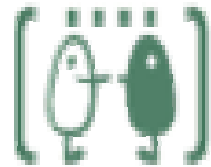




VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Facultat de Ciències Socials



Llicenciatura CIÈNCIES DEL TREBALL

Departament de Direcció d'Empreses
"Juan José Renau Piqueras"

Professor Frederic J. Tarazona i Llàcer

Mòdul

ESTRATÈGIA I DIRECCIÓ DE RECURSOS HUMANS

Tema 2

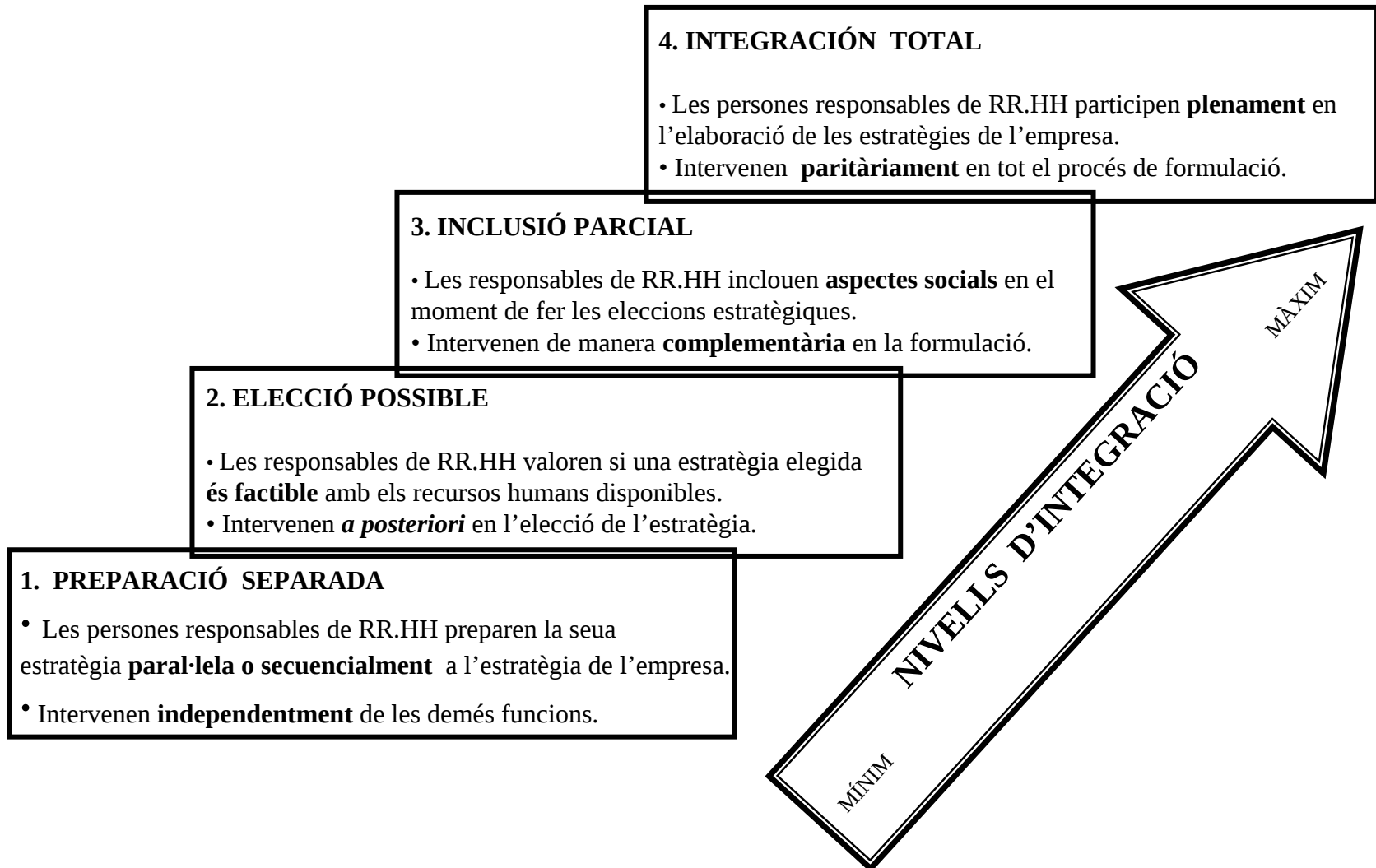
Curs 2005-2006

2.1. PAPER EN LA FORMULACIÓ (0)

- **PER A QUE SIGA POSSIBLE LA PARTICIPACIÓ PLENA EN L'ELABORACIÓ DE L'ESTRATEGIA ES 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)
 - B.** EL DESENVOLUPAMENT D'UN SISTEMA D'INFORMACIÓ DE **RRHH** COMPARABLE AL DE LES ALTRES FUNCIONS EMPRESARIALS
 - C.** LA NECESSÀRIA AMPLIACIÓ DE LES COMPETÈNCIES PROFESSIONALS (PER FORMACIÓ O/I PER EXPERIÈNCIA) DEL RESPONSABLE DE LA **DERH**

2.1. PAPER EN LA FORMULACIÓ (I)

A. LES POSSIBLES FORMES D'IMPLICACIÓ ES PODEN ORDENAR COM S'INDICA:



B. EL DESENVOLUPAMENT D'UN SISTEMA FIABLE D'INFORMACIÓ SOCIAL NECESSITA LA UTILITZACIÓ DELS NOUS MITJANS I FERRAMENTES DE RECOLLIDA I DE TRACTAMENT DE LA INFORMACIÓ SOBRE L'ÀREA SOCIAL:

1. INTRODUCCIÓ DE LA INFORMÀTICA EN TOTES LES SEUES FORMES

(*Internet, sistemes locals, software, portàtils,...*)

2. RECOLLIR LA INFORMACIÓ INTERNA MÉS ÚTIL

(Quantitativa i qualitativa, global i específica, prevista i real, ...)

- * Identificar les tendències del clima social.
- * Identificar i analitzar les qüestions globals clau (estructuració, disseny de llocs,).
- * Suministrar informació sobre polítiques i pràctiques de RR.HH.
- * Suministrar informació per millorar les relacions laborals .
- * Definir mecanismes de millora en la planificació i control de les funcions.

3. ANÀLISI PERIÒDIC DELS FACTORS SIGNIFICATIUS DE L'ENTORN

- | | |
|--|---------------------------------|
| * Canvis en la demografia. | * Avanços en la tecnologia. |
| * Canvis de valors i actituds. | * Grups d'interessos poderosos. |
| * Desenvolupament de la normativa laboral. | * Presions competitives. |

4. AUDITORIA ESTRATÈGICA DELS RECURSOS HUMANS

- * Control i avaluació de les accions i les polítiques
- * Control i avaluació del procés estratègic
- * Estudi i vigilància del context intern i extern.

C. LES NOVES COMPETÈNCIES QUE NECESSITA EL PROFESSIONAL:

1. SÓN PRODUCTE D'UNA LLARGA EVOLUCIÓ

- * Fins finals del s. XIX: MILITARS
- * Fins la crisi de 1929: ENGINYERS
- * Fins finals dels 60: ADVOCATS
- * Fins finals dels 80: PSICÒLEGS
- * En la actualitat: DIPLOMATS EN RR.LL.
LLICENCIATS EN CC. del T.

2. TENEN UN CARÀCTER MULTIDICIPLINARI

- * Del JURISTA: Considerar i actualitzar la normativa laboral.
- * Del PSICÒLEG: Potenciar i millorar les relacions humanes.
- * Del FINANCER: Avaluar les conseqüències econòmiques de les decisions.
- * Del COMERCIAL: Convencer sobre idees i enfocs nous.
- * De l'INFORMÀTIC: Elaborar i obtindre la informació social.
- * Del METGE, del SOCIÒLEG, del...

3. PODEN ADQUIRIR-SE DE VÀRIES FORMES COMPLEMENTÀRIES

- * Mitjançant una sòlida formació acadèmica.
- * Ampliant competències amb programes especialitzats.
- * Complementant la formació teòrica amb l'experiència (o al revés).
- * L'experiència s'obté tant dins com fora de la funció i/o de l'empresa.

2.2. PAPER EN LA IMPLANTACIÓ (I)

Les competències (característiques)

➤ *“ALLÒ QUE FA UNA ORGANITZACIÓ (depén del) CONJUNT DE COMPETÈNCIES QUE TINGUEN ELS MEMBRES QUE LA COMPOSEN” (McKelvey, 1982).*

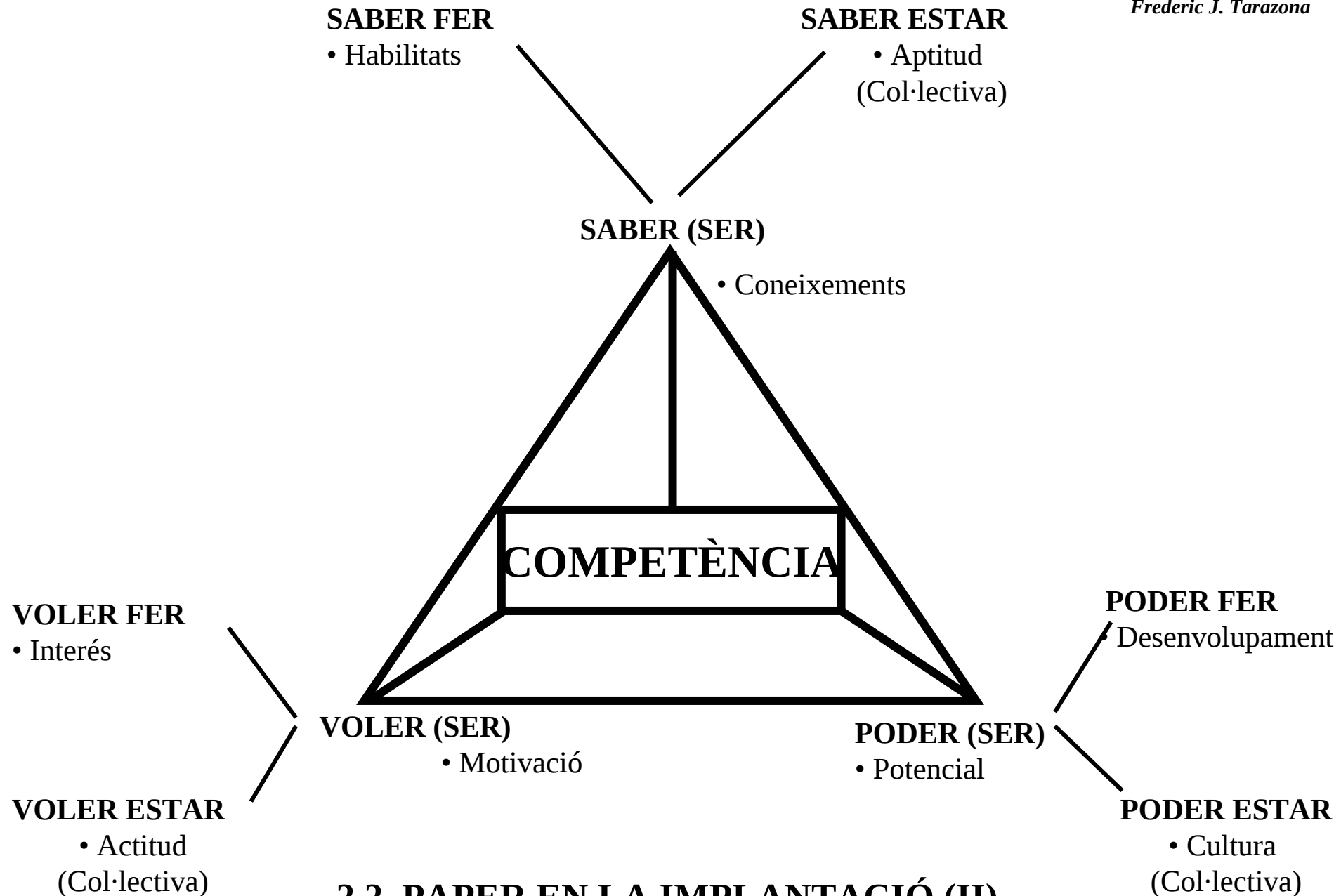
➤ *“L’EMPRESA CAL QUE SIGA COMPETENT PER MANTENIR-SE O SER COMPETITIVA, PER TANT, L’EMPRESA TÉ LA NECESSITAT ABSOLUTA DE LLUITAR PEL DESENVOLUPAMENT DE LES COMPETÈNCIES DE CADA PERSONA” (Cannac, 1985).*

➤ EL CONCEPTE DE COMPETÈNCIA DESCRIU DE MANERA EXHAUSTIVA L’APORTACIÓ ÚNICA I ESSENCIAL DELS **RECURSOS HUMANS** A L’EMPRESA.

➤ LA **DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DELS RECURSOS HUMANS** ES LA FUNCIO QUE ASSEGURA LA GESTIÓ DE LES COMPETÈNCIES DE L’EMPRESA MITJANÇANT LA IMPLANTACIÓ DE PRÀCTIQUES PER ADQUIRIR-LES, ESTIMULAR-LES I DESENVOLUPAR-LES.

➤ LES TRES POLÍTIQUES BÀSIQUES DE LA **FUNCIÓ DE RECURSOS HUMANS** PER IMPLEMENTAR L’ESTRATÈGIA DE L’EMPRESA SÓN:

- **CAPTACIÓ.**
- **MOTIVACIÓ.**
- **CAPACITACIÓ.**



2.2. PAPER EN LA IMPLANTACIÓ (II)

Les competències (elements)

2.2. PAPER EN LA IMPLANTACIÓ (III)

Frederic J. Tarazona

Competències i polítiques de RR.HH.

ADQUISICIÓ (CAPTACIÓ)

ESTIMULACIÓ (MOTIVACIÓ)

DESENVOLUPAMENT (CAPACITACIÓ)

LES POLÍTIQUES BÀSICAS QUE DEFINEIXEN LA DIRECCIÓ DELS RR. HH. PRETENEN:

- | | | |
|---|---|--|
| ❖ Proporcionar a l'empresa les competències necessàries,... | ❖ Activar (o movilitzar) en l'empresa les competències idònies, ... | ❖ Fer evolucionar o potenciar determinades competències en l'empresa, per... |
|---|---|--|

AQUESTES POLÍTIQUES OBJECTIU ESTAN CONSTITUÏDES PELS SEGÜENTS ELEMENTS:

- | | | |
|-----------------|-----------------------------|-------------------------------|
| ❖ RECLUTAMENT | ❖ COMPENSACIÓ ECONÒMICA | ❖ FORMACIÓ |
| ❖ SELECCIÓ | ❖ SALARIAL | ❖ APRENENTATGE |
| | ❖ EXTRASALARIAL | |
| ❖ SOCIALITZACIÓ | ❖ COMPENSACIÓ NO-ECONÒMICA. | ❖ DESENVOLUPAMENT DE CARRERES |

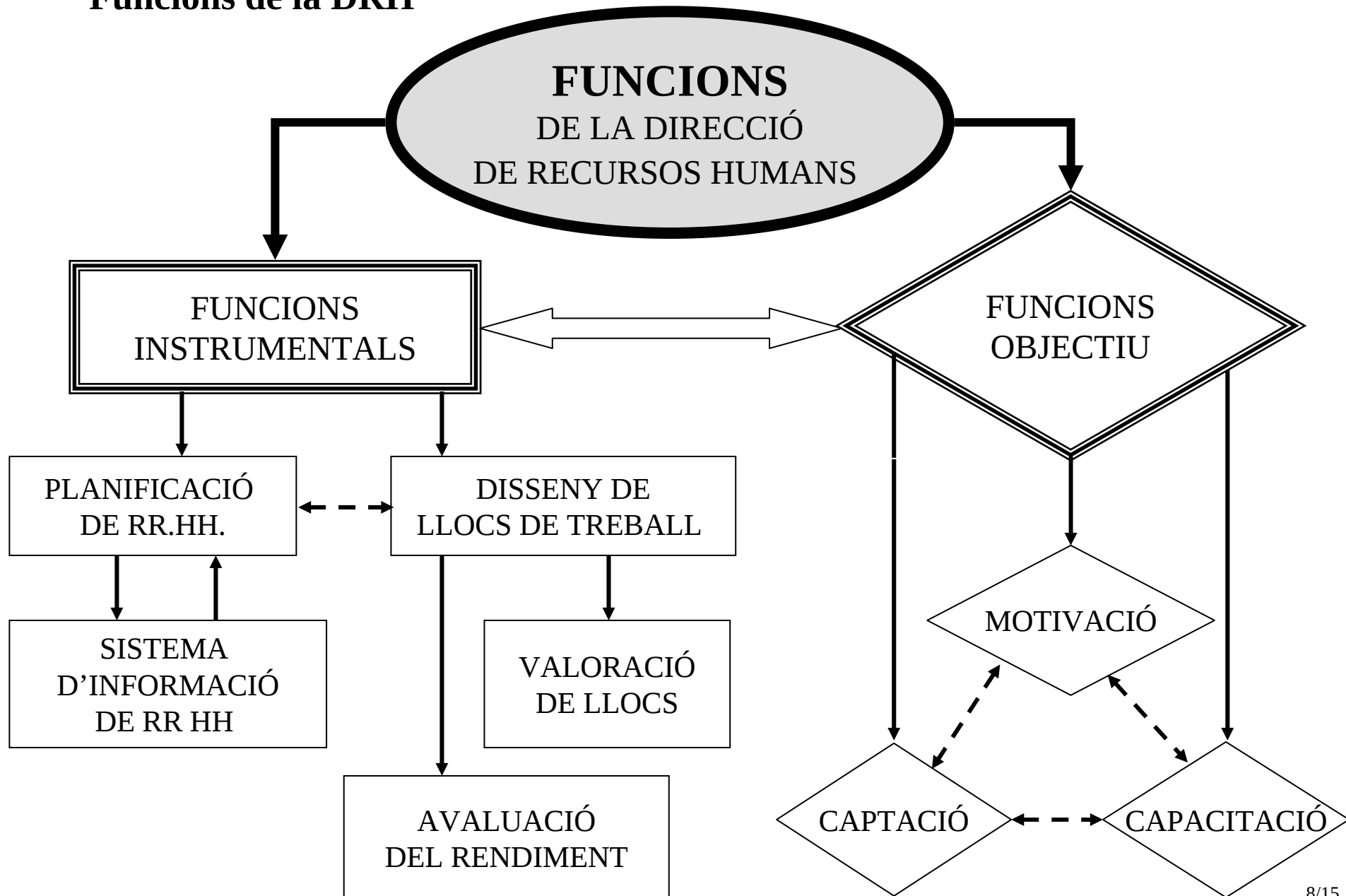
LES POLÍTIQUES OBJECTIU ESTAN INTERRELACIONADES AMB TOTES LES POLÍTIQUES INSTRUMENTALS; PERÒ...

... LES RELACIONS FONAMENTALS, EN CADA CAS, SERIEN LES SEGÜENTS:

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| ❖ Un sistema de PLANIFICACIÓ DELS RR.HH. | ❖ Un mètode de VALORACIÓ DELS LLOCS DE TREBALL | ❖ Un SISTEMA D'INFORMACIÓ-COMUNICACIÓ |
| ❖ Un mètode de DISSENY DE LLOCS DE TREBALL | ❖ Un sistema d'AVALUACIÓ DEL RENDIMENT | ❖ Un estil de GESTIÓ PARTICIPATIVA |

2.2. PAPER EN LA IMPLANTACIÓ

Funcions de la DRH



2.3. TIPUS D'ESTRATÈGIA I RECURSOS HUMANS (I)

Frederic J. Tarazona

Dimensió ECONÒMICA	Dimensió POLÍTICA	Dimensió ORGANITZATIV	TIPUS D'ESTRATÈGIA
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 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 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.	La treballadora o/i el treballador ES DESENVOLUPA professionalment en l'empresa.	Els llocs de treball són MOLT ESPECÍFICS i s'acoplen perfectament a l'estratègia de l'empresa.	2b. ESTRATÈGIA D'INTERNALITZACIÓ

2.3. TIPUS D'ESTRATÈGIA I RECURSOS HUMANS (II)

Frederic J. Tarazona

ESTRATÈGIA	CARACTERÍSTIQUES GENERALS	CARACTERÍSTIQUES DELS RR.HH.
EMPRENEDORA	1. Iniciar activitats o realitzar-ne de noves 2. Barreres dèbils (inestabilitat) 3. Estructures flexibles (xicotetes empreses) 4. Tecnologies canviants	a. Asumpció de riscos i responsabilitats (creativitat) b. Alta competència tècnica (experiència) c. Ajust persona- projecte d'empresa (cooperació) d. Orientació a llarg termini
CREIXEMENT	1. Aprofitar oportunitats (activitats conegudes) 2. Buscar estabilitat dinàmica 3. Economies d'escala (mitjanes empreses) 4. Elevat control dels canvis	- a. - b. - c. - d.
BENEFICI	1. Optimització econòmica (activitat especialitzada) 2. Estabilitat total 3. Empreses madures (grans empreses) 4. Tecnologies molt desenvolupades	- a. - b. - c. - d.
CANVI TOTAL	1. Reacció front a una crisi (canvi d'activitats) 2. Busca nova estabilitat 3. Empreses diversificades 4. Canvi de tecnologies (productives, organitzatives, directives ...)	- a. - b. - c. - d.
LIQUIDACIÓ	1. Crisi de l'actividad bàsica 2. Busca salvar l'organització 3. Tot tipus d'empreses 4. Canvis fonamentalmente no previstos	- a. - b. - c. - d.

ESTRATÈGIA	CAPTACIÓ	MOTIVACIÓ	CAPACITACIÓ
EMPRENEDORA	• Persones amb fort potencial de competències • Procediments oberts i informals • La dimensió de socialització essencial	• Avaluació informal dels “logros” individuals • Participació directa en beneficis	• Formació oberta i informal • Bones perspectives de carrera professional • Ajust de la persona al projecte d’empresa
CREIXEMENT	• Atraure als millors talents • Procediments que detecten persons competents • Deuen ser operacionals ràpidament (experiència prèvia)	• Avaluació de resultats i del comportament (individual i col·lectiu) • Participació en l’expansió de l’empresa	• Formació relativament estructurada • Possibilitats de promoció importants • Adaptació i treball en equip
BENEFICIS	• Estrictament persones que necessita • Procediments molt estandaritzats • Duen ser immediatament operatius	• Avaluación del rendiment individual • No existeixen fòrmules de participació col·lectiva	• Formació per millorar la productivitat • Perspectives de carrera sols per als millors • Ajust de la persona a les regles i procediments establerts
CANVI TOTAL	• Persones de l’organitzación amb potencial • Procediments que detecten competències noves • Duen ser inmediatamente operatius	• Implicació màxima amb poques recompenses a curt termini • El repte col·lectiu es superar la crisi	• Formació per potenciar competències clau • Noves perspectives de carrera • Aprofitar al màxim la cooperació conjunta
LIQUIDACIÓ	• No es contracta personal • Procediments per organitzar comiats (“despidos”) • S’organitzen moviments interns per afrontar la supresió de certes activitats	• Ausència de qualsevol element motivador • Cap interés en conservar la plantilla (possible recolocació)	• Formació molt específica • Canvi de professió i de les competències necessàries (requalificació) • Reduir al mínim la repercusió social de la supresió d’activitats

2.4. ESTRATÈGIA D'INTERNACIONALITZACIÓ (evolució)

ETAPES	UBICACIÓ	CARACTERÍSTIQUES	POLÍTICAS
ESTADI 1 (Empresa Nacional)	LOCAL O REGIONAL	• Àmbit LOCAL • RECURSOS HUMANS del país	• Totes les polítiques de RR.HH. depenen de les condicions locals i/o nacionals
ESTADI 2 (Empresa Exportadora)	ESTAT D'ORIGEN (Sucursals)	• Àmbit NACIONAL • STAFF de comerç exterior	• La captació depèn de la demanda internacional. • La retribució es fa per incentius gerencials. • Formació específica.
ESTADI 3 (Empresa Internacional)	FABRICACIÓ NACIONAL “MONTAJE” A L'ESTRANGER	• Funcions CENTRALITZADES • DIRECTIUS expatriats	• Polítiques per a expatriats. • Polítiques per a la resta d'empleats
ESTADIO 4 (Empresa Multinacional)	CERTS PROCESSOS FORA (Fabricació en filials)	• DESCENTRALITZACIÓ parcial • LÍNIA MITJANA de l'altre país	• Polítiques per controlar filials. • Polítiques específiques en cada país.
ESTADI 5 (Empresa Transnacional)	TOT A L'ESTRANGER	• DESCENTRALITZACIÓ total • ALTA DIRECCIÓ de qualsevol país	• Cada unitat empresarial té total llibertat per decidir les seues polítiques de RR.HH.

2.4. ESTRATÈGIA D'INTERNACIONALITZACIÓ (problemes)

A L'ANAR:

