

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.

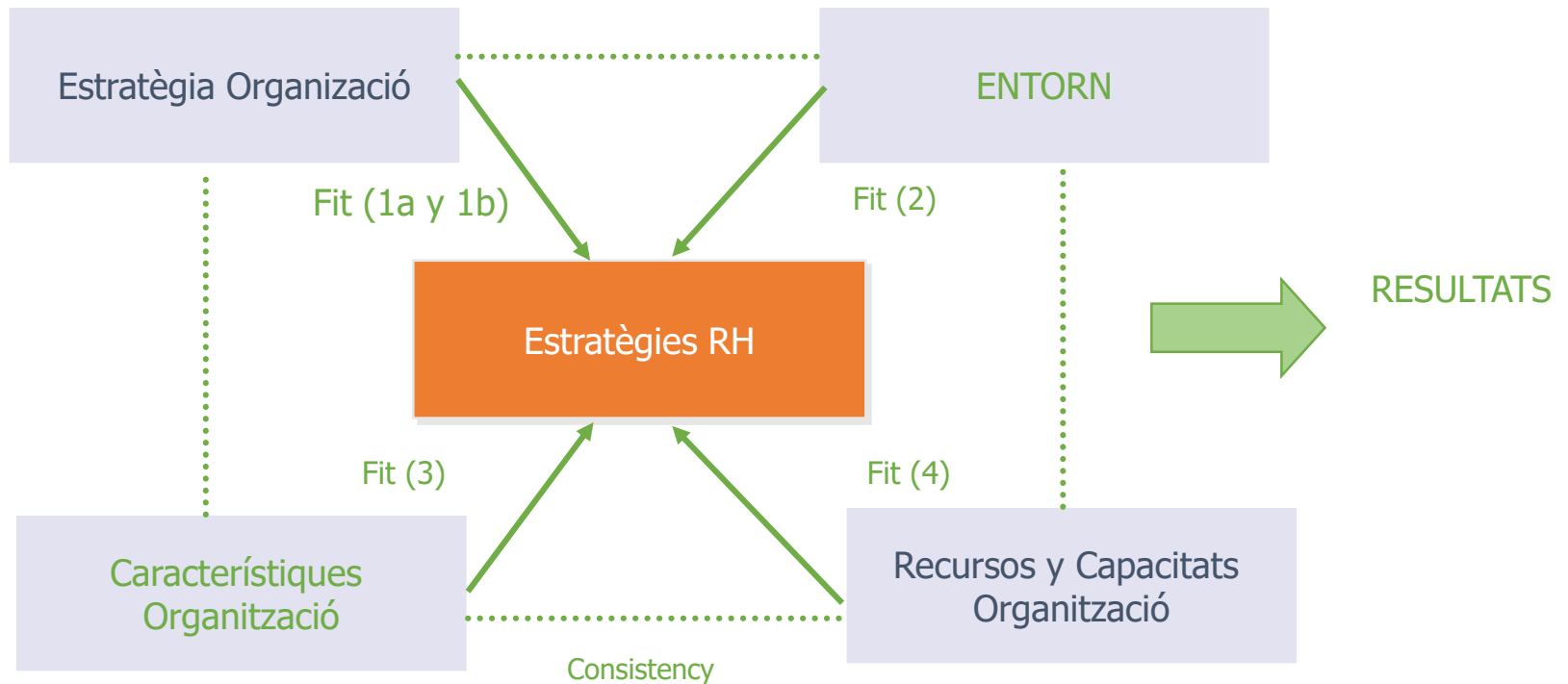
Exemples de pràctiques:

- 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

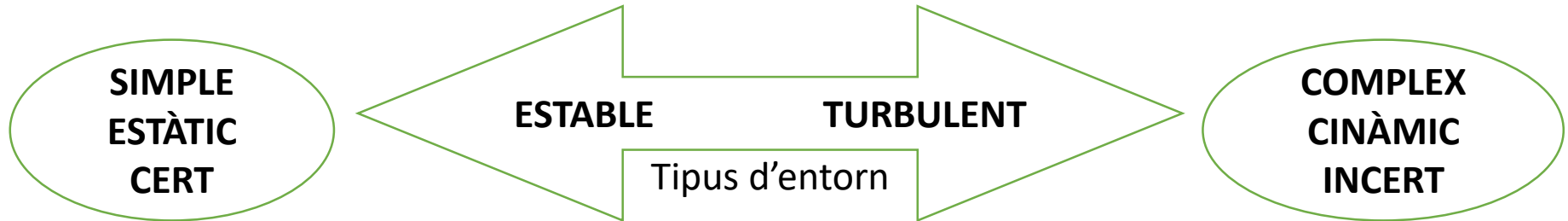
10.2 Selecció d'estratègies de recursos humans per millorar els resultats

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

