

# ELEMENTS PER A LA GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS

## RESUM

Aquest article pretén centrar-se en aquells elements necessaris per a formular els principis rectors de la gestió empresarial en matèria de Recursos Humans, definint els aspectes necessaris que s'han d'identificar en l'anàlisi de l'estructura organitzativa, formulació d'objectius i previsió dels llocs de treball i els recursos. Tot

això centrat en àrees de gestió, encara que és absolutament necessari advertir que aquestes ni són excloents ni les úniques. El fet que ens restringim als aspectes de reclutament i selecció; valoració de les tasques, avaluació de la realització i formació i desenvolupament de recursos humans, és perquè aquestes àrees es troben avui fortament consolidades en el panorama empresarial del nostre entorn.

Josep Vicent  
Cortés Carreres

La concepció actual de l'empresa és el resultat de la suma dels recursos tecnològics i humans que s'organitzen d'una forma racional, mitjançant les tècniques adequades per a la consecució dels objectius empresarials.

Si obviem l'aspecte tecnològic, el factor humà en els últims decennis ha adquirit un paper rellevant i protagonista, perquè són els homes i les dones de l'empresa els qui posen en pràctica els plans i fan funcionar l'organització.

Només l'home està capacitat per a desenvolupar noves tècniques, dominar la tecnologia, generar riquesa, concebre idees i pilotar, planificar, organitzar i influir en l'entorn i en el futur.

La idea del personal de l'empresa ha patit un substancial canvi de perspectiva. Tradicionalment es pensava que l'actiu humà era incompatible amb l'economia empresarial, per això calia reduir-lo al mí-

nim. No es tracta ja d'un joc de suma zero on cal que hom perga perquè un altre guanye, sinó més aviat d'un diàleg de beneficis mutus (Fernández Cabeda, 1990).

En l'actualitat una òptica renovadora concep el personal com un recurs que cal optimitzar i potenciar, açò representa una visió moderna del dispositiu humà de l'empresa. Per tant, cal mobilitzar-lo, desenvolupar-lo i invertir en el saber com una força productiva (G. Le Boterf, 1984), inversió que es farà amb una lògica econòmica i a mitjà termini. Des de fa algun temps la inversió en els recursos humans és el que marca la diferència en els mercats (A. Mella, 1987).

És molt convenient esclarir que el terme recursos humans no és sinònim de personal, un o altre terme impliquen filosofia, política i cultura distinta. Recursos humans inclou un concepte pluridimensional de l'home en l'empresa, no sols com a productor, sinó com a portador de coneixements, actituds, habilitats, experiència, la seua història en l'organització, els seus projectes, activitats desenvolupades, trajectòries, formació, motivació, etc.

Considerar les persones de l'empresa com un recurs, modifica gran part de les perspectives empresarials, com ara, la rendibilitat de la inversió a mitjà i llarg termini en el capital humà, la imatge de marca del projecte empresarial, la individualització com a mètode que adapta el projecte empresarial a les característiques particulars del recurs (individualització de plans i condicions).

L'efectiu humà és, doncs, un recurs estratègic i la missió de gerència en Recursos Humans adquireix el rang de funció estratègica, passant de l'administració de personal a la gestió integrada de recursos humans.

Comptar amb els recursos humans adequats, prevenir la seua evolució (vacants, ascensos, itineraris en l'empresa, rotació, trasllats, etc.) i propiciar la seua adaptació i integració en l'organització esdevenen aspectes claus per a aconseguir els objectius empresarials.

La gestió de RECURSOS HUMANS es plasma en la transferència de tots aquests aspectes de tal forma que puguen ser utilitzats en benefici de la mateixa organització i el mateix individu. És, en definitiva, atorgar-li o donar-li un paper fonamental perquè contribueix a l'increment de la competitivitat empresarial, entenent aquesta en un sentit ampli.

El que permet el desenvolupament dels recursos humans en la direcció adequada és la seua gestió de previsió. Planificar significa assegurar el nombre suficient de personal, amb les competències professionals necessàries, en els llocs més adients i en el moment oportú (Coleman, 1979).

## ELS OBJECTIUS DE LA GESTIÓ EN RECURSOS HUMANS

Els objectius de gerència en matèria de Recursos Humans cal que estiguen inscrits i articular-se estretament amb el projecte i Pla Director de l'Empresa.

Les decisions en aquest àmbit hauran de ser preses al mateix temps que s'adopten la resta de decisions empresarials (tecnològiques, administratives, econòmiques, etcètera). En cert sentit han d'avançar-les (G. Le Boterf, 1984). Açò és el que marca la diferència entre la gestió clàssica i la gestió estratègica.



La consecució dels objectius ha de concretar-se i ajustar-se al mateix context i entorn on es realitzaran les funcions.

Tanmateix, podem esmentar una sèrie de macroobjectius comuns a tota gestió dels recursos humans, aquests són:

## 1. ANÀLISI D'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

- Estudiant les pràctiques en recursos humans de les diferents àrees de gestió (producció, vendes, administració, finances, etc.).

- Identificant:

- Les formes d'organització de treball.

- Innovacions previsibles en el procés de producció.

- Descripció i valoració de llocs.

- Preu de les funcions.

- Anàlisi dels processos de contractació interna i externa.

- Política retributiva.

- Les pràctiques de la formació professional del personal en l'empresa.

- La promoció i gestió de les carreres.

- La informació i comunicació en l'empresa.

- Estructura dels llocs i classificacions.

- Nombre i naturalesa dels moviments externs del personal.

- Estructura de les retribucions reals (mínims, màxim, part del salari al mèrit, etcètera).

- Naturalesa i resultats de les apreciacions d'aconseguiments (estadístiques d'aconseguiments per categoria de personal, per sector, edat, etc.).

- Evolució de certs indicadors (reducció d'accidents de treball, absentisme, productivitat, moviments del personal, etc.).

- Estructura de les activitats de formació (percentatge de la massa salarial dedicada, classes i tipus de cursos, destinataris, etc.).

## 2. FORMULACIÓ D'UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANS

Una volta obtinguts els resultats de l'anàlisi de l'organització es podran formular els principis rectors d'una POLÍTICA DE RECURSOS HUMANS que com a exemple podrien ser entre molts altres:

- En relació amb l'adquisició de competències professionals:

- Desenvolupar i utilitzar un procediment d'anàlisi i descripció de llocs.

- Actualitzar les definicions dels llocs claus (bench marks).



- Introduir un sistema de punts per factor (o el mètode Hay, etc.) per a valorar els llocs.

- Equilibrar la contractació externa-interna per als llocs directius (o gestionar carreres a un termini de tres anys perquè els llocs directius siguin coberts per personal intern).

- En relació amb l'estímul de les competències professionals:

- Individualitzar les retribucions dels directius.

- Desenvolupar un sistema d'avaluació de realització per a tots els directius i caps intermedis.

- Dissenyar un sistema d'avaluació a partir de criteris objectius.

- Reduir en un 50% els accidents de treball.

- Disminuir en un 20% l'absentisme considerat comprensible.

- Implicar 1/3 dels caps intermedis en accions de gestió participativa.

- En relació amb el desenvolupament de competències professionals:

- Augmentar en un 10% el ratio: pressupost formació/massa salarial.

- Dedicar un 70% del pressupost de formació per als no directius.

- Augmentar en un 15% el nombre d'hores formació-reconversió.

- Obtenir una taxa de mobilitat interna del 10% (promoció/canvi).

- Establir plans de successió per a tots els quadres superiors.

- Augmentar la comunicació interna.

## 3. PREVISIÓ EVOLUTIVA DELS LLOCS DE TREBALL I RECURSOS

### 3.1. Previsió de les necessitats en els llocs de treball

*Estimació de les necessitats per part de la jerarquia:*

Es realitza una enquesta (pot utilitzar-se un enfocament DELPHI) entre els responsables jeràrquics per a delimitar la seua percepció de les necessitats previsibles en els llocs de treball en els seus sectors de responsabilitat. ¿Quants?, ¿quines qualificacions?, ¿quina formació?, ¿quins perfils?, etcètera.

*Anàlisi de tendència:*

Estimació de les necessitats previsibles partint de l'anàlisi de l'evolució recent dels efectius.

*Mètodes de regressió:*

Anàlisi de la relació constatada al llarg



dels últims anys entre els efectius de personal (quantitatiu i qualitatiu) i certs indicadors (volum de vendes, volum de producció, ritme d'aparició dels nous productes, canvi tecnològic, etc.).

#### *Integració dels objectius de productivitat:*

La variable productivitat és fonamental per a determinar les necessitats previsibles en recursos humans.

### 3.2. La previsió dels recursos

#### *Anàlisi de l'estructura piramidal dels efectius:*

Realitzat a partir de les informacions que continga el fitxer de personal i si s'escau l'INVENTARI DE RECURSOS HUMANS. L'elaboració de piràmides d'edat, antiguitat, capacitat, etc., constitueix un instrument potent en la provisió dels recursos en un termini de temps determinat.

#### *Identificació de les competències professionals i potencial:*

Que s'obté a partir de l'avaluació de la realització per una banda i per l'altra per l'avaluació de potencial que veurem en un altre apartat més endavant.

#### *La integració dels moviments segurs del personal:*

L'anàlisi de les baixes definitives previsibles és un element clau per a la previsió dels recursos humans. Aquestes baixes s'analitzen prenent com a base la piràmide d'edats i d'antiguitat (jubilacions) i la taxa mitjana de rotació de les diverses categories (en els darrers períodes). Els canvis i promocions automàtics han de ser considerats igualment en aquest estudi.

#### *Els organigrames de substitució:*

Principalment destinats a preveure l'evolució possible d'una població de quadres superiors o de personal essencial per a l'empresa. Es dissenya un mapa amb els possibles canvis de carreres basant-se en l'inventari de potencials individuals i dels perfils dels llocs que caldrà cobrir.

#### *Les matrius de transició (models markovians):*

Aquests models es basen en tres aspectes:

A) Quantes persones caldran per a cobrir les vacants que es produiran per trasllats i eixides.

B) Quins tipus de promoció es donen en una organització concreta.

C) Quina és la intensitat de la mobilitat individual en una empresa.

S'escomença d'informació del passat en quantitat suficient per a calcular promedís que puguen ser presos com a indicadors probables per la projecció dels moviments del personal. Amb aquests models es pot predir la probable futura composició de l'estructura dels moviments del personal.

### 3.3. L'equilibri entre necessitats i recursos

L'harmonització entre necessitats i recursos previsibles du a les empreses a introduir reajustaments. En algunes empreses aquests reajustaments seran d'índole intern (formació, promoció, canvi), en altres el desequilibri es resoldrà per la via externa (contractació, reducció d'efectius).

Aquest aspecte influeix poderosament en diverses pràctiques de la gestió dels recursos humans:

- Definició, valoració i avaluació dels llocs.
- Contractacions i acomiadaments.
- Gestió de la massa salarial.
- Apreciació d'aconsegüiments i potencials.
- Política de formació i promoció.

## 4. DESENVOLUPAMENT DELS PLANS I PROGRAMES DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANS

Objectiu que no és ni més ni menys que l'execució i avaluació consegüent de les accions que s'emprenen en matèria de recursos humans.

La implementació dels plans i polítiques requereix les línies d'acció dissenyades, segons els punts anteriors, en plans estratègics i tàctics, així com en programes, en els quals s'especificaran les accions concretes que s'han d'emprendre en les diverses àrees i diversos nivells organitzatius, incrementant el grau de concreció a mesura que ens apropem al nivell operatiu.

### ÀREES DE GESTIÓ

Tradicionalment les àrees de Gestió d'un departament de personal inclouen en el seu espectre d'activitats: relacions laborals, administració de personal, salaris, selecció i formació, etc.

Encara que se segueix la tradició de

sumar la funció de recursos humans als tradicionals departaments de personal, açò no té perquè ser així, ja que en principi responen a una filosofia i cultura diferents. Com ja hem dit, en un cas es respon a una funció d'administració i en l'altre cas es respon a una funció estratègica, per a entendre'ns amb més claredat, recursos humans té tant a veure a personal com amb marketing, finances, producció o qualsevol altra zona de l'organització.

El disseny de la POLÍTICA DE RECURSOS HUMANS HA DE PERMETRE A L'EMPRESA DISPOSAR EN EL MOMENT DESITJAT DEL PERSONAL QUE TINGA LES COMPETÈNCIES (qualificació, coneixements, experiència i aptituds) I LA MOTIVACIÓ NECESSÀRIA PER A VOLER I PODER REALITZAR LES ACTIVITATS I FUNCIONS QUE SE LI ENCOMANEN, ASSUMINT LA RESPONSABILITAT DE CONTRIBUIR ALS OBJECTIUS EMPRESARIALS.

En aquest article, que és una premuda síntesi d'un treball més ampli, no s'esmentaran temes tan importants en la psicologia de les organitzacions com la cultura d'organització, comunicació, motivació, negociació, conflicte, lideratge, etc. Ni es parlarà de tècniques concretes com ara cercles de qualitat, direcció per objectius, etc. Només es parlarà d'aquells aspectes de la gestió que es consideren imprescindibles i ineludibles per a planificar, dissenyar, construir i mantenir a partir d'aquestes una adequada política de recursos humans. Per això, descriurem breument, els principals objectius i tècniques del reclutament i selecció, valoració de tasques i formació i desenvolupament dels recursos humans.

### RECLUTAMENT I SELECCIÓ

La finalitat d'aquesta àrea és assegurar el rigor objectiu en els seus processos de reclutament i selecció, en els termes d'atraure i retenir els candidats més idonis en funció dels requeriments del lloc de treball i les seues potencials possibilitats de desenvolupament i promoció dins de l'empresa.

Cal determinar les necessitats previstes de personal, concretant les característiques de les tasques que els nous membres han d'acomplir en l'empresa i les habilitats que han de tenir per desenvolupar-les adequadament.

RECLUTAMENT: Procés que s'inscriu en la selecció, és l'etapa o fase l'objectiu primordial de la qual consisteix a la



recerca i obtenció dels candidats que s'interessin per l'oferta. La qual s'ha elaborat a partir de l'anàlisi i previsió de la necessitat dels llocs de treball.

És de suma importància la provisió de suficients candidats, tant en quantitat com per la seua qualificació, entre els quals triar els més idonis per a cobrir les necessitats en funció del treball per al qual es busquen.

**SELECCIÓ:** Si considerem el factor humà com a un element clau en el desenvolupament empresarial, la selecció del dispositiu humà en l'empresa adquirirà una importància estratègica. En aquest sentit,

L'objectiu de la selecció serà conèixer els candidats, recollir, analitzar i comprobar tota la informació que s'hi haja considerat necessària per a discriminar i predir l'èxit en la realització del lloc de treball i la seua integració en l'empresa (DOPP-IMPI, 1987).

Una vegada seleccionats els nous membres, s'estableixen diverses formes d'acollida en l'empresa; aquesta els formula normes, valors, tracta de formar-los, entrenar-los, motivar-los, etc. És a dir, la incorporació a l'organització empresarial implica un procés ampli, extens i enormement complex anomenat socialització, as-

En resum, aquesta àrea de gestió ha d'aconseguir atraure els candidats més idonis (reclutament), i identificar aquells que realitzaran millor les tasques que s'hauran de fer (selecció i ubicació) (J. M. Peiró, 1983).

#### OBJECTIUS:

1. Planificació de previsió. Determinar les necessitats de personal que l'empresa tindrà a curt i mitjà termini.
2. Conèixer el potencial laboral disponible dins la mateixa empresa per al reclutament intern.



la provisió de les noves necessitats de personal ha d'estar presidida i precedida per la planificació.

La selecció de l'efectiu humà consistirà sintonitzar les expectatives i els objectius dels individus i els de l'empresa. S'hauran d'unir les necessitats presents i futures de l'organització amb les exigències i aportacions dels treballadors, de manera que coexistesquen i complementen els seus beneficis mutus (DOPP-IMPI, 1987).

Es defineix com el procés a través del qual s'obté informació sobre les característiques de diversos candidats per a contractar aquell o aquells que compleixen els requisits d'uns determinats llocs de treball i puguen realitzar-lo més adequadament.

pecte que no ha de ser oblidat mai quan es parla en aquesta àrea de gestió, en cas contrari, el procés resta incomplet. Es tracta, doncs, que el treballador recent aprenega una perspectiva cultural que permeta interpretar les experiències pròpies en un determinat context empresarial (J. M. Peiró, 1983).

La incorporació dels seleccionats a l'organització, per tant, no finalitza amb la seua contractació, el procés haurà de completar-se amb la formació de coneixements, aptituds, habilitats, etc., per tal que adquireixen l'adequada realització en el seu lloc de treball i s'integren en el sistema social i cultural de l'empresa. Una vegada el candidat s'incorpora a l'organització comptarà amb programes de formació i entrenament, socialització empresarial i desenvolupament de carrera.

3. Conèixer i controlar les fonts externes de reclutament.

4. Formular estratègies en matèria de reclutament i selecció.

#### TÈCNIQUES I INSTRUMENTS

**A) Reclutament:** Primer haurà de determinar-se si aquest ha de fer-se dins de l'organització o acudint al mercat d'ocupació fora de l'empresa.

Si es donava el primer cas desenvoluparíem un pla de reclutament INTERN, mitjançant polítiques de rotació-trasllats i polítiques de promoció, els mitjans més efectius de les quals són:

- Inventari de recursos humans.
- Avaluació de la realització.
- Avaluació de potencial.



Si acudíem al reclutament EXTERN s'utilitzarien:

- Les sol·licituds i els oferiments.
- Oficines d'ocupació.
- Centres de Formació.
- Centres d'Associació.
- Empreses de la competència.
- La mateixa organització.
- Consultories especialitzades en Recursos Humans.

En definitiva açò implica exercir un control de les fonts externes de reclutament, és a dir, anàlisi dels factors que determinen els homes i dones que l'empresa necessita.

En aquest sentit, hauran d'estudiar-se tant els aspectes quantitius com els qualitius del mercat d'ocupació (Besseyre, C. H., 1989).

#### *Aspectes quantitius del mercat d'ocupació:*

- Onades per franja d'edat d'arribada al mercat.
- Importància creixent de la dona en la població activa.
- Ubicació i mobilitat de la mà d'obra.

#### *Aspectes qualitius del mercat d'ocupació:*

- Nivell general d'educació.
- Tipus i importància de les competències professionals disponibles en el mercat.
- Tipus i competències que desenvolupen en la formació professional, universitària i escoles privades.
- Existència d'organismes o empreses que proporcionen personal amb les competències desitjades.
- Corrents socio-culturals que impliquen els qui estan en l'empresa i els qui estan fora d'aquesta.
- Evolució dels estils de vida de la població activa.
- Evolució dels estils de vida del segment de població activa que ens interessa especialment per a la incorporació de l'empresa.
- Canvis en l'escala de valors.
- Expectatives de cara a la vida professional en els segments que ens interessin.
- Activitat i comportament dels joves que es troben en l'empresa.

#### B) Selecció:

Una vegada que es disposa d'un nombre suficient de candidats, convenientment informats i interessats per l'oferta, s'inicia la seua selecció.

Els mitjans i les tècniques que habitualment s'usen per a la selecció són els següents:

- Per a obtenir informació sobre el candidat:
  - Historial personal.
  - Historial acadèmic.
  - Historial professional.
  - Estil de vida.

La informació necessària es recull mitjançant entrevistes, qüestionaris, impresos, sol·licituds, etc.

- Informació sobre coneixements i capacitat professional: proves i exàmens professionals. Exercicis de simulació, etc.
- Informació relativa a la intel·ligència i aptituds, personalitat, motivacions.

Mitjançant tests, entrevistes.

#### **VALORACIÓ DE TASQUES I AL MÈRIT**

La finalitat d'aquesta àrea de gestió és determinar la posició relativa d'un lloc respecte dels altres, per mitjà de l'establiment d'una sèrie de factors i graus en tota l'estructura organitzativa, a fi de conèixer com s'ubica cada lloc en relació amb els objectius de l'empresa.

#### **OBJECTIUS** (Raúl Flores, 1990)

Quan es disposa d'un sistema de valoració de tasques, es disposa d'una tècnica que ajuda l'empresa en processos com ara:

- Una correcta ADMINISTRACIÓ SALARIAL.
- Estableix un sistema que permet una ADMINISTRACIÓ DE SOUS INTERNAMENT EQUITATIVA.
- Estableix una estructura salarial comparable amb altres empreses del sector, és a dir, proporciona dades fiables sobre si la POLÍTICA RETRIBUTIVA ÉS EXTERNAMENT COMPETITIVA.
- Mesura i controla sobre una base concreta els seus COSTOS DE PERSONAL.
- Serveix de base per ALS CONVENIS COL·LECTIUS I LES NEGOCIACIONS SINDICALS.
- Estableix dades objectives sobre les necessitats de RECLUTAMENT I SELECCIÓ.
- Estableix dades clares i objectius sobre les necessitats de RECLUTAMENT I DESENVOLUPAMENT DEL PERSONAL.

- Esclareix funcions, nivells jeràrquics i responsabilitats.

• Permet PLANIFICAR CARRERES I DETERMINAR PROMOCIONS BASADES EN CRITERIS OBJECTIUS.

- ROTACIÓ I/O TRASLLATS DE PERSONAL.

#### **TÈCNiques**

1. Anàlisi i descripció de llocs de treball, tècnica que s'utilitza àmpliament i es constitueix com un potent instrument que ajuda a:

- Creació i valoració de nous llocs.
- Adequació de personal.
- Disseny d'unitats de treball.
- Plans de reconversió.
- Reclutament i selecció.
- Plans de carrera, successió i formació.
- Entrenament, capacitat i perfeccionament del lloc de treball.

2. Valoració de tasques: Es pot dissenyar un sistema per a l'empresa o utilitzar els ja coneguts, Sistema Hay, Centor, etcètera.

L'autor d'aquestes línies considera que és aconsellable dissenyar un sistema de punts per factor des de i per a l'empresa on es recullen les seues peculiaritats i idiosincràsia, a més que respondrà més adequadament als objectius de l'empresa.

#### **AVALUACIÓ DE LA REALITZACIÓ**

Amb aquesta tècnica ja no es valora el lloc, sinó AL SEU OCUPANT. És, per tant, un instrument que permet conèixer el que fa cada individu, com ho fa, quin és el seu grau d'eficàcia, com contribueix als objectius de l'empresa i com s'hi comporta.

La finalitat d'aquesta tècnica es mesurar directament els resultats, valorant el rendiment en relació amb objectius verificables i prèviament definits.

#### **OBJECTIUS:**

- Analitzar la realització en relació amb l'acompliment de les metes de l'empresa.
- Establir una direcció per objectius.
- Millorar l'execució de les tasques.
- Harmonitzar els objectius entre els caps i els treballadors.
- Motivar a l'efectiu humà cap als objectius de l'empresa.





- Obtenir balanç entre les necessitats del lloc i la seua aplicació a l'empresa.
- Detectar punts forts i dèbils dels treballadors.
- Preparar plans especials d'ensinistrament i perfeccionament.
- Planificar promocions, formació i desenvolupament.
- Appreciar aquelles tasques més convenients per a cada treballador i reassignar funcions.
- Qualificar la realització i l'obtenció de resultats.
- (Cada volta menys.) Per a concedir augments de salaris, beneficis o incentius econòmics, diferenciant els treballadors segons la seua contribució als objectius i segons la manera d'actuar.
- Presa de decisions en relació amb els trasllats i acomiadaments.
- Per a millorar el clima empresarial perquè s'avalua de forma objectiva i no d'acord amb criteris subjectius o arbitraris.
- Fonamentalment, per avaluar el grau d'acompliment dels resultats dels objectius.

## TÈCNiques

1. Elecció i disseny del sistema d'avaluació:

- Distribució forçada.
- Llistes de control.
- Elecció forçada.
- Escales de valoració.
- Incidents crítics.
- Qualificació inversa.
- Valoració en grup.
- Sistema de trets.

2. Definició de criteris valoratius:

- Mitjançant:

Anàlisi d'incidents crítics: Obtenir el 10% dels incidents que han causat el 80% dels problemes.

Anàlisi del contingut de documents:

Reclamacions de clients.

Devolucions.

Expedient de treball.

Problemes que es reiteren una i una altra vegada en les reunions.

3. Altres tècniques:

- Qüestionaris projectius:

4. Formació als caps en tècniques d'avaluació, en tècniques d'entrevista, en direcció per objectius.



## AVALUACIÓ DE POTENCIAL

La seua finalitat és conèixer les aptituds, capacitats tècniques i professionals, preparació, coneixements, aspiracions, interessos, etc., que posseeix el treballador i que no utilitza en el càrrec actual. Així com els seus límits intel·lectuals, límits de salut i maduresa emocional. Disposició als trasllats, etc., a fi de conèixer el seu potencial per tal d'ocupar altres llocs futurs en l'empresa.

El potencial té la seua principal aplicació en ascensos o promocions, en la cobertura de llocs en l'empresa amb el seu mateix personal.

Tot pla de potencial ha d'anar lligat als plans de formació, així com amb els plans estratègics de l'organització.

### OBJECTIUS:

- Conèixer els recursos interns.
- Analitzar les necessitats futures de recursos humans en relació amb els objectius a mitjà i llarg termini de l'empresa.
- Avaluar la capacitat potencial dels empleats per a cobrir satisfactoriament els càrrecs futurs.
- Preveure el nivell de formació que han d'adquirir per a desenvolupar la seua plena potencialitat.
- Preveure la diferència entre «reserves» internes de recursos humans i les necessitats futures, si s'escau, dissenyar una adequada política de reclutament extern per a esmenar les carències.

### TÈCNiques:

- Creació d'un INVENTARI DE RECURSOS HUMANS, és a dir, un registre de dades del personal que permet conèixer el que són els nostres treballadors i el que poden arribar a ser. Aquest registre ha d'incloure com a mínim:
  - Coneixements i habilitats, interessos, professió.
  - Maduresa emocional.
  - Experiència en llocs realitzats i activitats més destacades.
  - Avaluació dels seus resultats i realització.
  - Punts forts i dèbils.
  - Progrés salarial.
  - Possibles promocions i itineraris en l'empresa, mitjans recomanats per a la seua formació.
  - Tècniques de medició de potencial.
  - Tècniques de medició de les motivacions.
  - Autoimatge i autopercepció.
  - Tests projectius.

## FORMACIÓ I DESENVOLUPAMENT DELS RECURSOS HUMANS

La seua missió consisteix a preparar a l'actiu humà de l'empresa per a l'exercici de noves activitats, optimitzant els sistemes de treball, proporcionant tècniques i instruments per a l'amillorament de la funció i incrementar el potencial de l'empresa per mitjà de l'adquisició, perfeccionament i desenvolupament de les competències professionals i humanes dels membres que la formen.

En definitiva aquesta àrea de gestió desenvolupa conductes empresarials i laborals més efectives.

### OBJECTIUS:

- Dotar de competències professionals (coneixements, habilitats, destreses, etc.) el dispositiu humà de l'empresa per a l'amillorament de la productivitat i la competitivitat.
  - Desenvolupar les competències professionals a fi que es transferisca allò que s'ha après al món laboral.
  - Motivar el personal de l'empresa perquè mantinga, amplie i perfeccione les competències adquirides, per tal d'incrementar la qualitat, eficiència i eficàcia en el desenvolupament del treball.
  - Les tres accions esmentades (adquirir, desenvolupar i motivar) estan dirigides cap a la millora de la competitivitat, cap a la millora organitzativa i tecnològica a fi de complir eficaçment amb els objectius de l'empresa.

### TÈCNiques:

- Detecció de necessitats formatives en els diversos nivells: formació base, tècnica, cap intermedi i estratègica, a través de l'anàlisi de l'organització.
  - Disseny del pla de formació.
  - Disseny de programes de formació, selecció de tipus i tècniques d'entrenament més adequades en funció dels objectius del pla, dels individus als quals s'adreça i les tasques que s'ensenyaren.
  - Avaluació del pla de formació, on es determinarà si la inversió realitzada ha respost als objectius fixats.

Aquesta funció avaluativa no ha de fer-se únicament a posteriori, ha d'aplicar-se un procés d'avaluació simultània al pla, de manera que es permeta la retroalimentació del procés, constatant les desviacions entre els resultats obtinguts i els resultats esperats basada en els objectius fixats en el pla.

Com a comentari final a aquest article assenyalarem que quan una empresa aposta amb fermesa pels seus recursos humans i

amb aquesta finalitat formula i implementa l'estratègia adient està, llavors, explicitant la gran opció empresarial que fixarà el marc on totes les accions que s'emprenquen hauran d'inscriure's i canalitzarà així, tots els esforços cap els objectius empresarials.

En l'entorn empresarial d'avui, optar pel desenvolupament dels recursos humans és la base de la supervivència i projecció futura de l'empresa, el correcte disseny de l'aspecte humà de l'organització i un constant desig de millorar-lo, és com hem vist una tasca bastant complexa i d'una enorme laboriositat; per la qual cosa cap esforç encaminat a millorar-lo seria inútil. Una opció d'aquesta índole es fonamenta en una nova cultura d'empresa, on sura una nova actitud, on ja no es tracta de trampejar el dia a dia d'un turbulent entorn, sinó anar el seu trobament, amb la flexibilitat, la creativitat, la innovació i la participació com a elements clau, d'un nou tarannà empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

- Department of Employment and Productivity, (1968) «Cia. Manpower Planning», 1, 40.
- Markow models and manpower planning, (1970) *Industrial Management Review*, 11.
- BESSEYRE, C. H. (1989): *Vers une gestion strategique des ressources humaines*, Les éditions d'Organisation, 17.
- DOPP Consultores (1987): *Cómo seleccionar personal*, IMPI, Ministerio de Industria, 17.
- FLORES, RAÚL (1989): *Valoración de tareas y al mérito*, Curso de IFEDE-Cesem.
- LE BOTERF, G. (1985): *L'audit de la formation professionnelle*. Les éditions d'Organisation.
- MARTINET, A. C. (1981): *Management strategique: organisation et politique*. McGraw-Hill.
- MARJORY, B.; CROZET, D. (1984): *Gestion des ressources humaines*, Nathan.
- MELLA, A. (1987): «Entretien avec A. Mella, president del'ANDCP». *Gestion Sociale*, 137, 8.
- PEIRÓ, J. M. (1983): *Psicología de la Organización*. UNED.
- PERETTI, J. M. (1987): *Gestión des ressources humaines*. Vuibert Entreprise.
- PERETTI, J. M. (1985): «Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines». *Revue Française de Gestion*, 54, 62.
- RECIO FIGUEIRAS, E. (1986): *La planificación de los Recursos Humanos en la empresa*, Hispano Europea, S. A.
- THIETART, R. A. (1984): *La strategie d'entreprise*. McGraw-Hill.
- COLEMAN, CH. J. (1979): *Personnel An Open System Approach*, Ma. Wintrop Pub. Inc.