



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 7 . FORMULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE RRHH Curs 05-06

7.1. INTRODUCCIÓ

7.2. OBJECTIUS ESTRATÈGICS DE RRHH

7.3. FORMULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE RRHH

7.3.1. MODELS DE FORMULACIÓ ESTRATÈGICA DE RRHH

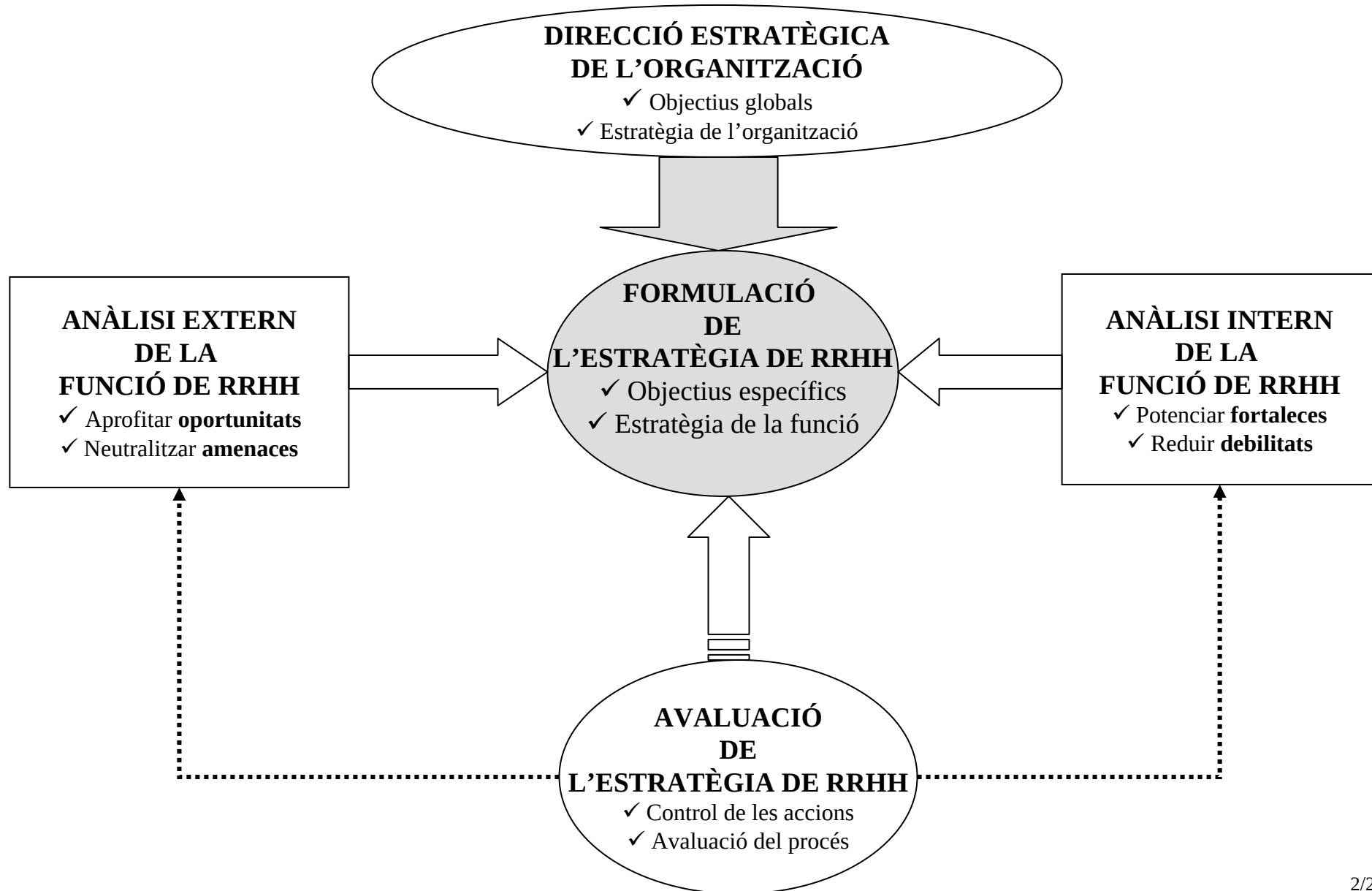
7.3.2. OPCIONS ESTRATÈGIQUES DE RRHH

7.4. SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES DE RRHH

7.1. INTRODUCCIÓ

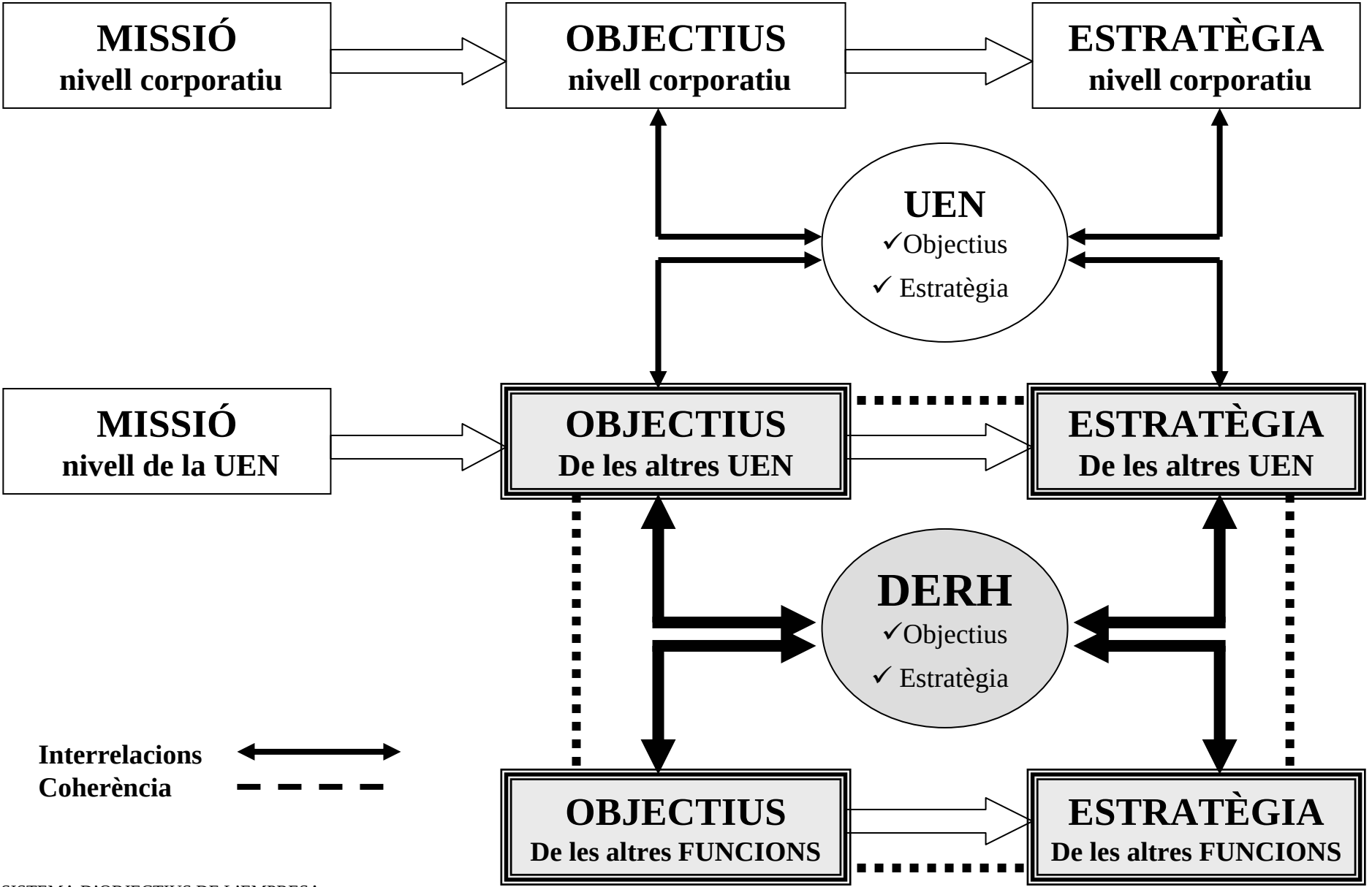
FORMULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE RRHH

Frederic J. Tarazona



7.2. OBJECTIUS ESTRATÈGICS DE RRHH (I)

Frederic J. Tarazona



ELS OBJECTIUS ESTRATÈGICS DE RR.HH. DEFINEIXEN, EN L'ÀMBIT D'AQUESTA FUNCIO, LA SITUACIÓ DESITJADA A LA QUE ES VOL ARRIBAR EN UN TERMINI DETERMINAT MITJANÇANT L'AJUST AMB ELS OBJECTIUS (GLOBALS I FUNCIONALS) I ELS CONDICIONANTS (INTERNS I EXTERNS).

CONCRETAMENT:

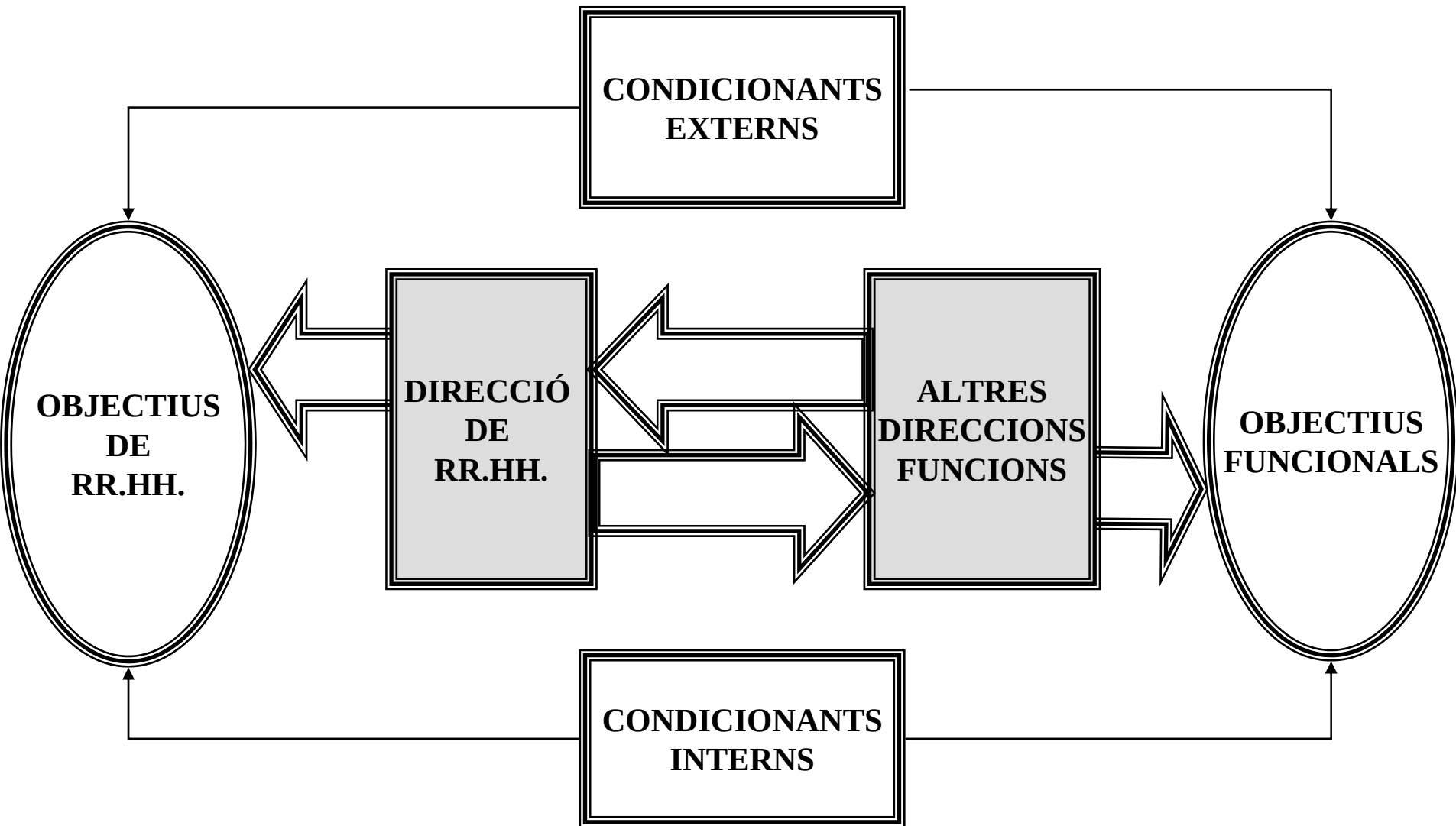
LA FUNCIO DE RR.HH. ES MANIFESTA I DESENVOLUPA EN TOTES LES UNITATS I FUNCIONS ORGANITZATIVES PER FER POSSIBLE LA CONSECUCIO DELS OBJECTIUS FUNCIONALS (I GLOBALS).

AL MATEIX TEMPS, PER ACONSEGUIR ELS OBJECTIUS DE LA FUNCIO DE RR.HH. ES NECESSITA DEL COMPROMÍS I RECOLÇAMENT DE LES DEMÉS DIRECCIONS FUNCIONALS (I DE LA RESTA DE LA LÍNIA JERÀRQUICA).

POR TANT, EXISTEIX UNA RELACIO DE INTERDEPENDÈNCIA ENTRE ELS OBJECTIUS (I ESTRATÈGIAS) DE RR.HH. AMB ELS OBJECTIUS (I ESTRATÈGIAS) DE LES DIFERENTS ÀREES I UNITATS ORGANITZATIVES.

7.2. OBJECTIUS ESTRATÈGICS DE RRHH (III)

Frederic J. Tarazona



7.3.1. FORMULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE RRHH (MODEL 1)

<i>ESTRATÈGIA</i>	CAPTACIÓ	MOTIVACIÓ	CAPACITACIÓ
LIDERATGE EN COSTOS	➤ Necessitat de persones altament especialitzades (no qualificades)	➤ Incentius estrictament quantitatius ➤ Supervisió directa dels nivells operatius	➤ Habilitat en l'enginyeria de procés (producció) ➤ Elevada estandarització del procés de treball (normes)
ENFOCAMENT			
DIFERENCIACIÓ	➤ Forta necessitat de tindre ➤ persones altament qualificades	➤ Incentius bàsicament subjectius ➤ Capacitat d'iniciativa i creativitat	➤ Habilitat en l'enginyeria de producte (comercialització) ➤ Gran capacitat en la investigació bàsica (innovació)

7.3.1. FORMULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE RRHH (MODEL 2)

<i>ESTRATÈGIA</i>	CAPTACIÓ	MOTIVACIÓ	CAPACITACIÓ
ESTRATÈGIA DEFENSIVA • “Construir” RRHH	➤ Reclutament <u>reduït</u> en el nivell d'entrada. ➤ Selecció basada en detectar empleats <u>conflictius</u>	➤ En funció de la <u>posició jeràrquica</u> . ➤ Centrada en aspectes <u>monetaris</u> . ➤ Equitat <u>interna</u> .	➤ <u>Creació</u> i desenvolupament de competències. ➤ Programes <u>extensius</u> de formació.
ESTRATÈGIA ANALITZADORA	← ● (POLÍTIQUES INTERMITGES) ● →		
ESTRATÈGIA EXPLORADORA • “Adquirir” RRHH	➤ Reclutament <u>ample</u> en tots els nivells. ➤ Utilització generalitzada de <u>tècniques</u> de selecció	➤ En funció del <u>“desempeño”</u> ➤ S'apliquen <u>tot tipus</u> d'incentius. ➤ Equitat <u>externa</u> .	➤ Identificació i <u>adquisició</u> de competències. ➤ Programes de formació <u>limitats</u>

7.3.1. FORMULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE RRHH (MODEL 3)

Frederic J. Tarazona

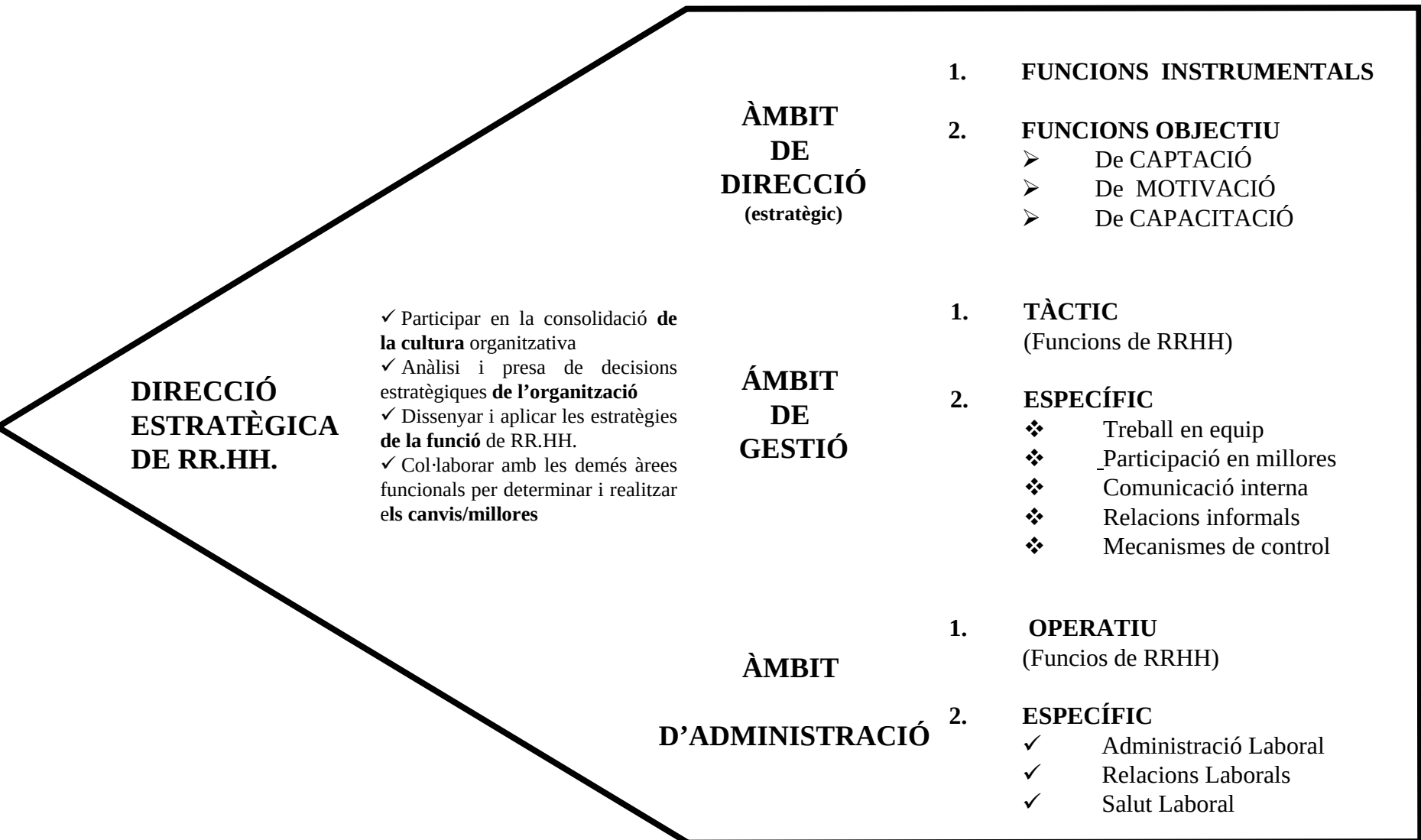
[Repetició del TEMA 1, resumit]

ESTRATÈGIA	CAPTACIÓ	MOTIVACIÓ	CAPACITACIÓ
EMPRENEDORA	• Persones amb fort potencial de competències • Procediments oberts i informals	• Avaluació informal dels “logros” individuals • Participació directa en beneficis	• Formació oberta i informal • Bones perspectives de carrera professional
CREIXEMENT	• Deuen ser operacionals amb rapidesa (experiència prèvia) • Procediments que detecten persones competents	• Avaluació de resultats i comportaments (individuals i col·lectius) • Participació en l'expansió de l'empresa	• Formació relativament estructurada • Possibilitats de promoció importants
BENEFICIS	• Estrictament les persones que necessita • Procediments molt estandaritzats	• Avaluació del rendiment individual • S'introdueixen fórmules de participació col·lectiva	• Formació per millorar la productivitat • Perspectives de carrera sols per als millors
CANVI TOTAL	• Persones de l'organització amb potencial • Procediments que detecten competències noves	• Implicació màxima amb poques recompenses a curt termini • El repte col·lectiu és superar la crisi	• Formació per potenciar competències clau • Noves perspectives de carrera
LIQUIDACIÓ	• No es contracta personal • Procediment per organitzar els comiats (“despidos”)	• Ausència de qualsevol element motivador • Cap interès en conservar la plantilla (possible recol·locació)	• Formació molt específica • Canvi de professió i de les competències necessàries (requalificació)

MODEL D' SCHULER
(1987, pàg. 9)

7.3.2. OPCIONS ESTRATÈGIQUES (INTRODUCCIÓ: ÀMBITS DE LA FUNCIÓ)

Frederic J. Tarazona



7.3.2. OPCIONS ESTRATÈGIQUES (FUNCIONS INSTRUMENTALS I)

Frederic J. Tarazona

PLANIFICACIÓ DE PLANTILLES

GESTIÓ PREVISIONAL

* Competències necessàries segons l'estratègia elegida

versus

GESTIÓ CONJUNTURAL

* Persones necessàries segons sol·licituts o expectatives a curt termini

PREVISIÓ QUALITATIVA

* Molts factors analitzats amb una visió de futur

versus

PREVISIÓ (O MÈTODES) QUANTITATIUS

• Pocs factors considerats per la seua importància passada

SISTEMA D'INFORMACIÓ

COMUNICACIÓ FORMAL

* Integrada en el procés de presa de decisions

versus

COMUNICACIÓ INFORMAL

* Indica, sobretot, problemes en les relacions personals

RETROALIMENTACIÓ GENERALITZADA

* Permet la millora de totes les funcions organitzatives.

versus

INFORMACIÓ LIMITADA

* Redueix les possibilitats de desenvolupament organitzatiu

7.3.2. OPCIONS ESTRATÈGIQUES (FUNCIONS INSTRUMENTALS II)

Frederic J. Tarazona

DISSENY DE LLOCS DE TREBALL

DESCRIPCIÓ AMPLA (POLIVALÈNCIA)

versus

DESCRIPCIÓ ETRICTA (ESPECIALITZACIÓ)

* Estableix funcions genèriques incorporant activitats d'organització i control

* Enúncia explícita i detalladament la funció del lloc de treball en activitats operatives

TREBALL ENRIQUIT

versus

TREBALL RUTINARI

* Moltes faenes organitzades de manera autònoma

* Poques faenes mecàniques de caràcter obligatori

AVALUACIÓ DEL “DESEMPEÑO”

FERRAMENTA DE DESENVOLUPAMENT

versus

FERRAMENTA DE CONTROL

* Ofereix informació per coneixer les possibilitats de millora professional

* Redunda en la millora de les condicions de treball

AVALUACIÓ MULTIDIRECCIONAL

versus

AVALUACIÓ UNIDIRECCIONAL

* Realitzada pel col·lectiu de professionals amb els qui interactúa

* Realitzada pel superior jeràrquic immediat

7.3.2. OPCIONS ESTRATÈGIQUES (FUNCIÓ OBJECTIU I)

Frederic J. Tarazona

CAPTACIÓ

RECLUTAMENT INTERN

- ✓ Persegueix la integració i millora de competències específiques entre els membres de l'organització

versus

RECLUTAMENT EXTERN

- ✓ Permet atraure competències noves entre un gran número de candidats del mercat laboral

OCUPACIÓ “A LA CARTA” (TREBALLADOR/A)

- ✓ Quan les competències són de la persona

versus

OCUPACIÓ “A LA CARTA” (EMPRESA)

- ✓ Quan les competències són de l'organització

IDONEÏTAT DE LES ACTITUDS

- ✓ Utilització de tècniques per mesurar valors i comportaments

versus

IDONEÏTAT DE LES APTITUDS

- ✓ Utilització de tècniques per mesurar coneixements i habilitats

SOCIALITZACIÓ FORMALITZADA

- ✓ Arriba ràpidament al màxim “desempeño”

versus

SOCIALITZACIÓ LLIURE

- ✓ No assumeix costos directes d'aprenentatge

REDISTRIBUCIÓ DEL TREBALL

- ✓ Buscar solucions de continuïtat en l'organització

versus

REDUCCIÓ DE PLANTILLA

- ✓ Ruptura total de la relació contractual

7.3.2. OPCIONS ESTRATÈGIQUES (FUNCIÓ OBJECTIU IIa)

Frederic J. Tarazona

MOTIVACIÓ

RETRIBUCIÓ FIXA

- Es paga, pràcticament, tota la retribució en forma de salari base

EQUITAT INTERNA

- Sistema just dins l'estructura de retribució de l'empresa

PER CATEGORIA

- Es vinculen a un lloc de treball determinat, siguent igual o paregut per a cadascú d'ells

IGUALITARISME

- Plans de retribució iguals per a tots els seus membres

INFERIOR AL SALARI DE MERCAT

- Perquè es paga, indirectament, l'estabilitat i la seguretat

RETRIBUCIÓ PÚBLICA

- Tots coneixen el salari dels demés

DECISIONS CENTRALITZADES

- Els salaris es decideixen pel cim estratègic

versus

RETRIBUCIÓ VARIABLE

- Es paga una part del total que fluctua en funció d'un criteri prèvi establert

versus

EQUITAT EXTERNA

- Un sistema just considerant el salari que paguen altres empreses pel mateix tipus de treball

versus

PER RENDIMENT

- Es vinculen a l'execució d'un treball determinat, siguent diferent per a cadascú d'ells

versus

ELITISME

- Plans de retribució segons el valor de la contribució respecte dels demés

versus

SUPERIOR AL SALARI DE MERCAT

- Perquè no sabem el que es pagarà a mig i llarg termini

versus

RETRIBUCIÓ SECRETA

- Sols coneix el salari el mateix empleat/da

versus

DECISIONS DESCENTRALITZADES

- Els salaris es decideixen per la línia mitjana

7.3.2. OPCIONS ESTRATÈGIQUES (FUNCIÓ OBJECTIU IIb)

Frederic J. Tarazona

MOTIVACIÓ

MOTIVACIÓ NO ECONÒMICA

- Es paga en part mitjançant un treball interessant, responsabilitats, reconeixement, treball estable,...

PARTICIPACIÓ ESTRATÈGICA

- El/la treballador/a pren decisions en qualsevol nivell organitzatiu

TREBALL EN EQUIP

- Ampla integració en el funcionament de l'organització

RELACIONS PERSONALS OBERTAS

- Sistema d'informació molt desenvolupat (formal i, sobretot, informal)

versus

MOTIVACIÓ ECONÒMICA

- Es paga en efectiu o en diners líquids en un futur (accions o plans de jubilació)

PARTICIPACIÓ OPERATIVA

- El/la treballador/a pren decisions en el seu àmbit de treball

TREBALL INDIVIDUAL

- Poca perspectiva personal i professional

RELACIONS JERÀRQUIQUES

- Sistema d'informació exclusivament formal

versus

7.3.2. OPCIONS ESTRATÈGIQUES (FUNCIÓ OBJECTIU III)

Frederic J. Tarazona

CAPACITACIÓ

FORMACIÓ ESPECÍFICA

- ❖ Capacitats que sols es poden aplicar en l'organització

FORMACIÓ EN EL LLOC DE TREBALL

- ❖ Aprenentatge de les competències necessàries per incorporar-se a un nou lloc

ADOCTRINAMENT EN VALORS

- ❖ La seua finalitat és la integració a llarg termini en la cultura organitzativa

PLA DE CARRERA

- ❖ Desenvolupament intern de l'organització

PROMOCIÓ PEL RENDIMENT

- ❖ Genera competitivitat interna i alts nivells de motivació

versus

FORMACIÓ GENERAL

- ❖ Capacitats que poden usar-se en qualsevol organització

versus

FORMACIÓ FORA DEL LLOC

- ❖ Desenvolupament de noves competències

versus

FORMACIÓ EN CONEIXEMENTS

- ❖ Solen tindre una aplicació directa sobre el lloc de treball

versus

CARRERA IMPROVISADA

- ❖ Desenvolupament extern a l'organització

versus

PROMOCIÓ PER ANTIGUITAT

- ❖ Valora l'experiència i els coneixements rutinaris en una situació estable

7.3.2. OPCIONS ESTRATÈGIQUES (ALTRES ÀMBITS I)

Frederic J. Tarazona

GESTIÓ

ÉMFASI EN LA INNOVACIÓ

versus

ÉMFASI EN LA NORMALITZACIÓ

ESTIL PARTICIPATIU

versus

ESTIL AUTORITARI

BÚSQUEDA DE L'EFICÀCIA

versus

BÚSQUEDA DE L'EFICIÈNCIA

AUTOCONTROL

versus

CONTROL JERÀRQUIC

CLIMA LABORAL CONFLICTIU

versus

CLIMA LABORAL DE COOPERACIÓ

REALIMENTACIÓ

versus

COMUNICACIÓ DESCENDENT

7.3.2. OPCIONS ESTRATÈGIQUES (ALTRES ÀMBITS II)

Frederic J. Tarazona

1. ADMINISTRACIÓ LABORAL

COMPLIMENT DE LA LEGALITAT	<i>versus</i>	INCOMPLIMENT DE LA NORMATIVA
ADMINISTRACIÓ PRÒPIA	<i>versus</i>	ADMINISTRACIÓ EXTERNALITZADA
CONTRACTACIÓ ESTABLE	<i>versus</i>	CONTRACTACIÓ TEMPORAL
CONTRACTACIÓ LABORAL	<i>versus</i>	CONTRACTACIÓ MERCANTIL

2. RELACIONS LABORALS

RECOLÇAMENT DE L'ACCIÓ SINDICAL	<i>versus</i>	LIMITACIÓ DE L'ACCIÓ SINDICAL
COOPERACIÓ	<i>versus</i>	ANTAGONISME/CONFLICTE
MARC CENTRALITZAT	<i>versus</i>	MARC DESCENTRALITZAT

3. SALUT LABORAL

GESTIÓ PREVENTIVA	<i>versus</i>	GESTIÓ REACTIVA
-------------------	---------------	-----------------

7.4. SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES DE RRHH (I)

Frederic J. Tarazona

**C D'A
R V
I A
T L
E U
R A
I C
S I
Ó**

CONVENIÈNCIA

❖ MESURA EL GRAU EN QUE LES OPCIONS ELEGIDES POSSIBILITEN DE MANERA EFECTIVA ACONSEGUIR ELS **OBJECTIUS ESPECÍFICS** DE LA FUNCIO DE RR.HH. I DE LA UNITAT ORGANITZATIVA.

❖ FACTORS: Compliment d'objectius (X, Y,...); aprofitar oportunitats; millorar fortaleces: evitar amenaces; reduir debilitats; etc...

FACTIBILITAT

❖ MESURA EL GRAU EN QUE EXISTEIXEN O ES PODEN OBTINDRE ELS **RECURSOS I CAPACITATS** NECESSÀRIES PER ACONSEGUIR LA IMPLANTACIÓ DE LES OPCIONS CONSIDERADES.

❖ FACTORS: Recursos financers; recursos humans; recursos tecnològics; capacitats organitzatives (A, B, C,...), etc...

ACEPTABILITAT

❖ MESURA EL GRAU EN QUE L'ORGANITZACIÓ VA A OBTINDRE LA COLABORACIÓ DELS **GRUPS D'INTERÉS** INTERNS I/O EXTERNS QUE PODEN INFLUIR EN LA IMPLANTACIÓ D'ALGUNA/ES ESTRATÈGIA/ES.

❖ FACTORS: Sindicats ($S_1, S_2, \dots$); grups d'accionistes ($A_1, A_2, \dots$); unitats organitzatives ($O_1, O_2, \dots$); ecologistes, entitats financeres, etc...

CONGRUÈNCIA

❖ MESURA EL GRAU EN QUE LES ESTRATÈGIES QUE ES PRETENEN IMPLANTAR S'AJUSTEN A LA **CULTURA I AL PROJECTE D'EMPRESA** QUE S'HA ANAT CREANT EN L'ORGANITZACIÓ

❖ FACTORS: Ajust amb valors ($V_1, V_2, \dots$); amb la missió; amb comportaments ($C_1, C_2, \dots$); amb la imatge, etc...

MÉTODO RACIONAL:

0. ELIGIR LES OPCIONS ESTRATÈGIQUES QUE COMPLESQEN TOTS ELS CRITERIS D'AVALUACIÓ EN UN GRAU SUFICIENT.

1. DESGLOSAR CADASCÚ DELS CRITERIS EN DISTINTS FACTORS QUE ES PONDEREN D' **1 A 10** PEL GRUP DECISOR SEGONS LA SEUA IMPORTÀNCIA PER ELEGIR UNA ESTRATÈGIA I QUE TENEN EL MATEIX VALOR PER A TOTES LES OPCIONS.

2. ATRIBUIR A CADA FACTOR UNA PUNTUACIÓ D' **1 A 5** (molt poc/ poc/ normal/ molt/ moltíssim) SEGONS EL GRAU EN QUE L'OPCIÓ ESTRATÈGICA PERMET APROFITAR EIXE FACTOR.

3. MULTIPLICAR AQUESTES DUES VALORACIONS PER CADA FACTOR I OPCIÓ, SUMANT-SE ELS RESULTATS EN EL NIVELL DE CADA CRITERI.

4. OBTINDRE UNA PUNTUACIÓ TOTAL PER CADA OPCIÓ ESTRATÈGICA, SUMANT ELS RESULTATS OBTINGUTS EN CADA NIVELL.

NOTA PRÀCTICA:

EL PARADIGMA DIRECTIU DOMINANT CONDICIONARÀ FORTAMENT EL RESULTAT DEL PROCÉS A TRAVÉS DE:

- LA DETERMINACIÓ DE LES OPCIONS ESTRATÈGIQUES
- LA IDENTIFICACIÓ DELS FACTORS I ELS CRITERIS PER A LA SEUA PONDERACIÓ
- LA FIXACIÓ DELS OBJECTIUS
- EL PAPER DELS GRUPS DE PRESIÓ/INTERÉS
- LA PERCEPCIÓ DEL RISC I L'ACTITUD PER AFRONTAR-LO
- (...)

P
R
O
C
É
S

S

I
Ó

	CRITERI DE CONVENIÈNCIA				CRITERI DE FACTIBILITAT				CRITERI DE ACEPTABILITAT				CRITERI DE CONGRUÈNCIA				
	FACTORS	(1)	(2)	(3)	FACTORS	(1)	(2)	(3)	FACTORS	(1)	(2)	(3)	FACTORS	(1)	(2)	(3)	
OPCIÓ A	V1	8			T1	7			P1	3			G1	7			
	V2	10			T2	9			P2	5			G2	4			
	V3	4			T3	8			P3	9			G3	5			
	V4	6			T4	4			P4	6			G4	8			
	ΣV _i =				ΣT _i =				ΣP _i =				ΣG _i =				Total A =
OPCIÓ B	V1	8			T1	7			P1	3			G1	7			
	V2	10			T2	9			P2	5			G2	4			
	V3	4			T3	8			P3	9			G3	5			
	V4	6			T4	4			P4	6			G4	8			
	ΣV _j =				ΣT _j =				ΣP _j =				ΣG _j =				Total B =
OPCIÓ C	V1	8			T1	7			P1	3			G1	7			
	V2	10			T2	9			P2	5			G2	4			
	V3	4			T3	8			P3	9			G3	5			
	V4	6			T4	4			P4	6			G4	8			
	ΣV _k =				ΣT _k =				ΣP _k =				ΣG _k =				Total C =

- (1) Ponderació dels factors, idèntica per a cada opció
(exemple fet amb valors d’ 1 a 10)
- (2) Grau de aprofitament de cada factor, distint per a cada opció
(valors segons escala d’ 1 a 5)
- (3) Producte dels dos valors anteriors