
Empreses socials

PID_00270401

Esther Villajos Girona

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores





Esther Villajos Girona

Doctora en Psicologia dels Recursos Humans, llicenciada en Administració i Direcció d'Empreses i màster en Economia Social. Actualment és professora de l'àrea d'empreses i coordinadora de l'MBA de la Universitat Internacional de València (VIU).

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Pilar Ficapal Cusí (2020)

Primera edició: febrer 2020
© Esther Villajos Girona
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2020
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realització editorial: FUOC

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.

Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. El concepte d'empresa social	9
1.1. Tipologia d'empreses socials	12
1.2. Característiques de les empreses socials relacionades amb la gestió de recursos humans	14
2. Management social	18
3. La gestió de recursos humans a les empreses socials	22
3.1. La teoria institucional i la cultura organitzativa	22
3.2. La teoria dels recursos humans basada en el context (CBHRT) ..	25
3.3. Resultats dels treballadors a les empreses socials	27
Activitats	29
Bibliografia	30

Introducció

La gestió dels recursos humans es pot entendre d'una manera universal (la mateixa gestió es pot aplicar al conjunt de totes les organitzacions) o més contingent (tenint en compte diferents objectius o característiques de les mateixes organitzacions). Dins d'aquesta contingència, la teoria institucional ens ofereix un marc per entendre com diferents organitzacions tindran diferents objectius, cultures o expectatives per part dels treballadors que faran que les pràctiques de recursos humans s'apliquin de manera diversa.

En primer lloc, estudiarem el concepte d'**empresa social** i la seva importància per a la gestió dels recursos humans. En aquest sentit, la majoria d'estudis científics sobre la gestió de les empreses en general, o sobre la gestió dels recursos humans en particular, s'han focalitzat tradicionalment en empreses de capitals (societats limitades, societats anònimes) o, en menor mesura, en entitats públiques (escoles, universitats, hospitals, governs, etc.).

Malgrat la importància evident de les empreses amb ànim de lucre en el context laboral al nostre país, hi ha una tercera pota. Les empreses socials ocupen un lloc rellevant en l'economia i en la seva capacitat de generar treball.

Economia social

El sector de l'economia social comptava amb 2.177.256 treballs directes i indirectes (segons dades de la Confederació Empresarial Espanyola de l'Economia Social per al 2018), en què una mica més de la meitat eren agricultors i ramaders associats a cooperatives.

En l'àmbit europeu, l'any 2015 hi havia 13,6 milions de llocs de treball remunerats en empreses de l'economia social (6,3% del total de treballadors de l'Europa dels 28), 82,8 milions de voluntaris, 232 milions de membres de cooperatives i 2,8 milions d'empreses socials (Monzón i Chaves, 2016), mentre que, als Estats Units d'Amèrica, per citar un altre exemple, les organitzacions socials contribuïen amb un 6,6% al PIB del país (Casey, 2016).

Per això resulta imperatiu ampliar l'estudi de la gestió dels recursos humans i el seu impacte en els resultats dels treballadors a altres tipus d'organitzacions, més enllà de les empreses amb ànim de lucre.

El pas següent serà presentar les diferents tipologies d'empreses socials per entendre millor l'aplicabilitat de certes pràctiques de recursos humans, i també les característiques que les fan úniques en comparació d'altres tipus d'entitats.

En segon lloc, ens centrarem en la gestió socioeconòmica de les organitzacions per tenir una visió més àmplia de com pot ser una gestió adequada a les empreses socials, tenint en compte la dualitat dels seus objectius: els socials i els econòmics.

Per finalitzar aquest mòdul, ens centrarem en la direcció de recursos humans a les empreses socials. Per a això, primer ens centrem a entendre com el context pot tenir una influència en l'elecció de les polítiques i pràctiques (més enllà de l'universalisme), analitzarem algunes teories que tenen en compte el factor contextual o cultural i acabarem amb una evidència empírica de com poden afectar les pràctiques de recursos humans en l'acompliment i el benestar a les empreses socials.

Objectius

Els objectius d'aquest mòdul són els següents:

- 1.** Entendre el concepte d'empresa social dins de l'economia social.
- 2.** Estudiar la tipologia de les empreses socials i les seves característiques per a una millor gestió dels recursos humans aplicada en aquest tipus d'empreses.
- 3.** Estudiar la gestió socioeconòmica de les organitzacions tenint en compte els objectius, tant econòmics com socials.
- 4.** Entendre la importància del context en la gestió dels recursos humans.
- 5.** Entendre i aplicar la gestió dels recursos humans a les empreses socials.

1. El concepte d'empresa social

Encara que el terme *empresa social* ha estat molt en voga en els últims anys, no es tracta d'un concepte trencador. Hi ha exemples d'empreses socials des del segle XIX, com a cooperatives o mútues de socors. El que sí que és nou és la terminologia per referir-se a aquestes i englobar-les en un mateix concepte: **empreses socials**.

El terme va ser usat per primera vegada durant els anys vuitanta per organitzacions que promouien la integració social i laboral de persones amb risc d'exclusió social. En els anys noranta, el terme va entrar de ple en l'agenda política i acadèmica gràcies a una revista italiana (*Impresa sociale*). A partir d'aquest moment, ha estat objecte d'un procés de constant evolució que ha permès conèixer aquestes organitzacions més detalladament.

A Espanya, el creixement de les empreses socials s'atribueix a tres processos (Salinas i Rubio, 2001):

- 1) La tardança i la lentitud en el desenvolupament de l'estat del benestar, i la necessitat de reformes de les polítiques socials.
- 2) La progressiva externalització d'una part de la producció o de la gestió dels serveis per part de l'Administració pública, molt especialment en l'àmbit dels serveis socials.
- 3) L'expansió en bona part de la societat espanyola de valors associats a la solidaritat o al voluntariat i, en definitiva, a una societat més participativa i activa (dins de la responsabilitat col·lectiva).

La definició de les empreses socials no és una qüestió exempta de polèmica. Hi ha dos vessants per entendre el concepte d'empresa social: l'europea i l'anglosaxona, tot això a causa del seu naixement i de les diferències en els contextos socioeconòmics.

A Europa, l'emergència de les empreses socials s'atribueix a l'increment que va sofrir la desocupació i la poca eficiència dels programes per a l'ocupació dels governs europeus a causa de les retallades. L'aplicació de polítiques keynesianes per lluitar contra l'atur no era l'única resposta i van anar apareixent noves formes organitzatives per ajudar a pal·liar aquest problema i el de l'exclusió social (Vidal i Claver, 2003). Als Estats Units d'Amèrica, al contrari que a Europa, el seu naixement es deu a les retallades que van sofrir les organitzacions no lucratives (ONL) per part del govern (Kerlin, 2010).

Institucions d'investigadors

En l'àmbit europeu, hi ha algunes institucions importants d'investigadors, com ara l'EMES (Research Network for Social Enterprise) a Bèlgica o l'EURICSE (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises) a Itàlia. A Espanya trobem el CIRIEC (Centre Internacional de Recerca i informació sobre l'Economia Pública, Social i Cooperativa) en el seu vessant més acadèmic i el CEPES (Confederació Empresarial Espanyola de l'Economia Social) en el seu vessant més aplicat o empresarial.

A continuació, s'ofereix una bateria de les definicions més usades en l'àmbit acadèmic. Dues d'aquestes (la del Govern britànic i la de Dees, 2011) de caràcter més anglosaxó i la resta de caràcter més europeu:

- **Departament de Comerç i Innovació del Govern britànic.** L'empresa social és un negoci amb objectius primordialment socials i els excedents es reinverteixen principalment amb aquest objectiu al negoci o a la comunitat, en lloc de deixar-se portar per la necessitat de maximitzar els beneficis per als accionistes i els propietaris.
- **Dees (2011).** Les empreses socials són organitzacions privades dedicades a resoldre problemes socials, serveixen a les persones perjudicades o marginades, i proveeixen béns socialment importants que, segons el seu parer, no són proveïts adequadament per les agències públiques o els mercats privats. Aquestes organitzacions persegueixen objectius que no poden ser mesurats simplement per la generació de benefici o la penetració que realitzen al mercat.
- **Laville i Nyssens (2001).** Les empreses socials han estat instituídes per grups de ciutadans que busquen proveir un ampli ventall de serveis de forma oberta cap a la comunitat. Són figures empresarials diferents de les empreses privades i de les públiques, en què el poder no està basat en la propietat del capital (p. 312).
- **Vidal i Claver (2003).** Les empreses socials són iniciatives voluntàries procedents d'un grup de ciutadans que, enfront d'una demanda insatisfeta com a conseqüència de les externalitats negatives que genera una crisi econòmica o de les dificultats de l'estat del benestar, creen una estructura no lucrativa i intenten desenvolupar l'activitat que permeti satisfer aquesta demanda insatisfeta (p. 41).
- **Galera i Borzaga (2009).** Descriuen les empreses socials com aquelles que se centren en el sector no lucratiu, en què la missió social és essencial. Implica l'adopció d'estructures de negoci per resoldre un problema, per crear valor social. Són una manera «diferent» de fer negoci si es compara amb les empreses convencionals o de subministrament de serveis.
- **Palacios (2010).** Són organitzacions motivades tant per la seva missió social com per la necessitat de ser lucratives per operar i complir amb les seves metes. Són empreses en desenvolupament que prometen ser el nou model per a la transformació econòmica i social. Utilitzen fons tradicionals de suport social, però reinverteixen els seus guanys per finançar la seva operativa i mantenir-se independents, estan compromeses amb el canvi social assistint a les comunitats, mobilitzen recursos de qualitat per incrementar les capacitats tècniques, productives i comercials de les comunitats en

desavantatge socioeconòmic, considerant les seves condicions regionals, socials i culturals (p. 582).

Centrant-nos en el context espanyol, per entendre què són les empreses socials cal basar-se en la Llei d'economia social¹ i en els criteris de l'institut de recerca EMES.

⁽¹⁾Llei 5/2011, de 29 de març, d'economia social.

L'economia social és la base per entendre què són les empreses socials a Espanya.

Segons l'article 2 de la Llei 5/2011, es pot definir l'economia social com:

«El conjunt de les activitats econòmiques i empresarials que en l'àmbit privat duen a terme aquelles entitats que, de conformitat amb els principis recollits en l'article 4, persegueixen tant l'interès col·lectiu dels seus integrants, com l'interès general econòmic o social, o tots dos.»

Article 2 de la Llei 5/2011

L'institut EMES proposa una sèrie d'**indicadors** per especificar el que seria el «tipus ideal» d'empresa social a Europa. Aquests criteris s'han utilitzat àmpliament en la literatura sobre empreses socials en l'àmbit europeu. Els tres grups de criteris són els següents (Defourny i Nyssens, 2012):

1) Dimensions econòmiques i empresarials de les empreses socials:

- Una activitat contínua que produeix béns o ven serveis.
- Un nivell significatiu de risc econòmic.
- Una mínima quantitat de treball remunerat.

2) Dimensions socials de les empreses socials:

- Un objectiu explícit per beneficiar la comunitat.
- Una iniciativa llançada per un grup de ciutadans o organitzacions de la societat civil.
- Una distribució de beneficis limitada.

3) Govern participatiu de les empreses socials:

- Un alt grau d'autonomia.
- Una facultat de decisió no basada en la propietat de capital.
- Una naturalesa participativa, que involucra diferents parts afectades per l'activitat.

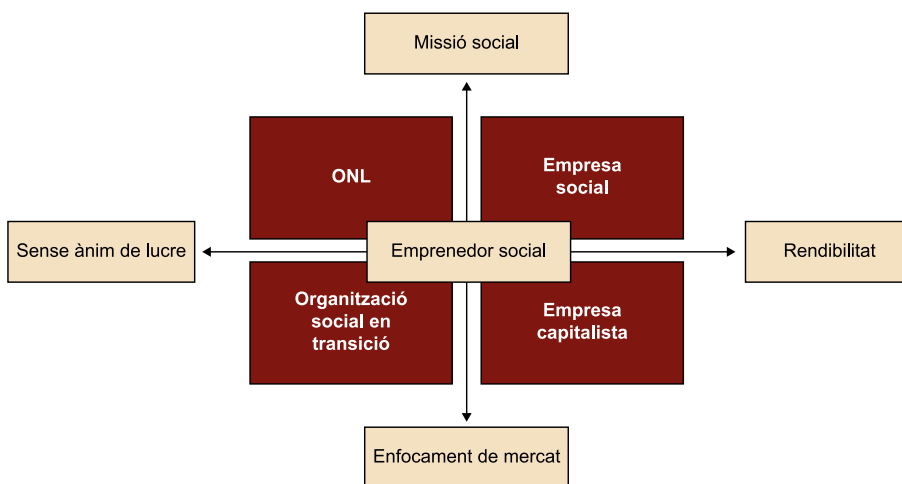
Així, doncs, hem de tenir en compte que les empreses socials funcionen com un híbrid: busquen tant objectius econòmics com socials i, per tant, la gestió de les persones que hi treballen hauria de preveure polítiques i pràctiques per satisfer tots dos objectius.

1.1. Tipologia d'empreses socials

Per entendre el context en què ens trobem, vegem com podem classificar les empreses socials dins de tota l'amalgama d'organitzacions.

De manera més general, podem classificar les empreses socials dins del conjunt d'organitzacions (figura 1).

Figura 1. Classificació de les empreses socials dins del conjunt d'organitzacions

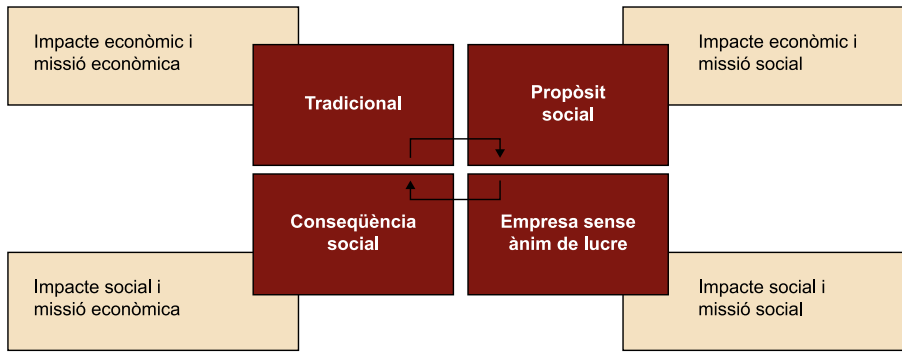


Font: B. L. Massetti (2008). The Social Entrepreneurship Matrix as «Tipping Point» for Economic Change. *Conference paper The First International Conference on Social Entrepreneurship, Systems Thinking & Complexity*. Adelphi University, 24-26 d'abril de 2008.

L'**empresa capitalista** és la més tradicional. Està subjecta a un enfocament de mercat, busca rendibilitat financera i els beneficis que genera es reparteixen entre els inversors. L'**organització social en transició** respon a les necessitats del mercat, però com que no està conduïda per la necessitat de buscar el benefici econòmic, serà una empresa de caràcter transitori, ja que amb un enfocament de mercat i sense tenir en compte la viabilitat financera, no tindria molta durada competint amb altres empreses. Les **organitzacions no lucratives (ONL)** busquen pal·liar un problema social amb un model no lucratiu. Per tant, els pocs beneficis que puguin aconseguir es destinen a la supervivència de l'organització. I, finalment, tenim l'**empresa social**, que persegueix un objectiu social i busca la pròpia rendibilitat financera per a la seva autonomia i supervivència.

L'estudi de Neck, Brush i Allen (2009) intenta establir una tipologia basada en dues dimensions, la missió i els resultats (figura 2).

Figura 2. Tipologia basada en la missió i els resultats



Font: H. Neck, C. Brush, i E. Allen (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52.

De la mateixa manera que Massetti (2008), aquesta figura també ens mostra una forma similar de diferenciar les organitzacions segons si busquen un impacte econòmic o social, i si la missió és econòmica o social. Això ens dona la possibilitat que hi puguin **organitzacions híbrides** que vagin emergint per cobrir necessitats específiques.

De nou, veiem que hi ha dues característiques primordials que marcaran l'establiment de les polítiques i pràctiques de recursos humans: l'objectiu social i l'econòmic.

Igual que la gestió de recursos humans en una entitat pública pot ser molt diferent si la comparem amb una empresa de capitals, el mateix pot ocórrer si analitzem la gestió particular de recursos humans de cadascuna de les empreses socials, ja que hi ha un gran nombre d'entitats que es poden considerar com a tals.

I com succeeix amb la definició i delimitació del concepte d'empresa social, la tipologia també depèn de la realitat de cada país.

En l'àmbit espanyol, podem citar l'article 5 de la Llei 5/2011 que les classifica de la manera següent:

«1. Formen part de l'economia social les cooperatives, les mutualitats, les fundacions i les associacions que duguin a terme una activitat econòmica, les societats laborals, les empreses d'inserció, els centres especials d'ocupació, les confraries de pescadors, les societats agràries de transformació i les entitats singulars creades per normes específiques que es regeixin pels principis establerts en l'article anterior.

2. Així mateix, podran formar part de l'economia social aquelles entitats que desenvolupin una activitat econòmica i empresarial, les regles de funcionament de la qual responguin als principis enumerats en l'article anterior, i que siguin incloses al catàleg d'entitats establert en l'article 6 d'aquesta Llei.

3. En tot cas, les entitats de l'economia social es regularan per les seves normes substantives específiques.»

Article 5 de la Llei 5/2011.

En l'àmbit europeu, Monzón i Chaves (2017) classifiquen les entitats de l'economia social segons si tenen una activitat econòmica o no (taula 1).

Empreses socials

Per exemple, a Itàlia hi ha un tipus d'empresa social (com les cooperatives socials de tipus B, dedicades a la lluita contra l'exclusió social) que no n'hi ha a altres països o se les anomena d'una altra manera (com a Espanya les empreses d'inserció), i també pot ser que tinguin característiques i necessitats diferents.

Taula 1. Tipus d'entitats de l'economia social

Sector institucional del SEC 2010		Empreses de l'economia social i organitzacions microeconòmiques
Productors de mercat	Societats no financeres	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperatives (treball, agroalimentàries, consumidors, educació, transport, habitatge, sanitat, socials, etc.) • Empreses socials • Altres empreses basades en l'associació • Altres productors de mercat privats (algunes associacions i altres persones jurídiques) • Institucions sense finalitats de lucre al servei d'entitats no financeres de l'economia social • Societats no financeres controlades per l'economia social
	Institucions financeres	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperatives de crèdit • Mútues d'assegurances i mutualitats de previsió social • Cooperatives d'assegurances • Institucions sense finalitats de lucre al servei d'entitats no financeres de l'economia social
Productors no de mercat	Llars	Institucions sense finalitats de lucre al servei de les llars d'escassa importància
	Institucions sense finalitats de lucre al servei de les llars	<ul style="list-style-type: none"> • Associacions d'acció social • Fundacions d'acció social • Altres institucions sense finalitats de lucre al servei de les llars (culturals, esportives, etc.)

Font: adaptació de J. L. Monzón i R. Chaves (2017). *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea*. Brussel·les: Comitè Econòmic i Social Europeu.

Lectures recomanades

M. Díaz-Foncea (Coord.) et al. (2016). Social Enterprise in Spain: A Diversity of Roots and a Proposal of Models. *ICSEM Working Papers*, 29. [Data de consulta: 12 de desembre de 2019], des d'<https://www.iap-socent.be/sites/default/files/Spain%20-%20Di%CC%81az-Foncea%20et%20al.pdf>

J. L. Monzón i R. Chaves (2008). *La economía social en la Unión Europea*. Bruselas: Comité Económico y Social Europeo. [Data de consulta: 12 de desembre de 2019], des d'<https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-es-c.pdf>

1.2. Característiques de les empreses socials relacionades amb la gestió de recursos humans

Com hem anat veient, les empreses socials tenen una doble missió: econòmica i social. Normalment, tenen una missió i objectius primordialment socials que intenten aconseguir amb l'activitat econòmica i, de vegades, poden aparèixer problemes associats a la maximització de tots dos objectius. Aquestes empreses es caracteritzen per ser més horitzontals i per tenir uns valors socials, democràtics, d'interès per a la comunitat i solidaris.

Aquesta «fusió» dels aspectes econòmics i socials s'ha de revisar periòdicament. El problema que pot sorgir és que molts directors d'empreses socials (encara que més comunament a empreses capitalistes) realitzen solament un control econòmic, un control exhaustiu de les finances de l'empresa que solament

pot conduir a canvis a curt termini. Per a això es tindran en compte altres variables en el control periòdic per poder realitzar un canvi més pronunciat a llarg termini, com ara la cultura, les normes i els valors, els grups d'interès que té l'empresa i que hi hagi una congruència entre els objectius de l'empresa i els objectius individuals de les persones que les integren.

El finançament d'aquestes organitzacions procedeix tant de la venda de béns i serveis com d'ajudes i, un finançament alternatiu per part de socis, terceres parts o de l'Administració pública.

Encara que l'Administració pública moltes vegades no proporcioni ajudes econòmiques directes (sobretot en èpoques de recessió), sí que ho fa indirectament, amb un menor gravamen fiscal, per exemple. La resta del finançament prové de la venda de béns i la prestació de serveis al mercat o, fins i tot, de donacions.

En aquest tipus d'organitzacions, el model de grups d'interès (*stakeholders*) de Freeman (1984) adquireix tot el seu sentit, ja que les empreses socials són molt més inclusives que altres tipus d'organitzacions a l'hora de dissenyar les seves pràctiques i polítiques.

En aquest tipus d'organitzacions, la societat, els mercats o les institucions poden actuar com a grups d'interès, donant forma a les normes i els valors de les empreses socials, i també facilitant o reduint algunes de les seves pràctiques o polítiques de recursos humans.

En aquest sentit, les empreses socials són considerades com a **multistakeholders**, ja que se centren en el benefici col·lectiu i no l'individual. La Unió Europea, per mitjà del Comitè Econòmic i Social Europeu, també actua com a grup d'interès realitzant diverses comunicacions i directives que els afecten directament.

El Comitè Econòmic i Social Europeu ha actuat com a *stakeholder* amb dictàmens sobre:

- «Diferents tipus d'empresa» (Dictamen d'iniciativa) (2009/C 318/05), *Diari Oficial de la Unió Europea* 23/12/2009
- «Inclusió social» (Dictamen exploratori) (2010/C 128/03), *Diari oficial de la Unió Europea* 18/05/2010
- «Comunicació de la Comissió al Consell, al Parlament Europeu, al Comitè Econòmic i Social Europeu i al Comitè de les Regions sobre el foment de les cooperatives a Europa» (COM(2004) 18 final), *Diari Oficial de la Unió Europea* 22/09/2005 (2005/C 234/01)
- «Esperit empresarial social i les empreses socials» (Dictamen exploratori) (2012/C 24/01), *Diari Oficial de la Unió Europea* 28/01/2012, entre d'altres.

Exemples de la influència dels stakeholders

Un clar exemple de la influència que tenen els *stakeholders* en el disseny de les polítiques i pràctiques és la impossibilitat de repartir tots els beneficis econòmics de l'empresa (amb

la qual cosa les pràctiques amb recompenses o la gestió de l'acompliment poden estar més limitats), ja que així s'estableix per llei.

Un altre exemple seria l'obligació de les cooperatives de deixar el 20% dels beneficis en el fons de reserva obligatòria (FRO) per al foment del cooperativisme i, així, facilitar accions de formació, conscienciació o de cohesió social al territori on estan situades.

Altres pressions poden venir per part de la societat civil, que espera que aquestes organitzacions es preocupin més del medi ambient, dels seus treballadors o de l'entorn on estan situades.

Els treballadors de les empreses socials presenten trets característics que cal esmentar. Compten amb una **major implicació moral** en el treball que exerceixen. Recerques anteriors mostren que la participació en aquest tipus d'empresa incrementa el benestar, ja que augmenta la **confiança**, les **relacions interpersonals** o l'**estima social**.

L'**autonomia** també juga un paper molt important. El fet de ser propietari de l'organització, com per exemple de cooperatives o empreses autogestionades, dona un cert poder de decisió i autonomia que podria estar lligat, segons la teoria de l'autodeterminació, en un benestar més relacionat amb el propòsit en la vida o l'**autorealització** dels treballadors, una major satisfacció amb la vida i una motivació més intrínseca. De fet, aquestes organitzacions satisfan les necessitats dels treballadors gràcies a una estructura democràtica i més autonomia i participació.

Tal com posen de manifest les aportacions de la democràcia industrial, la **participació** dels treballadors en la gestió i propietat de les organitzacions pot incrementar tant la productivitat com el propi benestar dels treballadors. Per tant, l'absència de pràctiques que promoguin aquesta participació seria més perjudicial per a aquests treballadors que per a uns altres que no ho esperen tant (com a les empreses de capitals o a les entitats públiques).

El directiu necessita unes competències emocionals que el diferenciïn dels gerents de les altres empreses per encaminar aquesta intel·ligència emocional i convertir-la en una font d'avantatge competitiu. La intel·ligència emocional no posa traves al fet que totes les persones que coexisteixen dins de l'organització puguin aportar idees, sense cap tipus de restricció, deixant que aflorin lliurement. Aquest tipus de director expandeix tot el coneixement cap a tota l'entitat, la qual cosa afavoreix la creació de noves idees i, el més important, que aquestes idees es reconeixin i es valorin, i que els empleats siguin participants d'aquest reconeixement. D'aquesta manera, el clima de col·laboració i cooperació anirà *in crescendo* a tota l'organització i, de manera anàloga, també la motivació dels empleats.

Per tant, la **intel·ligència emocional** contribueix a l'acompliment global durador de l'empresa. La llibertat d'expressió i la formació que reben els treballadors constitueixen, en un primer moment, un cost per a l'empresa. Però quan aquesta formació i aquest potencial es consoliden, les persones guanyen en competències i, conseqüentment, hi ha més possibilitats que la productivitat incrementi, per la qual cosa el factor clau per a la millora de l'acompliment socioeconòmic és la **qualitat de la direcció a l'organització**, necessitat bàsica en la gestió de les empreses socials.

Altres necessitats que De Pablo i Pizarro (2007, p. 92) assenyalen per als directius de les entitats socials, i que també es poden aplicar als gestors dels recursos humans, són les següents:

- «Millorar la professionalització dels quadres tècnics.
- Millorar la transparència en la gestió.
- Millorar els sistemes d'informació i comunicació.
- Estimular la participació ciutadana (voluntariat i donació).
- Desenvolupar models de gestió i organització propis del sector.
- Millorar la generació de xarxes entre les diferents entitats i subsectors.
- Dur a terme processos constants d'innovació social.
- Dur a terme activitats productives amb objectius de generació de valor social.»

2. Management social

Tradicionalment, s'ha entès la gestió de les organitzacions i la gestió de recursos humans amb un caràcter més neoliberal, més enfocat a la consecució d'objectius econòmics. La diversitat d'empreses, com ara les organitzacions socials, fa que sigui necessari investigar tipus de gestió alternatius als usats, normalment focalitzats a incrementar el benefici econòmic.

En aquest segon apartat analitzarem el *management* amb un caràcter més social. Aquest tipus de gestió no solament es pot aplicar a les empreses socials, sinó a totes aquelles que presentin un caràcter dual, que tinguin objectius tant econòmics com socials. En aquests temps de canvis constants, les empreses han d'estar alerta a totes les possibles transformacions que pugui sofrir el mercat, els seus clients o, fins i tot, la seva competència.

Tots aquests canvis demanen un canvi de mentalitat en el directiu, una actitud proactiva amb vista a l'entorn, anticipada i oberta al canvi, en què, com veurem, haurà d'organitzar els recursos de la manera més adequada per poder aconseguir els objectius proposats. Amb el pas del temps i una normativa més favorable, més «mercantilitzada», es produeix una necessitat imperiosa de realitzar estratègies enfocades a créixer i competir, i crear un procés de gestió en igualtat de condicions que les empreses capitalistes, sense oblidar el seu objectiu més social.

Durant les últimes dècades, s'ha estudiat com fusionar en una sola teoria de gestió les dues visions: la social i l'econòmica. Un d'aquests estudis és el que va dur a terme Henry Savall a l'Institut ISEOR,² en què afirma que sincronitzant la visió social i la visió econòmica es pot aconseguir un acompliment global durador i sostenible a l'organització.

⁽²⁾ Acrònim d'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations.

El treball de Henry Savall es basa en l'aproximació de la gestió socioeconòmica (SEAM)³ i es basa en la combinació de coneixement genèric transferible i el respecte a les especificitats de cada context organitzacional.

⁽³⁾ Acrònim de l'anglès, *socio-economic approach to management*.

Segons aquesta teoria, l'acompliment global de l'empresa es defineix per dos components (Savall i Zardet, 2009): l'acompliment social i l'econòmic. Aquests dos components es poden desintegrar en diverses parts i activitats per poder establir una certa lògica a l'hora de dirigir una empresa i coordinar el treball dels diferents membres del grup. En la figura 3 es pot observar la divisió de tasques a què s'ha fet referència.

Figura 3. Divisió de tasques en el *management* socioeconòmic

Font: H. Savall (2003). An updated presentation of the socio-economic management model. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 33-48.

Com es pot observar, per a aquest autor, aquesta gestió es veu influenciada per onze variables de caràcter social i econòmic.

Quant als **ítems socials**, trobem:

- El **potencial humà**, ja que com més valor afegit tingui el nostre capital social, a llarga dels recursos humans es poden convertir en una font d'avantatge competitiu enfront de la competència.
- El **sistema de remuneració**, perquè tots els membres puguin tenir una remuneració d'acord amb el valor que dona l'empresa i sentir-se útils i valorats.
- Els **sistemes d'informació**, com es relacionen els membres de l'empresa entre ells i cap a l'exterior, un treballador informat serà segurament un treballador motivat.
- L'**organització**, ja que la viabilitat de tot el conjunt dependrà de com es cohesionen tots els recursos en el sistema organitzatiu.

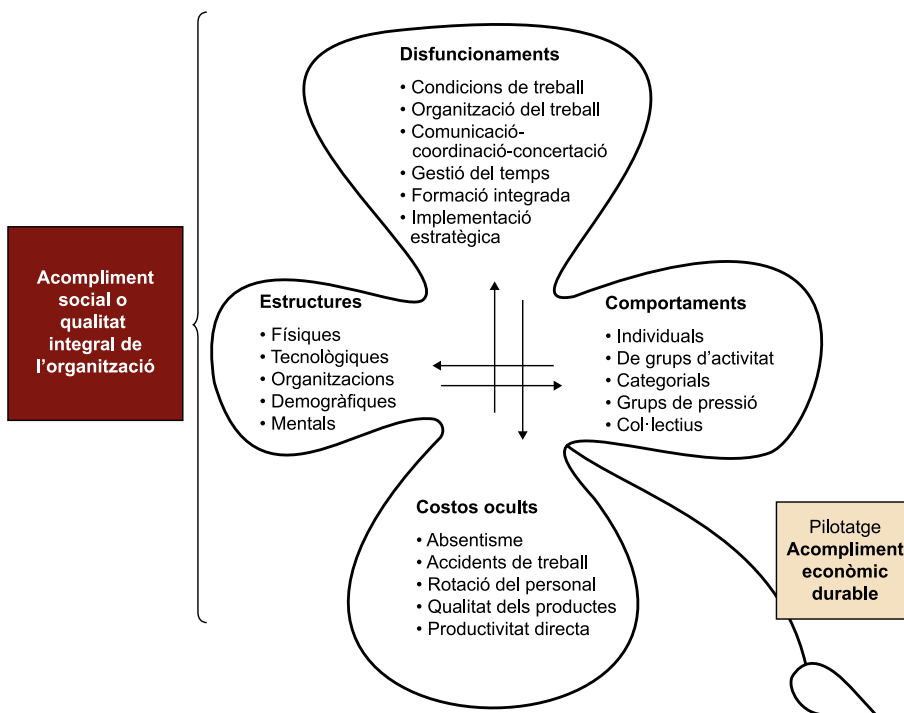
En canvi, com a **variables econòmiques** trobem:

- L'**estratègia general** que seguirà l'empresa, que cohesionarà totes les altres variables.
- El **control en la gestió**, s'ha de fer un control periòdic de la gestió que duu a terme el director, per corroborar que realment s'estan seguint els objectius a curt i llarg termini.
- Les **inversions** realitzades, tant materials com immaterials, ja que ambdues tenen un cost econòmic.

L'empresa pot aconseguir un rendiment econòmic sostenible tenint en consideració quatre variables (figura 4):

- 1) les disfuncions de l'empresa,
- 2) els comportaments dels *stakeholders*,
- 3) les estructures que consta l'empresa, i
- 4) els costos ocults que són difícils de mesurar.

Figura 4. Acompliment social o qualitat integral de l'organització



Font: H. Savall i V. Zarnet (2009). Desempeño global durable de las organizaciones. ¿Sincronizar lo económico y lo social? *Administración y Organizaciones*, 22, 187.

Aquestes quatre variables es relacionen entre si, per la qual cosa el gerent ha d'intentar controlar-les. Les disfuncions i els costos ocults s'han de controlar i reduir, es durà a terme un control actualitzat de l'absentisme, dels accidents en el treball, de la rotació del personal, de si les condicions del treball o la seva organització està en fase de descens, perquè aquests problemes faran que les persones es comportin d'una manera diferent i que es produeixin canvis a l'estructura de l'empresa.

D'igual manera, els comportaments i les estructures s'han de millorar. Per exemple, potenciar els comportaments proactius dels empleats podria conduir a millorar l'estructura de l'equip de treball dels departaments. En canvi, si no milloren, afectarà negativament i els costos i les disfuncions augmentaran. Amb tot això i unes eines de gestió idònies es pot arribar a un rendiment econòmic i sostenible en el temps.

En definitiva, la gestió econòmica i social intenta analitzar tots els canvis a l'entorn i a l'empresa des d'un punt de vista ètic, però també empresarial, tenint en compte totes les variables possibles, en què les persones juguen un paper clau.

3. La gestió de recursos humans a les empreses socials

La gestió de les organitzacions, en general, i dels recursos humans, en particular, no es pot entendre de manera separada del context. Suposar que qualsevol pràctica o política de recursos humans pot ser aplicada universalment a qualsevol organització seria un error per part dels gestors en recursos humans.

En aquest sentit, la rellevància del **context** en la gestió de recursos humans s'ha assenyalat en els últims anys com a clau important per entendre l'efecte que tenen les pràctiques en els integrants de l'empresa i en les diferents polítiques que poden oferir les organitzacions als seus treballadors (Paauwe, 2004).

Això es deu, en part, a la crítica dels models de gestió tradicionals i la incorporació d'altres models que també tenen en compte objectius socials.

La teoria universalista ens diu que qualsevol pràctica de recursos humans pot ser aplicable a qualsevol organització, sigui del tipus que sigui, i dins de qualsevol context. Però tot això no és tan senzill com sembla.

Recerques prèvies ja van demostrar que el context influeix en la gestió dels recursos humans i en el tipus de pràctiques que es posen a la disposició dels empleats. El context, tant en l'àmbit nacional entre diferents països, com dins d'un mateix país o, fins i tot, dins d'una mateixa indústria, pot presentar efectes diferenciadors cap a les pràctiques de recursos humans i la gestió de les persones.

En aquest sentit, també influeixen els factors sociològics, legals, polítics, històrics, culturals o econòmics, que podran influir en major o menor mesura en la gestió dels recursos humans, com veurem a continuació.

3.1. La teoria institucional i la cultura organitzativa

A continuació, analitzarem una mica més detalladament la teoria institucional i la cultura organitzativa, ja que ens poden donar pistes clau del tipus de gestió que s'ha de dur a terme segons el tipus d'organització.

La **teoria institucional** (DiMaggio i Powell, 1983) ens ajuda a classificar les organitzacions per tipus similars, segons les seves característiques, valors o objectius similars, i entendre com poden tenir una gestió diferenciada. En aquest

cas, cada tipus d'organització (públiques, privades o altres tipus, com les empreses socials) posseeix unes normes i regulacions, uns actors clau i unes expectatives socials que les diferencien.

També responen a diferents lleis, diferents orientacions a objectius o metes, diferents valors culturals (Cameron i Quinn, 2011) o formes de gestionar les entitats, diverses expectatives per part dels grups d'interès, mecanismes competitius, pressions o antecedents culturals, que poden tenir un efecte diferenciador quant a l'efecte de les pràctiques sobre els resultats en els treballadors.

A més, algunes d'aquestes característiques, com les restriccions legals, l'orientació als objectius o les expectatives que generen en els seus treballadors, poden fer que certes pràctiques tinguin un major o menor impacte en els resultats laborals.

Una de les principals fonts de concordança entre les polítiques i les pràctiques i les organitzacions són els objectius que persegueixen (el que es coneix com a **ajust intern**).

És a dir, segons els objectius primordials de les organitzacions, per exemple, la maximització del benefici organitzacional, la prestació d'un servei públic o el benestar dels treballadors, tant les pràctiques com les expectatives dels treballadors i de la societat aniran encaminats a la consecució d'aquests objectius en major o menor mesura.

És a dir, d'una entitat pública, per exemple, s'espera que els objectius s'orientin a proporcionar els serveis necessaris cap a la societat. Si en aquestes organitzacions s'apliquessin pràctiques molt orientades a l'acompliment i el control sobre els treballadors, això podria anar en detriment del benestar de la plantilla, ja que normalment aquestes organitzacions utilitzen un model més tou de recursos humans, com s'ha pogut observar en recerques prèvies.

Altres estudis basats en la teoria institucional també proposen la importància que les pràctiques estiguin alineades amb l'estratègia i la racionalitat de les organitzacions.

En aquest sentit, alguns autors assenyalen la importància de l'ajust entre les pràctiques i el context organitzacional (**ajust extern**), perquè aquestes pràctiques s'alineïn amb els valors i l'estructura de les organitzacions.

Estabilitat laboral

Per exemple, la falta d'estabilitat laboral podria tenir efectes més nocius en entorns com l'empresa pública, en què s'esperen generalment alts nivells de seguretat.

Dins d'aquesta teoria, la **cultura organitzativa** és un altre aspecte important que s'ha de tenir en compte a l'hora d'analitzar el tipus de forma jurídica, el context i el benestar.

La cultura organitzativa es refereix als valors i creences compartides en una organització i és un antecedent important de les polítiques i pràctiques de recursos humans que tindran un efecte directe o indirecte sobre el benestar dels treballadors. És a dir, segons la cultura organitzativa, les empreses mostraran un cert tipus de pràctiques de recursos humans.

El **model de la cultura ajustada**⁴ (Aycan, Kanungo i Sinha, 1999) explica que els diferents valors socials i culturals presents a les organitzacions i els diferents entorns que podem trobar en aquestes afectaran la cultura interna de treball i, finalment, les pràctiques aplicades.

⁽⁴⁾En anglès, *culture fit*.

Aquest model, que ja s'ha utilitzat en comparacions organitzacionals prèvies (per exemple, per comparar organitzacions a països desenvolupats i en vies de desenvolupament), assumeix que diferents tipus d'organitzacions tindran valors i cultures diferents i que això afectarà la gestió dels seus recursos humans. A més, això també afectarà els resultats dels empleats, ja que la cultura influeix, per exemple, sobre la satisfacció laboral dels treballadors (Medina, 2012).

En aquest sentit, caldria esperar que aquestes diferències culturals també generin diferències en les característiques, expectatives i aspiracions dels treballadors. Els empleats de les organitzacions amb ànim de lucre poden tenir expectatives i motivacions més extrínseques i els treballadors de les entitats públiques poden tenir una motivació més orientada a la prestació d'un servei a la societat.

D'aquesta manera, les pràctiques de recompensa o paga contingent podrien afectar d'una manera més pronunciada els treballadors de les empreses amb ànim de lucre que els de les entitats públiques o empreses socials. Per tant, el tipus d'organització pot no solament afectar directament les pràctiques de recursos humans, sinó que també pot jugar un paper fonamental en la manera com les percepcions d'aquestes pràctiques incideixen en els resultats dels treballadors.

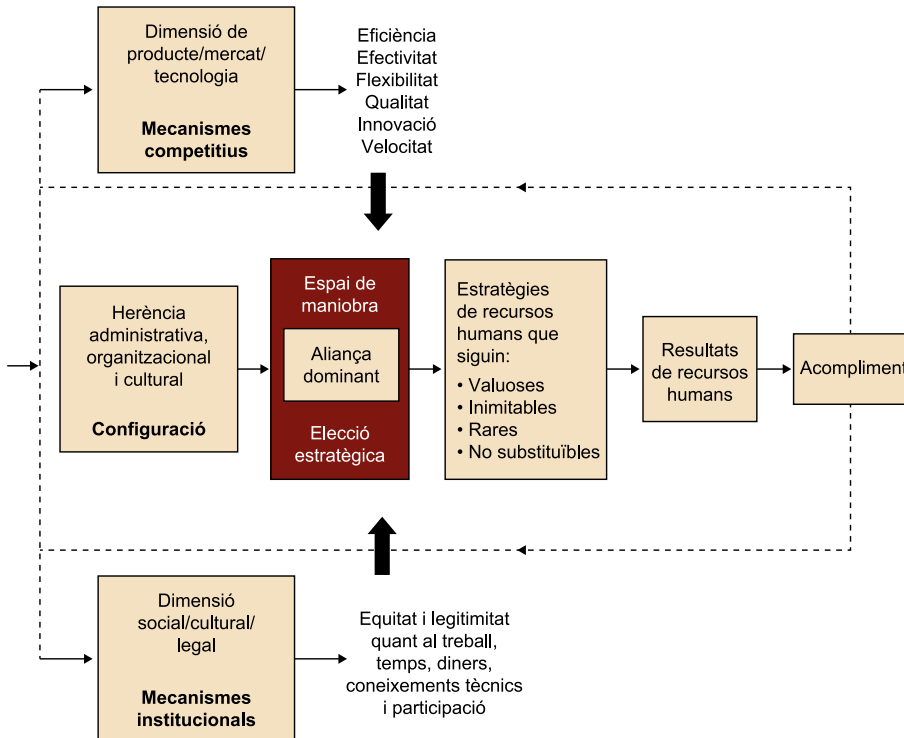
Conceptes bàsics

- **Ajust:** pot ser intern o extern. L'ajust intern (o horitzontal) fa referència a la relació entre les pràctiques de recursos humans i els objectius i característiques de les organitzacions. A més, tots els components i les pràctiques del sistema de recursos humans han de tenir una coherència entre si. L'ajust extern (o vertical) fa referència a la relació de l'estratègia dels recursos humans i l'estratègia de l'organització. A més, tindrà en compte característiques de l'entorn organitzacional (competitivitat, context, etc.).
- **Hard HRM:** el model dur (*hard*) de recursos humans implica una aproximació instrumental i racional en la gestió de les persones, basades en el control i en l'ajust de la gestió a uns objectius organitzacionals centrats en la maximització de l'acompliment.
- **Soft HRM:** el model suau (*soft*) de recursos humans posa major èmfasi en els individus i en la seva capacitat d'autocontrol. En aquest cas, la gestió se centra a estimular el compromís de les persones amb el seu treball i amb la pròpia organització.

3.2. La teoria dels recursos humans basada en el context (CBHRT)

Alguns investigadors han tractat de desenvolupar un model integrador que permeti entendre d'una manera més concreta el rol del context dins de la gestió dels recursos humans i el seu efecte en els resultats tant de benestar com d'acompliment. En aquest sentit, cal esmentar la **teoria dels recursos humans basada en el context (CBHRT)** (Paauwe, 2004). Aquesta teoria/model utilitza elements de la teoria contingent i de la configuracional, de l'institucionalisme del model basat en recursos (RBV) i està inspirada en el model de Harvard. Aquest model analitza, d'una forma sistemàtica, tres dimensions del context intern i extern a l'organització (els mecanismes competitiu, la configuració i els mecanismes institucionals). Aquestes dimensions poden afectar la manera com les pràctiques s'implementen o, fins i tot, la relació entre les pràctiques i els resultats. En la figura 5 podem veure el model dissenyat per Paauwe (2004) per explicar aquestes qüestions.

Figura 5. Teoria dels recursos humans basada en el context (CBHRT)



Font: J. Paauwe (2004). *HRM and performance: Unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.

La primera dimensió, els **mecanismes competitiu**, se centra en les demandes que tenen els departaments de recursos humans sobre la seva eficiència i eficàcia. Encara que en termes generals la racionalitat econòmica és un element de gran importància a gran part de les organitzacions en contextos capitalistes, aquesta podrà variar en funció de la rellevància d'un altre tipus d'objectius també presents i de caràcter més social. Segons l'objectiu primordial de les organitzacions, les pràctiques tindran un efecte major o menor segons estiguin més en concordança amb aquest objectiu. En aquesta dimensió es tenen en compte els productes o serveis amb els quals competeixen o el mercat on ho fan.

La segona dimensió, la **configuracional**, té en compte la cultura organitzativa, l'herència cultural o el desenvolupament històric del tipus d'organització, és a dir, els valors més profunds que tenen històricament les organitzacions.

La tercera i última dimensió té en compte els **mecanismes institucionals** i explica com el context sociopolític, cultural o legal d'on estan situades les organitzacions afectarà les pràctiques de recursos humans.

Diferents organitzacions es regeixen per diferents lleis, que tenen una influència directa en el seu funcionament. Aquí entrarien els diferents grups d'interès i les expectatives que tenen a les organitzacions, la qual cosa Paauwe (2004) anomena «racionalitat relacional». Això ajuda a entendre els valors morals afegits que tenen les organitzacions quan tenen relacions de confiança amb

grups d'interès, tant interns com externs a l'organització. A més, les diferents expectatives que tenen els treballadors poden incidir en com afecten les pràctiques als resultats.

3.3. Resultats dels treballadors a les empreses socials

Teòricament ha quedat demostrat que diferents tipus d'organitzacions i, en concret, les empreses socials, poden tenir unes polítiques o pràctiques diferents. Però què passa a nivell empíric o aplicat? Quins resultats podem trobar a les empreses socials i en els seus treballadors? La recerca empírica s'ha centrat normalment en dos objectius: el benestar i l'acompliment.

1) Benestar

Els treballadors de les empreses socials tenen més continuïtat perquè aquestes organitzacions ofereixen treballs estables i els empleats es poden sentir més realitzats per això, per tenir un propòsit laboral a llarg termini.

Les empreses socials contribueixen al benestar d'una manera més global, tant per als individus com per a la societat. En concret, els treballadors i els usuaris veuen com s'incrementa la salut física, la salut mental i la salut comunitària per mitjà de l'augment de la dignitat, la creació d'oportunitats o la interacció amb la comunitat, la qual cosa proporciona un major reconeixement social i un ambient de suport social.

Les empreses socials estan destinades a satisfer les necessitats dels membres amb una estructura democràtica, per la qual cosa els empleats es poden sentir més vinculats als propòsits de l'empresa. De fet, anteriors recerques mostren que els treballadors de les empreses socials són més feliços i estan més motivats pel significat del seu treball i pel projecte personal que desenvolupen quan estan treballant en aquest tipus d'organitzacions, fins i tot quan la recompensa econòmica és menor.

Pel tipus d'objectius que tenen, encara que els treballadors no obtinguin recompenses com els de les empreses amb ànim de lucre (ja que la distribució dels beneficis és limitada), la satisfacció laboral i les recompenses intrínseques són algunes de les variables més valorades en aquest tipus d'organitzacions.

Per tant, resulta plausible pensar que aquest tipus d'organització proveirà els seus treballadors amb més pràctiques de suport. Això resulta consistent amb la premissa de Kalleberg et al. (2006), en què les empreses socials orientarien la seva gestió de recursos humans cap a unes pràctiques més solidàries i humanitàries.

Però no solament trobem l'evidència que les característiques d'aquest tipus d'empreses i les seves pràctiques tenen un efecte en el benestar dels treballadors, sinó que també poden afectar el seu acompliment.

2) Acompliment

Diferents articles han trobat una relació positiva entre la possessió de drets de propietat per part del treballador (com en el cas de les cooperatives) i l'acompliment, fins i tot quan la relació és petita però significativa, segons una recent metaanàlisi (O'Boyle, Patel i González-Mulé, 2016).

Encara que normalment els beneficis financers es queden a l'organització (en alguns casos per requeriment legal), una part d'aquests poden ser limitadament distribuïts entre els treballadors, per la qual cosa no hem de menysprear la motivació extrínseca, com a les organitzacions amb ànim de lucre. No obstant això, les pràctiques orientades al repartiment de beneficis o una paga contingent al treball realitzat poden no tenir un efecte tan elevat en els resultats dels treballadors de les empreses socials, ja que les seves motivacions són de caràcter més intrínsec, encara que també pot estar limitat per la legislació vigent.

En resum, l'aplicació d'aquestes pràctiques i d'altres més *hard* (no oblidem que, malgrat ser socials, aquestes entitats també han de vetllar per la sostenibilitat econòmica) a les empreses socials pot tenir conseqüències molt diferents en el benestar o l'acompliment dels treballadors quan la comparem amb altres tipus d'entitats.

Activitats

1. Pensa en dues empreses socials totalment diferents i en les pràctiques de recursos humans que tindrien més efecte per incrementar el benestar dels treballadors que hi treballen. Posa exemples reals i argumenta les teves idees.

2. Cerca a la biblioteca de la UOC el llibre *A dictionary of Human Resource Management*, escrit per Edmund Heery i Mike Noon (2001). Troba les definicions següents i explica un exemple amb les teves pròpies paraules:

- *Contingency theory*
- *Organizational culture*
- *Personal development*
- *Employee engagement*
- *Employee involvement*

3. Pensa en tres organitzacions reals: una empresa de capitals, una entitat pública i una empresa social. Explica-les.

4. Fes una llista breu de pràctiques de recursos humans que es podrien aplicar a les tres entitats de l'activitat 3 i pràctiques que solament funcionarien per a cada tipus d'organització. Argumenta la resposta.

Bibliografía

- Aycan, Z., Kanungo, R. N., i Sinha, J. B. P. (1999). Organizational culture and human resource management practices. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526.
- Cameron, K. i Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3a. Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Casey, J. (2016). Comparing nonprofit sectors around the world. What do we know and how do we know it? *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(3), 187-223.
- De Pablo, I. i Pizarro, F. (2007). Evolución del modelo organizativo de las entidades de acción social para la inserción laboral. *Salud y Drogas*, 7(1), 83-104.
- Defourny, J. i Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. *EMES Working Papers*, 12/03, 1-47.
- Dees, G. (2011). El significado del emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector*, 17, 111-121.
- DiMaggio, P. J. i Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. London: Pitman.
- Galera, G. i Borzaga, C. (2009). Social Enterprise: An evolution overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210-228.
- Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., i Knoke, D. (2006). Beyond profit? sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations*, 33(3), 271-302.
- Kerlin, J. A. (2010). A comparative analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. *Voluntas*, 21, 162-179.
- Laville, J. L. i Nyssens, M. (2001). The Social Enterprise. Towards a theoretical socio-economic approach. A C. Borzaga i J. Defourny (Ed.), *The emergence of social enterprise* (pp. 312-332). London: Routledge.
- Masseti, B. L. (2008, 24-26 d'abril). The Social Entrepreneurship Matrix as «Tipping Point» for Economic Change. *Conference paper The First International Conference on Social Entrepreneurship, Systems Thinking & Complexity*. Adelphi University.
- Medina, E. (2012). *Job satisfaction and employee turnover intention: What does organizational culture have to do with it?* Tesi de màster. Columbia University.
- Monzón, J. L. i Chaves, R. (2016). *Recent evolutions of the social economy in the European Union*. Bruselas: Comité Económico y Social Europeo.
- Monzón, J. L. i Chaves, R. (2017). *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea*. Bruselas: Comité Económico y Social Europeo.
- Neck, H., Brush, C., i Allen, E. (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52, 13-19.
- O'Boyle, E. H., Patel, P. C., i González-Mulé, E. (2016). Employee ownership and firm performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 425-448.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Palacios, G. (2010). Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural. *Revista de Ciencias Sociales – RCS*, XVI(4), 579-590.
- Salinas, F. i Rubio, M. J. (2001). Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37(abril), 79-116.
- Savall, H. (2003). An updated presentation of the socio-economic management model. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 33-48.

Savall, H. i Zarnet, V. (2009). Desempeño global durable de las organizaciones. ¿Sincronizar lo económico y lo social? *Administración y Organizaciones*, 22, 181-208.

Vidal, I. i Claver, N. (2003, noviembre). Las empresas sociales en el ámbito de la integración por el trabajo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 46, 39-62.

