat de la formació (contingut, professorat, etc.)
- Combinar correctament les diferents metodologies
- Augment de la presència en fòrums externs de prestigi
- Etc.

# 10.1 Opcions estratègiques de recursos humans

## MOTIVACIÓ: Política i pràctiques

L'objectiu de la “motivació” és mantenir l’RH amb el compromís adequat d’aconseguir els objectius propis i organitzatius.

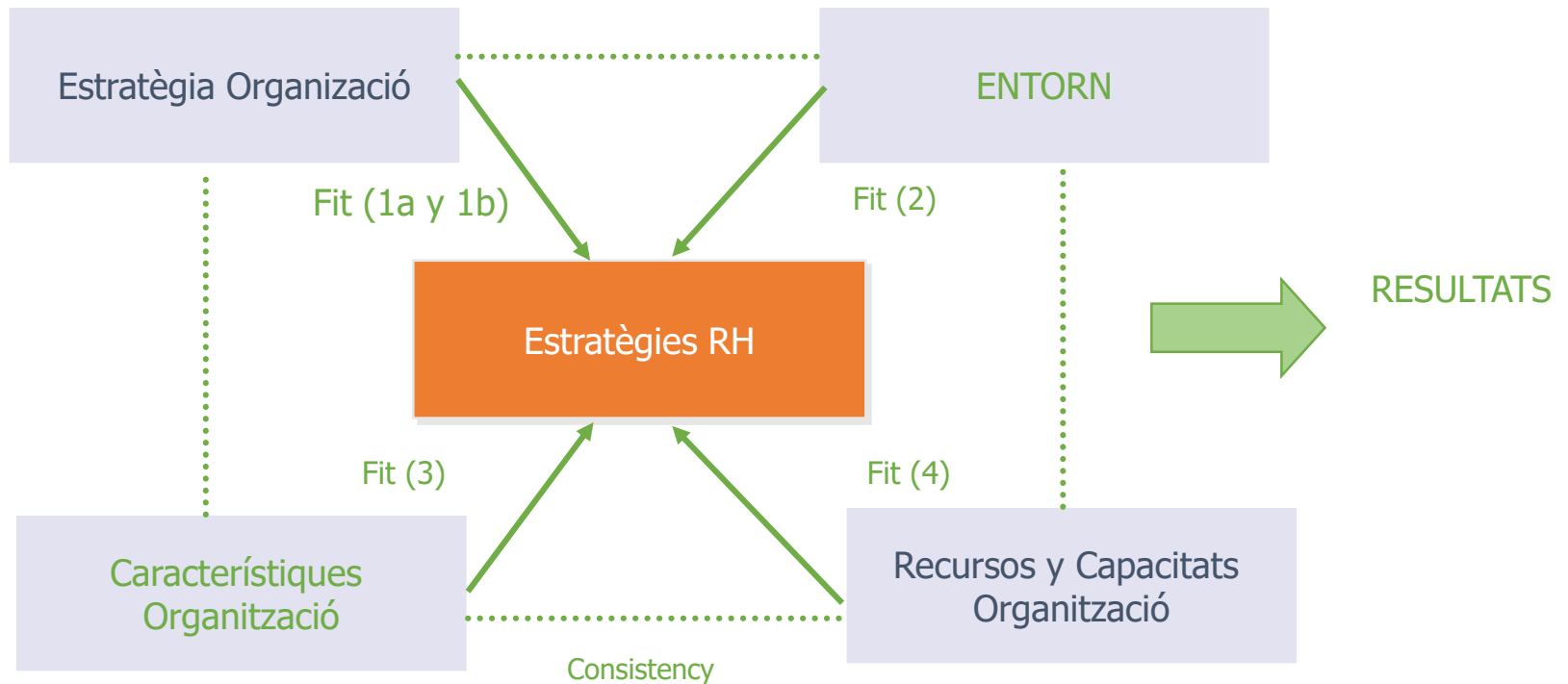
Exemples de pràctiques:

- Definir les trajectòries professionals (promocions i plans de carrera)
- Implementer un sistema de retribució variable basat en el rendiment individual i els resultats de l’equip.
- Prestacions socials: pla de pensions, assistència sanitària, ajuda a l'estudi, etc.
- Participació en la presa de decisions
- Qualitat de vida laboral (condicions de treball)
- Comunicació: reunions periòdiques i informes de gestió; publicació de notícies internes (intranet), fòrum d'idees, etc.

## 10.2 Selecció d'estratègies de recursos humans per millorar els resultats

- No hi ha polítiques de recursos humans correctes o incorrectes, sinó alineades o no.
- Per tenir èxit, les empreses han d'alternar estretament les seves estratègies i programes de recursos humans
  - L'estratègia corporativa i competitiva (1a i 1b)
  - Les oportunitats ambientals (2)
  - Les característiques organitzatives (3)
  - Les capacitats organitzatives (4)

## 10.2 Selecció d'estratègies de recursos humans per millorar els resultats



Cap estratègia de recursos humans és bona o mala en si mateixa. L'efecte d'una estratègia de recursos humans sobre el rendiment de l'empresa sempre depèn del grau en què s'ajusti a altres factors importants



## 10.2 Selecció d'estratègies de recursos humans per millorar els resultats

### ALINEACIÓ ENTRE LES ESTRATÈGIES CORPORATIVES I L'ESTRATÈGIA DE HR (1a)

Empreses amb estratègies de creixement de diversificació mitjançant adquisició.

- Fomenta la flexibilitat, la reacció ràpida del treball
- Descentralització i autonomia
- Baix control directe
- La gestió del canvi és crucial per sobreviure
- Més propens a la contractació externa

Empreses amb estratègies de creixement en una sola empresa o en empreses altament relacionades mitjançant el creixement orgànic.

- Èmfasi en l'eficiència i en la planificació detallada del treball
- Contractació i promoció interna
- Carreres professionals llargues
- Major centralització

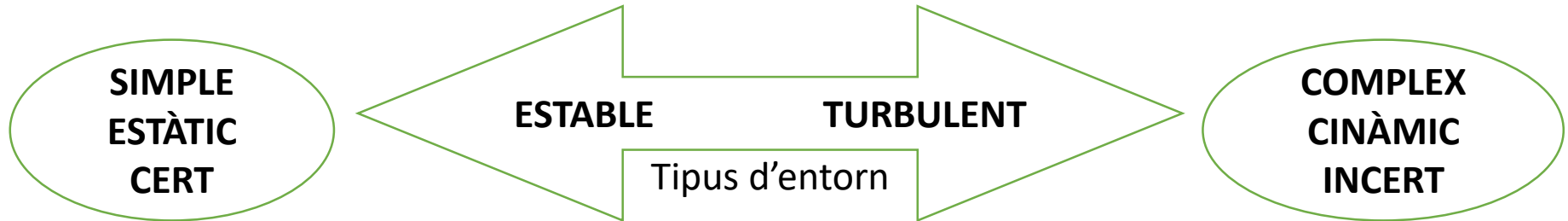
## 10.2 Selecció d'estratègies de recursos humans per millorar els resultats

### Alineació entre estratègies competitives i l'estratègia de recursos humans (1b)

Estratègies competitives	Estratègia de recursos humans
Lideratge en costos	Treballs formalitzats, estandarditzats i molt detallats Baixa innovació i creativitat Retribució i formació en funció del lloc de treball Avaluació del rendiment orientada al control
Diferenciació	Treballs amb una planificació més baixa i tasques més generals Alta innovació i flexibilitat Reclutament extern que busca talent Salari segons la contribució individual i la formació en equip Avaluació del rendiment orientada al desenvolupament

# 10.2 Selecció d'estratègies de recursos humans per millorar els resultats

## Alineació entre l'entorn i l'estratègia de recursos humans (2)



### ESTABLE - ESTRATÈGIA

- Treballs formalitzats, estandarditzats i molt definits
- Formació específica per al joc de treball
- Avaluació centrada en el control
- Remuneració fixa
- Major centralització
- Major contractació interna

### TURBULENT - ESTRATÈGIA

- Treballs formalitzats, estandarditzats i molt formalitzats
- Formació específica per a la feina
- Avaluació centrada en el control
- Remuneració fixa
- Major centralització
- Major contractació interna

## 10.2 Selecció d'estratègies de recursos humans per millorar els resultats

### Alineació entre algunes característiques de l'organització i l'estratègia de recursos humans (3)

Organizational characteristics	ESTRATÈGIA DE RRHH
Tecnologia o procés de producció	Rutina: llocs de treball molt formalitzats, estandarditzats i explícitament detallats, un control alt i una formació específica per al treball. No rutinari: llocs de treball poc detallats, foment del canvi i la creativitat, formació general
Estil de gestió	Autoritat: comunicació de dalt a baix, decisions de contractació centralitzada, retribució fixa Participativa: àmplia comunicació, participació de gestors mitjans en processos de contractació, diverses fonts per a l'avaluació del rendiment, retribució variable
Estructures d'organització	Burocràtic: llocs de treball molt formalitzats, estandarditzats i explícitament detallats, alt control, remuneració basats en el rendiment. Orgànica: treballs menys definits, retribució basada en el rendiment.

## 10.2 Selecció d'estratègies de recursos humans per millorar els resultats

### Alineació entre algunes capacitats organitzatives i l'estratègia de recursos humans (4)

La contribució de les estratègies de recursos humans als bons resultats d'una empresa té una relació directa positiva amb el nivell al qual:

- Ajuda a la companyia a explotar els seus avantatges i avantatges específics evitant els seus punts febles.
- Ajuda a la companyia a utilitzar millor la seva exclusiva combinació d'actius i trets de recursos humans.

## 10.3 Desenvolupament d'habilitats i orientació conductual

- Les persones influeixen en l'èxit de les estratègies a través de:
  - Les seves competències / habilitats (definició i tipus)
  - El seu comportament
- Per tant, els aspectes de RH a gestionar en l'implementació de l'estratègia són:
  - Desenvolupament d'habilitats
  - Orientació conductual

## 10.3 Desenvolupament d'habilitats i orientació conductual

Les competències són "capacitats observables i habituals que permeten l'èxit de la persona en una posició o funció".

### **Tipus de competències / habilitats competències**

#### ➤ **Tècniques**

- Les capacitats observables dels que aconseguen resultats excepcionals en una posició.
- Inclouen coneixements, habilitats o actituds específiques per dur a terme un treball específic (posicions que requereixen anglès: la certificació seria necessària i el "bon ús" de la competència)

#### ➤ **Directives**

- Capacitats observables i habituals que permeten l'èxit en la funció directiva.
- Són més genèriques que les tècniques i es determinen a partir de l'anàlisi de la funció directiva.

## 10.3 Desenvolupament d'habilitats i orientació conductual

### Competències directives: capacitats de lideratge: intel·ligències múltiples i intel·ligència emocional

- Gardner (2001) defineix la intel·ligència com la capacitat de resoldre problemes o elaborar productes que tenen un gran valor en una comunitat o context cultural determinat.
- Es descriuen set tipus d'intel·ligència: musical, espacial, corporal-cinestèsica, lògic-matemàtica, lingüística, interpersonal i intrapersonal.
- Segons Gardner (2001), un líder es caracteritza per un alt nivell d'intel·ligència interpersonal, intrapersonal i lingüística. Goleman (1998) fa referència a la intel·ligència interpersonal i intrapersonal com a intel·ligència emocional.



## 10.3 Desenvolupament d'habilitats i orientació conductual

### **Intel·ligència interpersonal (també coneguda com empatia)**

- Permet que la gent senti canvis en els estats d'ànim d'altres persones, disposicions, motivacions i intencions
- Permet la lectura dels desitjos i intencions d'altres persones, fins i tot si estan ocults
- Permet unir un grup, un lideratge, l'organització o la cooperació d'altres persones
- Proporciona la capacitat d'entendre i treballar amb els altres

### **Intel·ligència intra-personal**

- Es refereix a la comprensió de les pròpies emocions i la vida emocional.
- Permet discriminar les emocions pròpies, identificar-les i buscar-les per interpretar i orientar el propi comportament
- Permet ser conscient de les pròpies necessitats, manca i desitja intentar atendre'ls de la millor manera possible

# 10.3 Desenvolupament d'habilitats i orientació conductual

## DESENVOLUPAMENT D'HABILITATS

### FUNCIONS I PRÀCTIQUES DE RECURSOS PER AL DESENVOLUPAMENT DE LES HABILITATS

- **Auditories:** per avaluar els requisits de recursos humans necessaris per donar suport a les estratègies actuals i futures.
- **Captació:** selecció i contractació per millorar les capacitats de l'organització
- **Motivació:** Sistemes d'incentius per fomentar el rendiment individual i el treball en equip (monetaris i no monetaris).
- **Entrenament:**
  - Avaluació del rendiment de recursos humans i equips
  - Difusió de coneixements per garantir l'apropiació dels avantatges per part de l'organització (seminaris, cursos de formació, treball en equip ...)
  - Formació i desenvolupament de les habilitats de les persones segons les necessitats de l'estratègia. Menys ús de programes formals i més desenvolupament propi mitjançant el *coaching* o el *mentoring*

## 10.3 Desenvolupament d'habilitats i orientació conductual

### *COACHING*

Tècnica que permet millorar les capacitats dels empleats mitjançant l'**observació** i la **retroalimentació positiva**. Es pot definir com una formació mental que permet als empleats millorar els seus punts forts i reduir les seves debilitats a través de la motivació, l'observació, l'orientació i l'avaluació.

### *MENTORING*

Tècnica en què els **experts** en un tema comparteixen i transfereixen els seus coneixements amb els directius, oferint-los informació i assessorament. D'aquesta manera, l'administrador aprèn a través de l'experiència del mentor.

### *EMPOWERMENT*

Tècnica basada en la **delegació de poder, autoritat i responsabilitat** cap als empleats, donant-los la informació i les eines necessàries per assolir els nous objectius.

## 10.3 Desenvolupament d'habilitats i orientació conductual

### Behavior orientation: the role of the managers

Les accions de gestió poden contribuir a fomentar l'èxit de l'estratègia a través de la seva influència en el comportament de les persones.

- Dissenyen el context en què les persones es mouen i han d'entendre com els aspectes seus poden afavorir o dificultar l'èxit de l'estratègia.
- Han d'entendre la relació entre comportaments i opcions estratègiques; quins s'ajusten i quins s'ajusten, o al revés.
- Han de ser realistes quant a dificultats i terminis per canviar les conductes.
- Han d'estar disposats a variar l'estil de gestió del canvi segons les circumstàncies.

# 10.3 Desenvolupament d'habilitats i orientació conductual

