

L'auditoria dels recursos humans

Eulàlia Torras Virgili

PID_00208579



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Les perspectives de l'auditoria de recursos humans	7
2. La comptabilitat dels recursos humans	9
2.1. Els mètodes i càlculs de mesura dels recursos humans	10
2.2. Els indicadors per a la gestió i el control dels recursos humans	11
2.3. Els registres de la comptabilitat de recursos humans	14
3. El retorn de la inversió	18
3.1. Els càlculs de retorn de la inversió (ROI)	18
3.1.1. Altres mesures de retorn de la inversió	19
3.2. El retorn de la inversió com a procediment	21
3.2.1. El marc teòric d'avaluació del retorn de la inversió	23
3.2.2. Els beneficis i les barreres del ROI	26
3.2.3. La metodologia de la mesura del retorn de la inversió	27
4. L'auditoria psicosocial	30
4.1. L'auditoria del sistema humà	31
4.1.1. El model de comportament organitzatiu que sosté l'auditoria del sistema humà	32
4.1.2. La metodologia de l'auditoria del sistema humà	34
4.2. L'avaluació dels riscos psicosocials en el treball	35
4.2.1. Una aproximació a l'estrès: la perspectiva multidimensional de les emocions	35
4.2.2. El model AMIGO i la metodologia prevenlab/psicosocial	37
4.3. L'auditoria psicosocial des de la psicologia social crítica	39
4.3.1. La metodologia per a auditar els recursos humans des de la psicologia social crítica	43
5. L'auditoria del coneixement compartit	45
5.1. Les organitzacions que aprenen	45
5.2. L'auditoria dels equips de treball funcionals	48
5.3. El model de relacions d'alta qualitat	50
Resum	54

Activitats	55
Exercicis d'autoavaluació	55
Solucionari	57
Glossari	58
Bibliografia	59

Introducció

Auditoria de recursos humans és un concepte que s'empra amb diversos significats. El concepte i la metodologia subjacent a aquest terme responen a diverses perspectives. Una primera aproximació al terme ens podria fer pensar que aquestes perspectives atenen raons històriques: el concepte de *recursos humans* ha variat en els últims cinquanta anys de manera que l'auditoria de recursos humans s'ha revestit de nous significats.

Aquesta explicació de les diferències entre les perspectives fonamentada en raons històriques es desdibuixa quan aprofundim en la comprensió de l'auditoria de recursos humans tant des del vessant acadèmic com des del vessant de la pràctica professional. Les diverses maneres d'entendre l'auditoria de recursos humans coexisteixen com a models teòrics i també com a pràctiques professionals.

Per exemple, l'auditoria de recursos humans pren un significat proper al concepte d'*economia* tant pel que fa al marc teóricoconceptual com a la seva aplicació en el context de la comptabilitat social. En canvi, l'auditoria de recursos humans se situa de ple en la psicologia en l'enfocament de l'auditoria des del model de comportament organitzacional.

La coexistència dels diversos significats d'auditoria de recursos humans ens porta a aprofundir en cadascun d'aquests significats. Per tant, en aquest mòdul no donarem una única definició i caracterització de l'auditoria de recursos humans perquè voler unificar significats del terme ens allunya de la teoria i les pràctiques professionals.

En aquest mòdul, ens situarem progressivament en cadascun dels tipus d'auditoria de recursos humans, és a dir, cadascun dels significats del terme, que són els diferents tipus d'auditoria de recursos humans, per definir-los i conceptualitzar-los diferencialment.

Esperem que, en acabar d'aprofundir en el mòdul, el lector sigui capaç de distingir cada significat del terme i fer ús de cada significat o tipus d'auditoria de recursos humans en la pràctica professional en funció del context en el qual du a terme l'auditoria.

Objectius

- 1.** Entendre les perspectives de l'auditoria de recursos humans i saber quan s'ha de fer servir cada una atenent els objectius i les competències definides.
- 2.** Conèixer el fonament teòric de l'auditoria de comptabilitat de recursos humans i els mètodes, càlculs i indicadors principals per a controlar i gestionar els recursos humans. També es revisa el model teòric que fonamenta l'auditoria de comptabilitat dels recursos humans.
- 3.** Conèixer la perspectiva del retorn de la inversió (ROI): els fonaments teòrics i la metodologia per a aplicar-lo.
- 4.** Saber que alguns autors consideren l'auditoria social com una perspectiva de l'auditoria de recursos humans, encara que nosaltres considerem que es tracta d'un tipus d'auditoria sociolaboral, ja que en l'actualitat ha pres prou rellevància per a considerar-se un àmbit amb característiques pròpies.
- 5.** Conèixer les perspectives psicosocials de l'auditoria de recursos humans, especialment l'auditoria del sistema humà.
- 6.** Aprofundir en la perspectiva de les organitzacions que aprenen posant un èmfasi especial en les aportacions recents entorn de la intel·ligència compartida i el coneixement compartit.

1. Les perspectives de l'auditoria de recursos humans

A grans trets podem distingir **quatre perspectives** de l'auditoria de recursos humans:

- La **comptabilitat dels recursos humans**, que permet establir un sistema de comptabilitat dels recursos humans que sigui l'eix de les necessitats d'informació fonamentals de la direcció i formular una sèrie de regles generals referides a la manera d'emprar les informacions que subministra la comptabilitat dels recursos humans. La comptabilitat de recursos humans té l'origen en la teoria del capital humà (Schultz, 1960) i en l'escola dels recursos humans (Likert, 1968), però rep aportacions constants i encara és un model vigent.
- El **retorn de la inversió (ROI)**, que es basa en un sistema d'avaluació de l'efectivitat dels recursos humans d'una organització, és a dir, de les polítiques i pràctiques desenvolupades en l'organització, com també del seu impacte en les persones i, especialment, de l'efecte que tenen sobre l'execució del treball en aquestes. És el model d'autoria basat en el retorn de la inversió (Phillips, 2009; Phillips i Phillips, 2010, 2011).
- L'**auditoria psicosocial**, que té el màxim exponent en l'auditoria del sistema humà. L'auditoria del sistema humà ha estat proposada pel Departament de Psicologia Social de la Universitat de Barcelona i es basa en un model de comportament organitzatiu (Quijano, 1999, 2009, 2011).
- L'**auditoria del coneixement compartit**, que pren força a causa de la situació econòmica actual. La necessitat d'una adaptació ràpida al canvi que actualment han de desenvolupar moltes organitzacions per sobreviure fa que l'auditor de recursos humans focalitzi l'atenció en si una organització és capaç d'aprendre o no.

Entre les diverses perspectives hi ha elements comuns, ja que totes les visions emfatitzen el caràcter d'avaluació sistemàtica dels recursos humans o el capital humà entenent que aquesta avalució permet una millora organitzativa, però també hi ha diferències importants. Aquestes diferències es poden concretar en tres dimensions:

- La visió específica dels recursos humans enfront de l'anàlisi global dels aspectes socials de l'organització. Així doncs, una primera diferenciació la podem establir, d'una banda, entre les perspectives que afecten específicament els recursos humans i les que cerquen una anàlisi global dels aspectes socials de l'organització.

- L'ús de mètodes i tècniques heretats de la tradició de l'auditoria comptable enfront de l'esforç per crear eines pròpies fonamentades en models teòrics dels recursos humans. Les visions que cerquen una anàlisi específica dels recursos humans tendeixen a l'ús de mètodes i tècniques adaptats de l'auditoria comptable, mentre que enfocaments més propers a la psicociologia advoquen per metodologies més qualitatives, ja que són més coherents amb la teoria que les sosté.
- La comprensió de l'auditoria de recursos humans com un instrument en mans de la direcció amb un gran valor estratègic enfront de la comprensió de l'auditoria com un instrument que pot ser crític. La comprensió de l'auditoria de recursos humans com un instrument al servei de la direcció i, per tant, amb una finalitat estratègica està present més o menys en totes les perspectives, però així i tot algunes auditories de recursos humans van més enllà de l'organització i miren cap al bé social.

2. La comptabilitat dels recursos humans

La comptabilitat dels recursos humans té l'origen en la teoria del capital humà i en l'escola de recursos humans.

La **teoria del capital humà** va ser desenvolupada per **Schultz** als **anys seixanta** quan va oferir una conferència en què per primera vegada s'esmentava el terme *capital humà*. Schultz va desenvolupar la idea que la despesa en educació no solament consistia en una despesa de consum, sinó també en una inversió com a rendiment econòmic sempre que anés acompanyada de l'increment de la productivitat del treballador. Sobre la base d'aquesta idea plantejava la possibilitat de calcular la magnitud de la inversió en capital humà per mitjà de la despesa efectuada en educació.

Davant la dificultat de diferenciar les despeses de consum de les despeses d'inversió, proposa un mètode alternatiu de càlcul de la inversió humana per mitjà del rendiment en lloc del càlcul per mitjà del cost: el rendiment de la inversió en capital humà és l'increment en els ingressos del treballador que ha rebut la formació. Aquestes aportacions van representar un pas endavant per als recursos humans, encara que es van criticar especialment perquè malgrat que la despesa en programes de recursos humans és profitosa per al treballador, no és aconsellable aplicar el concepte de *capital* a l'home. Habitualment no es tracta d'una inversió racional que es faci després de comparar alternatives d'inversió.

També en la dècada dels seixanta, estableix una relació de dependència entre l'estat intern de l'organització i la consecució dels objectius establerts. Concretament, **Likert** es refereix a la comptabilitat dels actius humans de l'empresa que han d'atendre tant les estimacions del valor de l'organització humana com del valor del que anomena **bona voluntat de la clientela**. Per calcular aquestes estimacions proposa basar-se en les **estimacions dels costos inicials**, és a dir, incloure tot el que ha costat contractar i entrenar el personal fins a convertir-ho en una organització ben coordinada capaç d'operar d'una manera raonablement satisfactòria. Aquest càlcul es pot fer globalment per a tota l'organització o bé anar considerant cada lloc de treball per a finalment sumar les estimacions que s'han obtingut per a cada lloc de treball.

És destacable que ja als anys seixanta la proposta de Likert tingués present el client en un enfocament de recursos humans. Aproximacions molt posteriors a l'auditoria sociolaboral, com el quadre de comandament integral, fan ús de la perspectiva del client, però Likert ja va considerar la bona voluntat de la clientela com "un valor de la organización humana y un activo de magnitud sustancial en la mayor parte de las compañías" (Likert, 1968, pàg. 206). L'estimació de la bona voluntat de la clientela proposa calcular-la des del màr-

queting i la sociologia, però ens guia dient que aquest actiu depèn de tres variables: la conducta de gerència (variable causal), la motivació i el comportament del personal (variable d'intervenció) i la qualitat i el preu del producte o servei (variable de resultat final).

Així doncs, la teoria del capital humà i l'escola de recursos humans van ser la base teòrica que juntament amb la comptabilitat general van portar a considerar els recursos humans com a valor en termes monetaris i van obrir la via per als càlculs, mètodes de comptabilitat i indicadors. Al nostre entendre, són dues les aportacions principals de la comptabilitat dels recursos humans: els mètodes, càlculs i indicadors per a mesurar el valor dels recursos humans i la seva gestió, i els instruments de registre dels aspectes financers associats als recursos humans. Totes dues aportacions tenen com a objectiu que la direcció obtingui més control.

2.1. Els mètodes i càlculs de mesura dels recursos humans

Els objectius de la comptabilitat dels recursos humans poden ser diversos.

Entre altres **objectius** destaquem:

- Calcular el valor i el cost dels recursos humans.
- Implementar sistemes de comptabilitat dels recursos humans en l'organització.
- Obtenir informació comptable dels recursos humans per a prendre decisions estratègiques.
- Conèixer el valor dels recursos humans per a veure si els programes aplicats són coherents amb els objectius.

Si bé les raons que ens porten a prendre la decisió de fer ús de la comptabilitat de recursos humans són diverses, el que sempre és comú és que els càlculs i mètodes emprats són heretats i adaptats de l'auditoria comptable. En aquest apartat en destaquem tres:

1) **Els mètodes de valoració del cost lligats als recursos humans.** Aquests mètodes parteixen de la idea que els recursos humans tenen un cost que és mesurable. Aquest cost és una mesura representativa del valor comptable dels recursos humans. Hi ha **cinc tipus de cost** associats al valor dels recursos humans: els costos de **reclutament**, els costos de **formació**, els costos d'**integració**, els costos de **canvi de funcions dels treballadors** i els costos de **reestructuració de l'organització**.

2) **El càlcul monetari dels recursos humans.** Cal esmentar l'aproximació monetària dels recursos humans, encara que implica càlculs amb limitacions. Són dos els càlculs més rellevants en aquesta aproximació: la **tècnica del bé no comprat**, que proposa atribuir als recursos humans les taxes de beneficis de l'organització que excedeixin els guanys mitjans que espera el sector, i la **tècnica del valor actual**, que proposa estimar la capacitat productiva dels recursos humans calculant el valor actual dels ingressos futurs possibles que rebria un treballador com a remuneració pel seu treball durant la resta de la vida laboral. La tècnica del bé no comprat oblida que l'excedent de beneficis pot tenir altres causes com la tecnologia o la localització a banda del valor dels recursos humans. La tècnica del valor actual es fa difícil d'incloure en un balanç per la complexitat de càlcul que implica alhora que obvia el fet que un treballador pot canviar de lloc de treball o abandonar l'empresa.

3) **El càlcul monetari i no monetari dels recursos humans.** Les tècniques que impliquen tenir en compte el valor monetari i no monetari dels recursos humans són les que estan més ben fonamentades teòricament. Les aportacions principals són degudes a la teoria del capital humà i l'escola dels recursos humans. La teoria del capital humà posa el pes del valor d'un treballador en l'organització en el valor dels serveis futurs que s'espera que aquest treballador proporcioni durant el temps que resti en l'organització. Per tant, hi ha dos tipus de valors humans: el **valor condicional**, que és la quantitat de servei que obté l'empresa del treballador mentre aquest no l'abandona, i el **valor realitzable esperat**, que és la quantitat de servei que s'espera obtenir durant el temps en què el treballador forma part de l'organització.

L'escola de recursos humans sosté que cal fer servir intensivament mesures que aportin dades sociopsicològiques. Aquestes dades han d'aportar informació de les variables causals (conducta de gerència) i les variables d'intervenció (motivació i comportament dels treballadors). Aquests dos tipus de variables, i no les variables de resultats (qualitat i preu), són les que determinen en major mesura el valor dels recursos humans. D'aquesta manera, s'explica que l'escola dels recursos humans fes un esforç important d'elaboració d'instruments de registre que recollissin la complexitat psicosocial de les organitzacions.

2.2. Els indicadors per a la gestió i el control dels recursos humans

L'entorn organitzacional actual, caracteritzat per la complexitat i el canvi, i el fet que ens movem en un món en què la perspectiva financera encara és el llenguatge predominant, fan que disposar de dades per a comparar la gestió dels recursos humans, en diversos moments i també amb altres organitzacions, sigui un mètode útil. Aquestes dades relacionals ens les proporcionen els indicadors.

Un **indicador** és una relació quantitativa entre dues o més variables. Perquè l'indicador sigui útil, és necessari que es pugui comparar amb altres indicadors, ja que pres aïlladament no significa res, és únicament un nombre. Així doncs, la interpretació d'un indicador sempre s'ha de fer en relació amb d'altres: un sol indicador no és una base suficient per a treure'n conclusions.

Per a establir un bon sistema d'indicadors per a la gestió i el control dels recursos humans cal tenir presents les **característiques** següents:

1) **És necessari que tots els indicadors siguin fiables.** La fiabilitat de l'indicador és un índex de la dimensió segons la qual les mesures dels auditors obtingudes en circumstàncies diferents ens ofereixen resultats similars. Que un indicador sigui fiable significa que els mesuraments dels auditors en moments diferents o fets per auditors diferents o en sessions similars produeixen els mateixos resultats o similars. És a dir, si els auditors troben diferències en el valor de l'indicador, aquestes han de ser necessàriament produïdes per diferències veritables.

2) **És imprescindible que els indicadors siguin precisos.** És a dir, exactes i que mostrin pocs errors de mesura. Habitualment, els indicadors poc precisos són els que a més de calcular-los són necessaris registres complexos de les dades. Quan observar una variable és una tasca complexa, perquè no hi tenim un accés directe o perquè és molt canviant, llavors podem acumular errors en el càlcul dels indicadors.

3) **Els indicadors han de ser vàlids.** Un indicador és vàlid quan es pot reproduir. És a dir, és necessari que l'indicador mesuri allò que és objecte del nostre interès tantes vegades com sigui necessari. Una metodologia molt bona per aconseguir que un indicador sigui vàlid és associar aquest indicador amb altres atributs, amb una hipòtesi o amb un concepte teòric. Per exemple, si volem mesurar la motivació d'un grup de treballadors podem obtenir un bon sistema d'indicadors si es fonamenta en una teoria de la motivació concreta que sigui sòlida empíricament i teòricament i també aplicable.

4) **L'obtenció dels indicadors ha de ser justificable en termes de cost/benefici.** Incloure un indicador en el sistema d'indicadors implica prendre una decisió que s'ha de basar en la facilitat per a registrar els valors que ens portaran al càlcul de l'indicador i en la facilitat per a interpretar aquest indicador en relació amb d'altres. Podem triar un indicador fiable, vàlid i precís però, si implica un cost de registre i d'interpretació excessiu, la seva inclusió en el sistema d'indicadors no queda justificada.

5) El nombre d'indicadors no ha de superar els quinze. La raó és que el valor dels indicadors rau en la capacitat per a ser interpretats conjuntament. Per tant, no hem de córrer el risc que un nombre excessiu d'indicadors emmascari la interpretació: si el sistema d'indicadors és massa complex la interpretació no serà evident.

La taula següent mostra indicadors que es poden emprar en lloc de crear un sistema d'indicadors per a la gestió i el control dels recursos humans. Aquests indicadors s'han de considerar com a exemple perquè, tal com hem dit, la realitat de l'organització és complexa i canviant i cal triar els indicadors sobre la base de cada cas concret atenent la fiabilitat, la validesa i la precisió.

Taula 1. Mostra d'indicadors

Nom de l'indicador	Ús de l'indicador	Fórmula
Productivitat per hora	És un indicador ràpid de calcular i permet establir comparacions amb facilitat.	Productivitat per hora = producció en unitats / hores de treball
Productivitat per cost de mà d'obra	Aquest indicador s'utilitza molt sovint. Procedeix de l'àmbit comptable.	Productivitat per cost de mà d'obra = Producció / cost de mà d'obra
Productivitat per treballador	Permet establir comparacions entre treballadors.	Productivitat per treballador = producció / nombre de treballadors
Vendes per treballador	És una raó fàcil i ràpida de calcular. És necessari interpretar-la comparant els resultats en períodes diferents. És desitjable un increment d'aquest valor.	Vendes per treballador = vendes / nombre de treballadors
Raó de recuperació	Permet obtenir un valor que ens indica la més o menys rendibilitat que l'organització obté de la despesa de personal. És desitjable una disminució d'aquest valor en comparar períodes consecutius.	Raó de recuperació = despeses de personal / vendes
Raó d'ús	És una mesura de productivitat. En comparar períodes consecutius és desitjable un increment del valor obtingut.	Raó d'ús = vendes / despeses de personal
Cost mitjà del personal	Permet mesurar la retribució mitjana del personal. És bo acompanyar aquest indicador d'una mesura de dispersió per a saber si hi ha diferències gaire significatives en els sous.	Cost mitjà del personal = despeses de personal / nombre de treballadors
Inversió en ajudes socials	L'objectiu de l'indicador és valorar la importància de les ajudes socials en relació amb les vendes i amb la despesa de nòmines i la seva comparació en el temps, l'evolució del nivell de beneficis socials i també el possible grau de satisfacció del treballador amb la política de personal.	Inversió en ajudes socials = ajudes socials / vendes netes
Inversió en ajudes socials segons la despesa en personal	Aquest indicador té el mateix objectiu que la inversió en ajudes socials, per tant, tots dos indicadors es poden emprar com a part d'un sistema d'indicadors per a la gestió i el control dels recursos humans.	Inversió en ajudes socials segons despesa en personal = ajudes socials / despeses de nòmines
Costos de recursos humans	Si no es relaciona amb cap altre indicador entén els recursos humans com un cost i no una inversió.	Costos de recursos humans = despeses de recursos humans / despeses de l'organització

Nom de l'indicador	Ús de l'indicador	Fórmula
Raó de recursos humans	Es fan servir en la planificació de personal.	Raó de recursos humans = nombre total de treballadors / nombre de treballadors dedicats als recursos humans

Una vegada elaborat el sistema d'indicadors per a la gestió i el control dels recursos humans, és fonamental el seguiment: cal calcular els indicadors mensualment, trimestralment o anualment, segons el cas, per a establir comparacions.

2.3. Els registres de la comptabilitat de recursos humans

D'entre les quatre perspectives de l'auditoria de recursos humans, la comptabilitat de recursos humans és la més propera a l'auditoria financera. Malgrat això, considerar que la comptabilitat de recursos humans es limita a les llistes de càlculs i indicadors que s'han d'incloure en els balanços seria deixar de banda esforços teòrics que procuren recollir la complexitat psicosocial de l'auditoria de recursos humans. La complexa realitat psicosocial d'una organització requereix que els mètodes, càlculs i indicadors tinguin el suport de models teòrics sòlids que permetin donar una explicació relacionant els resultats trobats.

Tenim, doncs, que una bona auditoria de comptabilitat dels recursos humans no pot limitar-se al càlcul, sinó que es fa imprescindible buscar un model teòric de recursos humans i emprar els instruments que aquest model teòric ens proposa o bé elaborar instruments nous seguint fidelment el model teòric que hàgim triat. Aquest és un fet poc habitual en la pràctica professional, en la qual els auditors massa sovint manllevan instruments sense plantejar si realment recullen els aspectes que determinen el valor dels recursos humans en l'organització que auditen. Molts d'aquests instruments han estat elaborats únicament sobre la base d'intuïcions de la pràctica professional o extrets de documents dels quals es desconeix el fonament teòric.

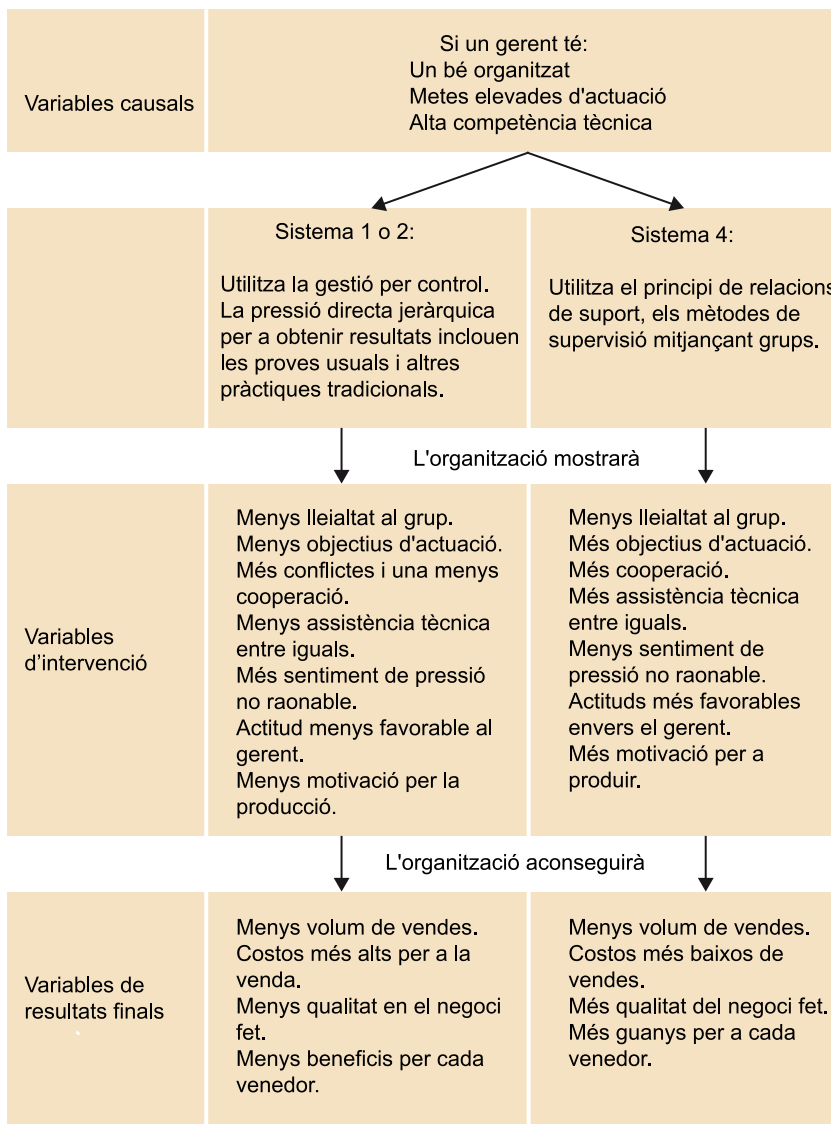
Arribats a aquest punt, presenten un **model teòric de l'escola dels recursos humans i l'instrument adequat per a recollir les dades sociopsicològiques necessàries per a una auditoria de comptabilitat de recursos humans**. L'autor del model ens diu que malgrat que el model està basat en la recerca en organitzacions de venda, es pot aplicar a qualsevol organització, ja que els principis bàsics de gestió són els mateixos per a qualsevol empresa. No obstant això, cal tenir en compte la naturalesa del treball que es du a terme en l'organització i també la cultura de l'empresa.

El model relaciona tres tipus de **variables**:

1) Les variables **causals**, que poden ser modificades o alterades per membres de l'organització i són variables independents, és a dir, en el moment en què es canvien afecten la resta de variables.

2) Les variables d'**intervenció**, que es veuen influenciades per les variables causals. Per tant, modificar les variables d'intervenció sempre donarà menys resultats que modificar les variables causals.

3) Les variables de **resultat final**, que són conseqüència de les variables d'intervenció. En molts casos, aquestes variables es poden concretar en càlculs, mètodes comptables. Per tant, la tasca de l'auditor consistirà a interpretar aquestes variables de resultats finals sobre la base de les variables causals i les variables d'intervenció.



A partir d'aquest model l'autor proposa recollir informació dels elements següents per poder valorar les variables causals i d'intervenció:

- Procés de lideratge emprat.

- Caràcter de les forces motivacionals.
- Caràcter del procés de comunicació.
- Caràcter dels processos d'interacció i influència.
- Caràcter dels processos de presa de decisions.
- Caràcter de la fixació dels objectius o ordres.
- Caràcter dels processos de control intern.

A tall d'exemple reproduïm una part del qüestionari que s'utilitza per a recollir la informació del procés de lideratge emprat:

Taula 2. Característiques organitzatives

Instruccions				
<p>1) En les línies que hi ha a sota de cada variable organitzativa (ítem) col·loqui una <i>n</i> en el punt en què, segons la seva experiència, es descriu millor l'organització en el moment actual (<i>n</i> = <i>now</i>, ara). Després tracti cada apartat o ítem com una variable contínua des de l'extern d'un costat cap a l'altre.</p> <p>2) Si ha estat en la seva organització treballant un any o més, posi per favor una <i>p</i> en cada línia en el punt en què segons vostè i la seva experiència descriu millor l'organització fa dos anys (<i>p</i> = prèviament).</p> <p>3) Si vostè no estava en la seva organització treballant fa un any o més, indiqui, per favor, una ratlla i respongui únicament a les preguntes en temps present, per tant contestant únicament una <i>n</i>.</p>				
Procés de lideratge emprat				
Grau de confiança dels superiors als subordinats.	No tenen cap confiança en els subordinats.	Confiança condescendent.	Confiança però amb el desig de continuar mantenint el control.	Confiança plena en totes les matèries.
Grau de confiança dels subordinats als superiors.	No tenen cap confiança en els superiors.	Confiança condescendent.	Confiança important però no plena.	Confiança plena en totes les matèries.
Grau d'expressió de relacions de suport dels superiors als altres.	No expressen aquest estil o l'expressen molt poc.	Mostren una conducta de suport però condescendent.	Mostren una conducta de suport en general.	Mostren una conducta de suport en totes les situacions.
Grau en què els superiors actuen de manera que els subordinats se senten lliures per a discutir temes importants sobre les tasques amb el superior immediat.	Els subordinats se senten lliures per a discutir temes respecte a les tasques amb els superiors.	Els subordinats es consideren més aviat lliures per a discutir temes respecte a les tasques amb els superiors.	Els subordinats no es consideren gaire lliures per a discutir temes respecte a les tasques amb els superiors.	Els subordinats no se senten en absolut lliures per a discutir temes respecte a les tasques amb els superiors.

Hem esmentat el fet que la comptabilitat de recursos humans pren tècniques i mètodes de l'auditoria financera. L'aplicació de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) a l'auditoria de recursos humans no és una excepció. Les TIC també s'han aplicat a la comptabilitat dels recursos humans per a facilitar la gestió i obtenció dels resultats a l'auditor. El programari d'auditoria que actualment hi ha disponible en el mercat no està orientat exclusivament als

recursos humans, sinó a la gestió integral de l'organització i, per tant, inclou moltes mesures financeres. Això no treu que aquestes eines siguin d'ajuda per a l'auditor dels recursos humans. En destaquem quatre (Dittenhofer, 2001):

1) Les tècniques d'auditoria computeritzada assistida (CAAT). Són aplicacions informàtiques que faciliten la tasca de l'anàlisi de dades de l'auditoria de recursos humans en fer ús de les anàlisis estadístiques per a verificar, estratificar, manipular les dades i fer-ne el balanç. Les funcions específiques que permeten aquests suports informàtics són la presa de mostres representatives de la població durant el període d'auditoria perquè l'auditor pugui projectar els resultats, la gestió dels arxius de l'auditoria i els informes automatitzats a partir de diversos models possibles.

2) Les auditories analítiques. Aquestes eines informàtiques faciliten procediments de desenvolupament de la relació entre els aspectes financers, entre aspectes físics i entre aspectes financers, físics i operatius. El procediment interfereix si les relacions que s'estableixen són normals i, si no les considera normals, en cerca les causes. Aquestes eines tendeixen a identificar àrees que s'han d'avaluar amb més profunditat.

3) Els sistemes experts. Són programes informàtics que emmagatzemen la informació i repliquen el raonament humà de manera que proporcionen a l'auditor alertes davant situacions que s'han d'avaluar amb més profunditat. Proporcionen informació tant de les causes possibles com dels mètodes d'actuació adequats i dels possibles resultats en situacions anòmales, i també suggeriments d'actuació.

4) L'auditoria amb fulls de càlcul, bases de dades i paquets estadístics. Eines informàtiques com l'Excel, l'Access o paquets estadístics com l'SPSS també es poden emprar en l'auditoria. En aquest cas, les eines informàtiques ens faciliten la gestió i el maneig de les dades per mitjà de l'estadística descriptiva i l'estadística relacional.

3. El retorn de la inversió

El retorn de la inversió, ROI¹ o mesura del retorn de la inversió és una contribució ambiciosa a l'auditoria dels recursos humans. Actualment, el terme ROI s'empra tant per a fer referència a un càlcul com per a identificar un procediment que s'ha de seguir durant l'auditoria i un model de gestió dels recursos humans que es troba en la base de l'avaluació.

⁽¹⁾ Abreviatura de *return on investment*.

3.1. Els càlculs de retorn de la inversió (ROI)

En el moment actual, l'auditor de recursos humans pot oferir un plus de consistència, estabilitat i credibilitat a la gestió en recursos humans. L'avaluació acurada és un dels elements més rellevants si es vol mantenir un equilibri de temps i de cost al mínim. Recollir dades dels llocs de treball a partir d'una metodologia rigorosa és fonamental. Les mesures de retorn de la inversió són càlculs que permeten conèixer l'eficàcia d'una inversió, tant en recursos humans com en innovació, en aportacions brutes de capital, en capital invertit o en equitat.

En aparença, el càlcul del retorn de la inversió és simple (Beattie, 2010). Per a calcular-lo cal prendre el guany d'una inversió, restar-ne el cost i dividir-ho pel total del cost d'aquesta inversió. És a dir,

$$\text{Retorn de la inversió (ROI)} = (\text{guanys} - \text{cost}) / \text{cost}$$

Exemple del lloc de treball d'un comercial

Si el cost anual total que té per a l'empresa mantenir aquest lloc de treball és de 20.000 euros/any i les vendes de la persona que ocupa el lloc de treball representen per a l'organització una entrada de 25.000 euros/any, llavors el seu ROI és (25.000 euros – 20.000 euros)/20.000 euros. En aquest cas el ROI és 0,25 o, el que és el mateix, 25%.

Així doncs, el càlcul del ROI és simple per a cada tipus d'inversió. Ara bé, la variació i els errors de càlcul es poden produir al mateix temps que es compatibilitzen els costos i els beneficis, ja que algunes inversions són indirectes. Cal incloure tots els costos, per exemple, el sou, els impostos, les assegurances, el manteniment de l'espai físic, etc. Quant als beneficis, en alguns llocs de treball són més difícils de calcular que en d'altres. Per exemple, calcular el ROI d'un investigador d'un departament d'R+D té la dificultat de quantificar quins són els beneficis del seu treball, ja que molt probablement els beneficis no seran un producte o servei nou que es posi a la venda en un any.

Així mateix, per a calcular el ROI cal atendre el **temps**. Emprem una comparació: quan una persona parla d'un retorn del 50% a l'hora de vendre un habitatge, sovint comet l'error d'emprar només el preu de compra i el preu de

venda per a fer-ne el càlcul i omet les despeses que hi ha hagut al llarg del temps. Tornant a l'auditoria de recursos humans, imaginem que el retorn de la inversió d'un lloc de treball A és 100% i el retorn de la inversió d'un lloc de treball B és 50%. Sembla clar que el lloc de treball A és molt més rendible. Ara bé, què ocorre si el retorn de la inversió d'un lloc de treball A ha necessitat 10 anys per a arribar a aquest valor i, en canvi, el retorn de la inversió d'un lloc de treball B només ha necessitat un any? En altres paraules:

El càlcul del ROI és una mesura històrica.

La resposta ens porta al fet que un sol càlcul del ROI ens aporta molta menys informació que calcular el ROI anualment. La interpretació del ROI cal fer-la amb la perspectiva del temps i prenent com a referència una línia base (*the bottom line return of investment*). La línia de ROI és un punt de partida útil per a ajustar la grandària de qualsevol inversió.

3.1.1. Altres mesures de retorn de la inversió

El ROI es pot emprar com a mesura estrictament de recursos humans, per tant, si l'auditor vol saber l'eficàcia d'una inversió o comparar les eficàcies d'una sèrie de diferents inversions en recursos humans, el retorn de la inversió és suficient.

Ara bé, algunes perspectives de l'auditoria de recursos humans, com ara l'auditoria psicosocial, entenen l'auditoria de recursos humans com una funció del personal: l'auditoria també està encaminada a millorar l'estabilitat del personal encara que aquesta millora sovint es concreta en propostes per a incrementar la contribució del personal a l'empresa, l'optimització de les actuacions professionals o la disminució de riscos futurs.

Per tant, altres mesures de retorn de la inversió són útils per a saber fins a quin grau l'organització està fent una inversió adequadament. En aquest sentit, destaquem **quatre mesures de retorn de la inversió**:

- El retorn de la inversió en innovació
- El retorn de la inversió bruta de capital (ROGIC)
- El retorn en el capital invertit (ROIC)
- El retorn de l'equitat (ROE)

Vegem-les amb més detall:

1) **El retorn de la inversió en innovació** és una mesura de rendiment utilitzada per a avaluar l'eficiència de la inversió d'una empresa en nous productes o serveis. Aquesta mesura es calcula comparant els beneficis de venda de nous productes o serveis amb la recerca, el desenvolupament i les despeses directes generades en la creació del nou producte o servei.

Aquesta mesura s'empra per a determinar el grau en què una empresa inverteix bé en nous productes o serveis tant en benefici de l'organització com en la despesa eficient d'R+D+I. Si l'organització és capaç de preveure la demanda que tindran les seves noves ofertes, llavors l'assignació de recursos serà més eficient i el retorn de la inversió en innovació serà millor.

2) **El retorn de la inversió bruta de capital (ROGIC)** és la quantitat que una empresa guanya en el total d'inversió que ha fet en el seu negoci. ROGIC és una mesura de rendibilitat expressada en percentatge.

El capital brut invertit representa la inversió de capital total abans de la depreciació o amortització. És a dir, el retorn de la inversió bruta de capital no augmenta des de la rebaixa del valor d'un actiu de manera artificial com altres mesures: per aquesta raó és utilitzat. El càlcul del ROGIC és el següent:

Retorn de la inversió bruta de capital (ROGIC) = (patrimoni dels accionistes – deute brut total que l'empresa ha acumulat abans de fer qualsevol pagament del deute)/deute brut total que l'empresa ha acumulat abans de fer qualsevol pagament del deute.

3) **El retorn en el capital invertit (ROIC)** dóna una idea del grau d'ajust en què una empresa està emprant els diners per a generar rendiments. És un càlcul utilitzat per a avaluar l'eficiència d'una empresa en l'assignació del capital a les inversions rendibles. La comparació del retorn en capital invertit (ROIC) amb el cost de capital revela si el capital invertit s'ha emprat amb eficiència (McClure, 2005). El capital total inclou el deute a llarg termini, i accions ordinàries i preferides. A causa que algunes empreses reben ingressos d'altres fonts o que tenen altres elements en conflicte en els ingressos nets, el benefici operatiu net després dels impostos es pot utilitzar en el seu lloc. El capital invertit pot ser en edificis, projectes, maquinària, altres empreses, etc.

L'únic desavantatge que té el ROIC és que no aporta informació sobre la devolució que es genera. Per exemple, no especifica si es tracta de les operacions continuades o d'un esdeveniment puntual, com un guany per operacions amb moneda estrangera.

El retorn en el capital invertit es defineix com la taxa de retorn efectiu sobre el capital que una empresa ha invertit, de manera que el ROIC mostra quants diners han sortit d'un negoci en comparació amb quants diners han entrat. La fórmula és la següent:

$$\text{Retorn al capital invertit (ROIC)} = \frac{\text{benefici net operatiu després dels impostos}}{\text{capital invertit}}$$

4) El **retorn de l'equitat (ROE)** és l'import de la renda que retorna com un percentatge del patrimoni net. El retorn sobre el capital mesura la rendibilitat d'una empresa en revelar la quantitat de beneficis que una organització genera per als accionistes que han invertit. També és conegut com a *retorn sobre el patrimoni net*. Aquesta mesura és útil per a comparar el profit que en treu una organització en comparació amb altres firmes del mateix sector. En aquest sentit, posa en alerta si l'organització té un nivell de retorn baix per als accionistes, ja que aquests tendiran a invertir en una altra firma del mateix sector. El càlcul del ROE més habitual és el següent:

$$\text{Retorn de l'equitat (ROE)} = \frac{\text{ingrés net}}{\text{equitat dels accionistes}}$$

Aquest càlcul permet diverses variacions, la més coneguda és el ROCE. Aquest retorn és útil per als inversors que volen conèixer el rendiment sobre el capital, que poden modificar la fórmula anterior restant els dividendes preferents dels ingressos nets i restant les accions preferents dels fons propis de manera que la fórmula quedaria així: rendiment sobre el capital invertit (ROCE) = utilitat neta – dividendes preferents/patrimoni comú.

3.2. El retorn de la inversió com a procediment

El llibre *The human resources scorecard. Measuring the return on investment* (Phillips, Stone i Phillips, 2000) té en la tapa una il·lustració d'una balança on en un dels plats hi ha bitllets i monedes, i en l'altre plat un grup de tres persones, dos homes i una dona, somrients i satisfets. Aquesta imatge ens mostra com l'auditoria de recursos humans pot entendre la mesura de les persones: no s'allunya gaire dels mètodes d'auditoria de l'àmbit financer. De nou, estan molt presents els càlculs, els indicadors i la comparació de valors, de manera que per a alguns és una extensió de l'auditoria financera.

Ara bé, l'auditoria de recursos humans, el ROI, que proposa Phillips ha estat àmpliament divulgada (Phillips i Phillips, 2010; Phillips, Phillips i Ray, 2011, i Phillips, 2011) i va més enllà d'entendre els recursos humans únicament com una inversió. Les normes elaborades per la metodologia ROI es basen en

Lectura recomanada

J. Phillips; E. D Stone; P. Phillips (2000). *The human resources scorecard. Measuring the return on investment*. Boston: Butterworth-Heinemann.

dotze principis que tenen com a finalitat recopilar, analitzar i presentar dades mantenint la coherència, l'estabilitat, la normalització i la credibilitat. Aquests **dotze principis** són els següents:

- 1) Quan es fa una avaluació d'alt nivell, és necessari recollir dades en nivells més baixos.
- 2) Quan es planifica una avaluació d'alt nivell, no cal que l'avaluació a nivells inferiors sigui completa.
- 3) En recollir i analitzar dades només es poden emprar fonts altament fidedignes i no interessades.
- 4) En analitzar les dades cal seleccionar l'alternativa més conservadora per als càlculs.
- 5) Cal utilitzar almenys un mètode per a aïllar els efectes d'un projecte.
- 6) Si no hi ha dades disponibles per a la millora d'una població o d'una font específica, se suposa que no s'ha produït cap millora o que ha estat escassa.
- 7) Amb la finalitat de fer front als possibles errors d'estimació és necessari ajustar les estimacions de la millora.
- 8) Evitar l'ús d'elements de dades extrems i afirmacions sense fonament en el càlcul del ROI.
- 9) Utilitzeu només el primer any de beneficis anuals en l'anàlisi del retorn de la inversió en solucions a curt termini.
- 10) En l'anàlisi tingueu la certesa que carrega tots els costos d'un projecte o programa.
- 11) Les mesures intangibles es defineixen com a mesures no convertibles en valors monetaris.
- 12) És necessari comunicar els resultats de la metodologia ROI a totes les parts interessades.

Per tant, el ROI és una avaluació comprensiva de les actuals estratègies, estructures, sistemes, estils i habilitats de desenvolupament dels recursos humans en el context dels plans d'una empresa a curt i llarg termini. Jack Phillips defineix l'auditoria de recursos humans de la manera següent:

“Un procés de recerca, analític i comparatiu que intenta reflectir l'efecte de la funció de recursos humans. L'auditoria de recursos humans assumeix una cerca sistemàtica que recull, compila i analitza en profunditat i per un període de temps extens, habitualment un any, en lloc de fer-ho amb informes periòdics”.

(Phillips, 2001, pàg. 5)

Des d'aquest punt de vista, el focus de mesura de l'auditoria de recursos humans és l'existència i eficiència de determinades pràctiques de recursos humans. Per a aquest autor és insuficient auditar la presència i eficiència d'una pràctica de recursos humans: cal auditar també si la inversió en aquesta pràctica torna en forma de beneficis.

3.2.1. El marc teòric d'avaluació del retorn de la inversió

La mesura del retorn de la inversió es va esmentar per primera vegada en l'article “La mesura del retorn de la inversió en un programa d'educació cooperativa” (Martin, 1973). El 1994 Kirkpatrick va fonamentar teòricament el retorn de la inversió. El ROI es va començar a divulgar amb força quan el 1996 molts professionals van començar a acceptar el concepte. Actualment, la metodologia del ROI s'ha convertit en un procés propi de moltes organitzacions.

El retorn de la inversió proposat per Phillips i Phillips (2011) permet avaluar programes i accions de recursos humans. Ara bé, no tots els programes són avaluable: els programes que són objecte preferent d'avaluació són els que són d'alt valor monetari, d'alt valor estratègic, centrats en les operacions, altament visibles, que impliquen un gran grup de persones i que cal gestionar amb cura especial. Emprant aquests criteris, aproximadament entre un 5% i un 10% dels programes d'una organització són adequats per a auditar emprant el ROI. Així mateix, hi ha programes que no convé avaluar amb el ROI, com els que són de compliment legal, programes per a compartir informació, programes breus o bé programes i accions nous.

El ROI es planteja com una metodologia d'auditoria de l'aprenentatge i el desenvolupament d'aplicació per a les persones que no coneixen els principis bàsics de les finances, encara que sigui necessari conèixer la terminologia, com *beneficis* i *costos*. En aquest sentit, el ROI és similar al retorn de la inversió financera en el sentit que, en el càlcul del retorn de la inversió en aprenentatge, desenvolupament o recursos humans, els ingressos provenen dels beneficis nets dels programes (beneficis-cost). És una metodologia similar al quadre de comandament integral (*balanced scorecard*), proposada per Norton i Kaplan que es treballarà en l'auditoria estratègica. De totes maneres, s'estableixen algunes diferències. El quadre de comandament integral implica quatre perspectives de les dades:

- Perspectiva de l'aprenentatge i desenvolupament organitzacional
- Perspectiva del procés intern
- Perspectiva financera

Vegeu també

L'apartat 6.4 del mòdul “Auditoria estratègica. Gestió estratègica i quadre de comandament integral (QCI)” per ampliar les quatre perspectives de Kaplan i Norton.

- Perspectiva del client

En canvi, el ROI, a banda d'implicar aquestes quatre perspectives, també:

- Proporciona una tècnica per a aïllar els efectes dels programes.
- Mostra els costos enfront dels beneficis en un programa en particular o iniciativa.

El ROI compara els beneficis monetaris anuals d'un programa amb els seus costos. Segons Phillips (2009), les dues fórmules més habituals per a establir la comparació són les següents:

La ràtio cost-benefici (BCR):

$$\text{BCR} = \frac{\text{Benefici}}{\text{Cost}} \quad (1)$$

El ROI:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefici} - \text{Cost}}{\text{Cost}} \cdot 100 \quad (2)$$

El retorn de la inversió considera els beneficis nets del programa en comparació dels costos multiplicant per un factor de 100. El producte és un percentatge de rendibilitat acumulada més enllà de la inversió inicial. Per a fer aquest càlcul, el primer pas és convertir les dades del programa en valors monetaris. Exemples de dades que sol ser necessari convertir en valors monetaris són:

1) **Els outputs.** Quan un programa ha comportat un canvi en la producció, el valor de la producció augmenta. Aquest valor pot determinar-se a partir de la comptabilitat o del registre d'operacions (per exemple, els ingressos i les mesures de productivitat). Per a obtenir un rendiment en comparació dels programes impulsats per programes de generació d'ingressos, el valor de l'augment de la producció es reflecteix en l'estalvi acumulat en la producció addicional sense necessitat d'incrementar els requisits d'entrada.

2) **La qualitat.** La qualitat és una qüestió crítica, el seu cost és una mesura important en la majoria de produccions i organitzacions de servei que comporta un bon nombre de programes dissenyats per a incrementar la qualitat.

3) **El temps dels treballadors.** Una reducció del temps emprat és un objectiu propi de molts programes; un programa podria permetre que els equips duguessin a terme les tasques en menys temps o amb menys personal. Si bé estalviar temps proporciona una gran varietat de beneficis, el més evident i buscat sol ser la reducció de costos laborals a l'hora de dur a terme una tasca. L'estalvi es calcula multiplicant les hores pel cost laboral per hora. Per exemple, després d'assistir a un programa de gestió del temps, s'estima que els par-

participants estalviaran una mitjana de 74 minuts al dia, és a dir, 32,5 euros per dia. Aquests valors per estalvi de temps es basen en el salari mitjà dels participants i en els beneficis.

Els **càlculs de ROI es fonamenten** tant com és possible **en dades directes**. Aquesta és una premissa molt important. Ara bé, hi ha situacions en què l'auditoria no es pot fer amb dades directes i cal emprar estimacions. En emprar estimacions cal tenir la precaució de fer correccions per si durant la recollida de dades s'ha generat algun error. Les **estimacions** del ROI solen donar-se en **quatre àmbits**:

- Quan les dades directes no permeten avaluar la millora o el decrement produït pel programa.
- En aïllar els efectes d'un programa de recursos humans.
- En les conversions complexes en valor monetari.
- En calcular costos no directes.

En aquest sentit, són diverses les fonts que ens poden ajudar a fer la conversió en valor monetari:

1) **L'històric de costos**. Els registres històrics poden contenir el valor d'una mesura o revelar el cost d'una unitat de millora. Aquesta tècnica consisteix en la identificació dels registres adequats i la tabulació dels components del cost de la mesura en qüestió.

2) **Els experts interns i externs**. De vegades l'expert d'un departament pot proporcionar el valor monetari de la mesura. Per exemple, un expert en relacions en el treball pot conèixer el valor de les queixes pel treball sindical dels membres.

3) **Les bases de dades**. EbscoHost, Google, Yahoo, Ask.com, i d'altres bases de dades són bons aliats a l'hora de convertir mesures en valor monetari.

4) **Els càlculs estadístics**. És un enfocament clàssic que pot resultar relativament senzill i les dades estan fàcilment disponibles.

Des del primer estudi, més de dos-cents casos s'han publicat en llibres, revistes i publicacions d'organitzacions; més de dues dotzenes de llibres s'han publicat en la metodologia ROI i la seva aplicació, i aproximadament 24.000 persones han assistit a tallers de ROI. És, doncs, un model consolidat que es fonamenta en **cinc nivells**:

1) **La reacció i la satisfacció dels participants**. Aquest nivell implica l'obtenció de dades sobre la reacció i satisfacció dels participants en la planificació i implementació dels projectes de recursos humans.

2) **L'aprenentatge.** Es tracta del segon nivell, que mesura el coneixement, les habilitats o l'actitud respecte al canvi dels participants davant els programes de recursos humans i la seva implementació.

3) **L'aplicació i la implementació.** El tercer nivell implica mesurar el canvi de comportament en el treball davant les aplicacions dels programes de recursos humans.

4) **L'impacte en el negoci.** El quart nivell consisteix en la mesura del canvi sobre el negoci que ha tingut un canvi en recursos humans.

5) **El retorn en la inversió.** Finalment, el cinquè nivell compara el valor monetari del negoci amb el cost dels programes de recursos humans.

Aquest model diu que cal avaluar els cinc nivells. És necessari obtenir dades dels cinc nivells per a acabar conclouent que un determinat efecte és fruit d'un programa de recursos humans.

3.2.2. Els beneficis i les barreres del ROI

El ROI ha estat dissenyat com una eina per a proveir de dades convincents sobre la contribució específica dels programes de recursos humans. Entre els **beneficis** d'aplicar el ROI, els autors del model destaquen els següents (Phillips, 2001, pàg. 37):

- Mostrar la contribució de les intervencions de recursos humans. L'aplicació del ROI permet saber si un programa de recursos humans està contribuint a l'organització i en quina mesura.
- Remarcant a l'alta direcció la importància d'entendre els recursos humans com una inversió i no com una despesa. Quan els resultats són comprensius i s'apliquen de manera consistent i comprensiva en diversos projectes, llavors permeten fer-ne notar la importància a l'alta direcció i també permeten mostrar als comandaments intermedis que els recursos humans permeten contribuir als objectius més immediats.
- Posar a la disposició del client que ha sol·licitat i autoritzat l'auditoria un conjunt de dades de diversos tipus i provinents de diverses fonts que ofereixen un perfil complet.
- Potencia els processos de recursos humans perquè aclareix la contribució de cada programa en l'organització incrementant el paper estratègic dels recursos humans.

- Desenvolupa una aproximació focalitzada en els resultats. En tot el procés és clau valorar si la inversió en recursos humans està donant el resultat esperat.
- Canviar o millorar els programes de recursos humans. La finalitat última del ROI és aportar millores per als programes de recursos humans auditats.

Malgrat aquests beneficis, els autors també fan notar que el ROI pot trobar-se amb **barreres** a l'hora de ser implementat:

- Implementar el ROI pot implicar afegir costos i temps als programes de recursos humans: es calcula que aproximadament aquest increment està entre un 3% i un 5%.
- Per a aplicar el ROI és necessària la col·laboració del personal de recursos humans. Per tant, es fa necessari que aquests treballadors coneguin i entenguin el ROI, i tinguin habilitats suficients per a col·laborar-hi.
- De vegades, els programes de recursos humans s'apliquen innecessàriament o bé s'apliquen sense tenir una bona anàlisi prèvia. Per tant, quan es fan els càlculs del ROI apareixen com a valors negatius.
- El temor del nou model d'una part dels treballadors. La por de l'avaluació amb el ROI pot convertir-se en una barrera: habitualment està centrada en les conseqüències negatives que pot tenir l'avaluació.
- Requereix una planificació i una disciplina molt bones.

3.2.3. La metodologia de la mesura del retorn de la inversió

Per a auditar els recursos humans des del model ROI s'ha establert una metodologia de vuit fases. Aquestes vuit fases són les següents (Phillips, 2001):

1) Planificació de l'avaluació. Aquesta primera fase implica dos passos: planificar la recollida de dades (quin tipus de dades, quines fonts, durant quant temps, amb quin mètode i qui en serà responsable) i planificar l'anàlisi (com s'aïllaran les influències del programa de recursos humans avaluat respecte a altres programes, com es convertiran en valor monetari, quines són les categories adequades, etc.).

2) Recollida de dades. La recollida de dades passa per dos moments: la recollida de dades mentre té lloc el programa de recursos humans, i la recollida de dades una vegada el programa ja ha finalitzat. El primer moment permet me-

surar la reacció i satisfacció dels participants (nivell 1) i l'aprenentatge (nivell 2), mentre que el segon moment permet la comparació de les expectatives, la comparació de grups i la comparació preprograma-postprograma.

3) Aïllar els efectes del programa. Hi ha diferents estratègies per a aïllar els efectes del programa: dissenyar un programa amb un grup pilot, que els treballadors mateixos valorin l'impacte del programa, que els supervisors valorin l'impacte del programa atenent la tasca feta, fer estudis externs de l'impacte del programa i estendre les valoracions als clients, entre altres.

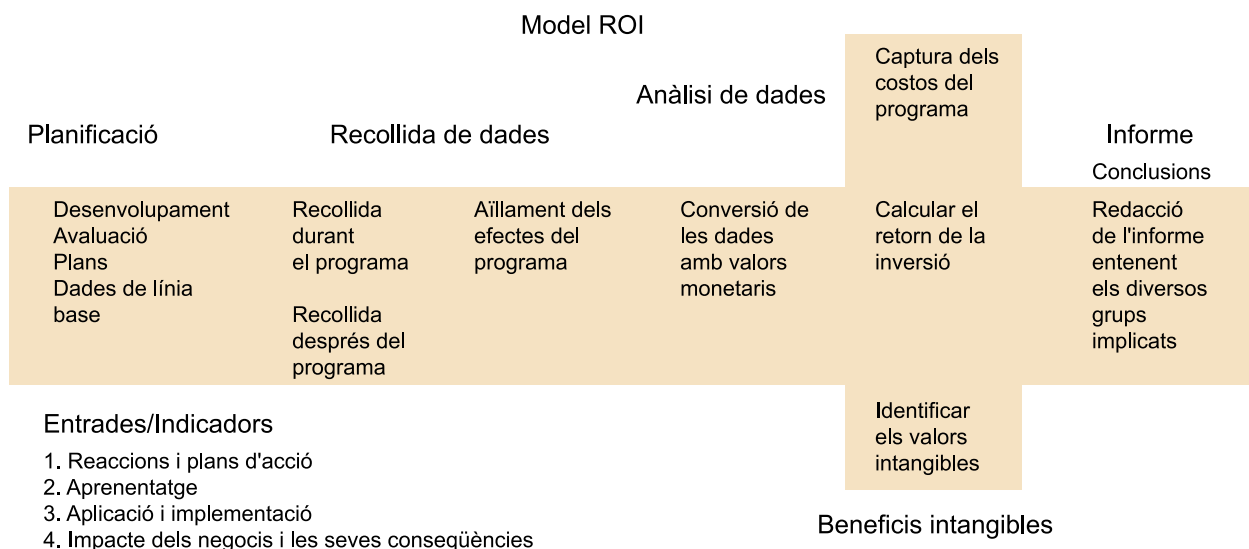
4) Convertir les dades en valor monetari. Aquesta és una fase crítica que sovint representa un repte. Per a convertir les dades en valor monetari, hi ha diferents estratègies que es poden utilitzar conjuntament o no: utilitzar les dades basades en el temps, utilitzar costos històrics, demanar estimacions a experts interns o externs, fer participar les persones que han rebut l'impacte del programa de recursos humans perquè en facin una estimació o bé demanar al departament de recursos humans que faci l'estimació del valor.

5) Calcular el retorn de la inversió. La fórmula més habitual per a calcular el retorn de la inversió és la raó entre els beneficis del programa de recursos humans dividit pel cost d'aquest programa.

6) Identificació dels beneficis intangibles. Molts programes de recursos humans generen beneficis intangibles com la millora de l'impacte en el públic, la satisfacció en el treball, la reducció de l'estrès, la millora de la identificació amb el grup, la reducció del temps de resposta als clients, etc. Aquests beneficis també es poden incloure en l'auditoria.

7) Generar l'estudi d'impacte. Aquesta última fase correspon a la redacció de l'informe en el qual s'expliquen les dades que s'han obtingut atenent el model teòric que sosté el ROI i es fan les propostes de millora.

La figura que es presenta a continuació resumeix la metodologia del ROI:



Font: adaptat de J. Phillips (2007, abril). "Measuring ROI: fact, fad or fantasy?". *T+D* (pàg. 44)

4. L'auditoria psicosocial

Per a la **perspectiva francesa** l'auditoria social dels recursos humans queda definida per "l'estudi dels fets observats en funció de la contribució al desenvolupament de l'empresa d'una banda i de l'altra a aconseguir satisfer les necessitats i aspiracions del personal" (Nevado Peña, 1999, pàg. 194). Veiem, doncs, que la definició d'*auditoria social* des de la perspectiva francesa s'orienta a donar resposta al desenvolupament de l'organització, i aquest fet es tradueix en la pràctica com un esforç per donar resposta a les qüestions que preocupen la **direcció**. No obstant això, l'objecte de l'auditoria és la funció del personal, de manera que l'auditoria també està encaminada a millorar la qualitat de vida del personal, encara que sovint aquesta millora es concreta en propostes per a incrementar la contribució del personal a l'empresa, l'optimització de les actuacions professionals o la disminució de riscos futurs.

Metodològicament, l'auditoria social des de la perspectiva francesa es caracteritza pel seguiment de les fases d'auditoria que ja s'han desenvolupat en els materials d'*Auditoria sociolaboral I*. Resumidament, es concreten en el següent:

Auditar els recursos humans des de l'auditoria social, tal com l'entén la **perspectiva anglosaxona**, és sinònim de fer una auditoria de responsabilitat social. La perspectiva anglosaxona va més enllà dels objectius de la direcció: l'auditoria de recursos humans ha de ser una eina per a aconseguir la responsabilitat social d'acord amb el llibre verd. Per tant, des d'aquesta visió, la responsabilitat social és la "integració voluntària per part de les empreses de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i les seves relacions amb els interlocutors" (Comissió de les Comunitats Europees, 2001). Veiem, doncs, que l'auditoria social des de la perspectiva anglesa mou el centre d'interès de l'auditor, que passa de ser el desenvolupament de l'organització a la **contribució de l'organització respecte a l'entorn social i mediambiental**.

L'auditoria de recursos humans no és únicament un procés bidireccional centrat en la direcció i en l'auditor. No obstant això, la necessitat de crear metodologies i eines d'utilitat per a l'auditor i donar resposta a les necessitats d'informació fa que un volum important de les publicacions dedicades a l'auditoria sociolaboral prenguin aquesta dimensió.

Moltes de les publicacions d'auditoria de recursos humans entenen l'auditoria bé com una auditoria de conformitat, és a dir, com un inventari de la situació social de l'empresa, tenint en compte les normes del dret i verificant amb regularitat la relació amb la reglamentació aplicable (per exemple, l'auditoria

Vegeu també

L'auditoria social des de la perspectiva anglosaxona es veurà àmpliament en el mòdul "L'auditoria com a processos", d'aquesta mateixa assignatura.

de prevenció de riscos laborals), o bé com un procés encaminat a detectar punts febles i fer propostes de millora organitzativa que ajudin la direcció a aconseguir els objectius.

Recentment comencen a fer-se notar les veus que consideren aquesta visió insuficient (Domínguez, 2002). Les raons són diverses. En destaquem algunes. En primer lloc, l'anàlisi de l'auditoria fa necessari entendre l'auditoria com un procés de negociació entre els diversos interlocutors: l'equip d'auditors, els clients, els treballadors que proporcionen la informació als auditors són tots ells participants actius del procés. Com a participants actius estableixen una dinàmica de grup que té influència tant en el procés com en l'informe final de l'auditoria.

En segon lloc, utilitzar els mètodes i les eines per a auditar únicament des de la perspectiva que la direcció té de l'organització significa empobrir d'entrada els resultats i les propostes de millora que l'auditor pugui elaborar. Finalment, la complexitat i l'entorn canviant de l'organització que hem esmentat més d'una vegada fan que l'empresa hagi de ser oberta a l'entorn. Per a ser competitiva és necessari que l'organització sigui receptiva al context social.

Per tant, podem parlar del gir de l'auditoria de recursos humans cap als models psicosocials. Aquest gir en les explicacions psicosocials no implica abandonar per complet els càlculs i mètodes comptables que les diverses perspectives de l'auditoria de recursos humans ens ofereixen, però sí donar-los un nou significat. El **gir cap al vessant psicosocial** implica entendre l'auditoria de recursos humans com una possibilitat de canvi i millora de l'organització.

Destaquem dues visions de l'auditoria de recursos humans que s'emmarquen clarament en aquesta perspectiva psicosocial:

- L'auditoria del sistema humà
- L'avaluació dels riscos psicosocials

4.1. L'auditoria del sistema humà

En aquest mateix mòdul hem esmentat la necessitat de fonamentar les auditories de recursos humans en un model teòric. L'auditoria del sistema humà és un bon exemple d'avaluació dels recursos humans ben fonamentat. Aquesta auditoria es basa en un model de comportament organitzatiu a fi de fer una intervenció que s'ha elaborat a partir de la reflexió entorn dels models de qualitat total. El **model de qualitat total** que l'auditoria del sistema humà pren com a referència és l'EFQM, que s'ha concebut com una eina d'autoavaluació per al creixement organitzatiu.

L'autor de l'auditoria del sistema humà, Santiago Quijano, també se suma a la necessitat d'insistir en models d'avaluació científics en el sentit de ser:

Vegeu també

Podeu consultar l'apartat 6.1.5 del mòdul "Auditoria estratègica. Gestió estratègica i quadre de comandament integral (QCI)" per aprofundir en el model EFQM.

- Explícits
- Basats en una teoria
- Definitos operacionalment
- Validats empíricament
- Amb validesa aparent
- Generalitzables

4.1.1. El model de comportament organitzatiu que sosté l'auditoria del sistema humà

Per tant, el fet que l'auditoria del sistema humà es fonamenti en un model de comportament organitzatiu centrat en la perspectiva del comportament humà en les organitzacions resulta conseqüent. Les dimensions i les variables que inclou aquest model són l'entorn i l'organització. L'organització és analitzable a partir de **sis dimensions**. Per tant, el model de comportament organitzatiu es concreta en el següent (Quijano, 1997):

1) **L'entorn** perquè el model considera tota organització com un sistema obert que s'adapta a l'entorn, hi reacciona i hi actua contribuint a conformar-lo.

En l'auditoria del sistema humà de l'entorn inclou diverses àrees (econòmica, política, jurídica, del mercat laboral, ecològica, comercial, sociocultural, tecnològica i de valors socials dominats), diverses dimensions (estabilitat, complexitat, hostilitat i percepció d'incertesa) i diverses textures (afable, flexible, en ebullició i turbulent).

2) **L'estratègia**, és a dir, la resposta que dona l'organització a l'entorn després d'analitzar-lo en termes d'amenaques i oportunitats i de la consciència dels propis recursos per a enfrontar-s'hi en termes de fortaleses i debilitats. Per tant, la planificació estratègica es fa amb una anàlisi DAFO.

3) **El disseny:**

a) **La tecnologia i l'estructura.** En aquest punt cal valorar especialment la influència de les noves tecnologies sobre l'organització, encara que també hi ha altres elements que s'han de tenir en compte com el tipus d'organització.

b) **Els sistemes de direcció de les persones.** La preparació, integració i compromís dels recursos humans és fonamental. Els sistemes de direcció de les persones compleixen quatre funcions: la funció de control, la funció administradora, la funció reguladora i la funció de motivació, desenvolupament i contracte psicològic.

4) **Els processos psicològics i psicosocials.** Els processos psicològics i psicosocials es defineixen com "els fenòmens humans individuals i grupals, que si bé en certa manera són fruit i efecte dels sistemes de gestió, d'estructura, d'estratègia i de tecnologia, al mateix temps hi influeixen i generen en les per-

Vegeu també

Aquesta anàlisi es treballarà amb més profunditat en el mòdul "Auditoria estratègica. Gestió estratègica i quadre de comandament integral (QCI)".

sones i en els grups una manera de sentir, fer i ser que repercuteix en la tasca ben feta i en la consecució dels objectius estratègics de l'organització" (Quijano, 1997, pàg. 317).

5) La qualitat dels recursos humans. Són els resultats que la direcció de recursos humans cerca obtenir en relació amb les persones.

a) L'efectivitat organitzativa. Aquest concepte pot tenir moltes interpretacions i significats diferents en funció de l'organització.

b) El model proposat preveu diversos criteris d'efectivitat: individual o de lloc de treball, grupal, per unitats o departaments i organitzatiu.

6) El *feedback* i les relacions. Cal tenir present que no tots els elements del model de comportament organitzatiu es juxtaposen i actuen de manera inconnexa entre ells, sinó que s'estableixen relacions d'influència i *feedback*.

Taula 3. Model de comportament organitzatiu

Entorn	Estratègia	Disseny: sistemes i tecnoestructura		Processos psicològics i psicosocials		Qualitat dels recursos humans	Efectivitat organitzativa	Afecta	
Àrees Econòmica, política, jurídica, mercat laboral, ecològica, comercial, sociocultural, tecnològica i de valors socials dominants	Visió i missió (valors) Objectius generals Objectius específics Plans d'acció	Gestió i desenvolupament dels recursos humans Selecció, formació, retribució, avaluació del rendiment, comportament intern, identificació de potencials i plans de carrera, prevenció de riscos laborals, planificació de recursos humans	Tecnologia	Estructura organitzativa Estructures planes, estructures piramidals, estructures en xarxa, estructures matricials Disseny de llocs de treball, tasques i processos	Cultura	Processos psicosocials Lideratge Conflicte Participació, presa de decisions Canvi	Clima organitzatiu	Econòmica Financera Comercials, productius Socials Externs Interns Ambientals	L'organització
Dimensions Estabilitat Complexitat Hostilitat Incertesa		Relacions laborals Assessoria jurídicolaboral, negociació col·lectiva				Grupalitat	Clima grupal Funcionament dels equips	Productivitat grupal	Els grups

Entorn	Estratègia	Disseny: sistemes i tecnoestructura			Processos psicològics i psicosocials		Qualitat dels recursos humans	Efectivitat organitzativa	Afecta
Textura Plàcids Flexibles Ebullició Turbulent		Administració de personal				Psicològics: Conflicte de rol, ambigüitat de rol, sobrecàrrega de treball, equitat. Autoeficàcia, concreció de responsabilitats, concreció de tasques, significat del treball, instrumentalitat	Identificació i compromís, motivació, competències Estrès, síndrome d'esgotament professional, satisfacció, Qualitat de vida professional	Resultats Execucions Accidentalitat Absentisme Rotació	Els individus

4.1.2. La metodologia de l'auditoria del sistema humà

L'auditoria del sistema humà va néixer per a donar resposta a la demanda formulada per la unió patronal metal·lúrgica de Catalunya de creació d'instruments de diagnòstic o avaluació de la gestió estratègica de recursos humans en la petita i mitjana empresa. Per tant, es tracta d'una auditoria sociolaboral orientada a ajudar la direcció en la tasca de millorar l'efectivitat organitzativa. És important destacar que l'instrument està elaborat per a ser utilitzat íntegrament tenint en compte les relacions teòriques que s'estableixen entre els diversos elements que componen el sistema d'anàlisi.

Santiago Quijano defineix l'auditoria del sistema humà com una auditoria operativa o d'eficàcia i estratègica que cobreix els quatre camps: els sistemes de gestió de recursos humans gairebé íntegrament, com també la integració d'aquests entre ells i amb els objectius i estratègia de l'empresa, els resultats/processos en les persones o qualitat dels recursos humans, els processos psicosocials (clima, cultura, desenvolupament dels grups formals, participació, lideratge i factors facilitadors o entorpidors del canvi) i la identificació dels criteris triats i mesures de l'efectivitat organitzativa.

Hi ha diverses classificacions de riscos psicosocials (vegeu l'àmplia revisió a Peiró, 1999b). Nosaltres plantejem aquí una tipologia centrada en el mateix estrès laboral. Actualment, la concepció més estesa de l'estrès és la mediacional, que el localitza en els processos cognitius, avaluatius i mediacionals que intervenen entre l'estressor i la reacció de l'estrès. L'estímul potencialment estressant pot conduir a diferents respostes emocionals en diferents individus,

depenent de la valoració cognitiva de la situació i dels seus recursos. Un aspecte molt important és que en els processos psicològics intervenen en els efectes dels estressos sobre el benestar (Lazarus i Folkman, 1984).

4.2. L'avaluació dels riscos psicosocials en el treball

El model teòric treballat per a Peiró i els seus col·legues es fonamenta en un model psicosocial centrat en els riscos, concretament en l'estrès laboral.

La concepció d'estrès laboral de la qual parteixen és la mediacional, en el sentit que es localitza en processos cognitius, avaluatius i mesurables que intervenen entre l'estressor i la reacció d'estrès. L'estrès és una resposta del cos humà a situacions que són percebudes com a potencialment perilloses. Per tant, no és una resposta que el cos estigui preparat per a mantenir de manera continuada sinó només en situacions puntuals. El fet que una persona es trobi en un entorn que d'una manera bastant continuada el porti a generar estrès fa que aquesta persona hagi de mantenir una resposta fisiològica, cognitiva i conductual per sobre de les seves possibilitats.

L'estrès és un conjunt complex d'interaccions entre factors subjectius i objectius, en què intervenen sistemes neuronals i hormonals que:

- poden donar lloc a experiències afectives com sentiments d'activació, especialment de desgrat;
- poden generar processos cognitius com efectes perceptius rellevants, valoracions i processos d'etiquetatge;
- poden generar ajustos fisiològics com l'increment del ritme cardíac, sudoració, etc.
- poden donar lloc a una conducta que pot ser expressiva o no, dirigida cap a una meta i adaptativa.

4.2.1. Una aproximació a l'estrès: la perspectiva multidimensional de les emocions

Cal situar l'estrès en la perspectiva multidimensional proposada per Lang (1968) sobre els tres components o sistemes de resposta de l'emoció. Per a Lang, les emocions són respostes a estímuls significatius que es produeixen en tres sistemes o components:

- 1) el neurofisiologicobioquímic,
- 2) el motor o conductual (expressiu) i

3) el cognitiu o experiencial (subjectiu).

Els tres components de l'emoció inclouen, entre d'altres, els aspectes següents: una avaluació cognitiva de la situació –apreciació–, un conjunt molt divers de canvis fisiològics –principalment, relacionats amb el sistema nerviós autònom–, una sèrie d'expressions manifestes o conductes visibles –expressions facials i gestuals–, un component motivacional que es reflecteix en una intenció o tendència a l'acció, i un estat subjectiu –experiencial o de sentiment–, aspecte hedònic de l'emoció.

1) **El component fisiològic** està relacionat amb les respostes psicofisiològiques, és a dir, les respostes autònomes o del sistema nerviós autònom, com les somàtiques o del sistema nerviós somàtic –activitat respiratòria i activitat electromiogràfica–; endocrines o del sistema endocrí –per exemple, segregació d'adrenalina, endorfines–, i centrals o del sistema nerviós central –neurotransmissors, potencials evocats i activitat electroencefalogràfica–, que es produeixen en la reacció emocional. Aquestes respostes fisiològiques que acompanyen les emocions són relativament incontrolables, i només de vegades el mateix subjecte o altres persones les perceben. Des del punt de vista empíric, el mesurament objectiu d'aquestes respostes fisiològiques de l'organisme només és possible per mitjà de tècniques de registre psicofisiològiques o autoinformes.

Exemple del sistema nerviós autònom

Activitat elèctrica de la pell, activitat cardiovascular (freqüència cardíaca, pressió sanguínia sistòlica i diastòlica) i activitat salival.

Exemple del sistema endocrí

Segregació d'adrenalina, endorfines.

2) **El component conductual o expressiu** de l'emoció comprèn un conjunt de conductes externes com expressions facials, moviments corporals, conducta d'aproximació-evitació i conducta verbal (entonació de la veu, intensitat, sons, etc.). Aquest component de l'emoció està molt influït per factors socioculturals i educatius que poden modular l'expressió emocional. D'aquesta manera, l'expressió emocional varia al llarg del desenvolupament ontogenètic de la persona, i són els adults els que exerceixen més control emocional en comparació amb els nens. D'altra banda, les regles socials modulen l'expressió emocional perquè en faciliten o n'inhibeixen la manifestació d'acord amb el context en què té lloc l'experiència emocional.

Exemple expressiu

Si veiem una persona amb la boca oberta, les celles alçades i els ulls ben oberts, al mateix temps que emet una exclamació, per exemple, oh!, segurament qualificarem, sense grans dificultats, el seu estat emocional com a sorpresa.

3) **El component cognitiu experiencial** de l'emoció, com el nom indica, inclou dos aspectes fonamentals de l'emoció: l'experiencial i el cognitiu. El component experiencial està relacionat amb la vivència afectiva, amb el fet de sentir i d'experimentar pròpiament l'emoció. Fa referència al to hedònic de l'experiència emocional, és a dir, els estats subjectius qualificats per l'individu com a agradables o desagradables, positius o negatius que experimenta quan és objecte d'una emoció.

Ara bé, l'experiència emocional varia en intensitat i depèn de diversos factors, entre els quals:

- la importància de la valoració de la situació que dona lloc a l'emoció;
- la proximitat temporal relacionada amb l'inici de l'emoció;
- la proximitat psicològica dels esdeveniments;

- l'activació fisiològica, i
- la controlabilitat o predictibilitat dels esdeveniments que originen l'emoció.

Per la seva banda, el component cognitiu es refereix tant als processos valoratius de la situació –apreciació–, que són els que determinen que s'experimenti una determinada emoció, com a l'etiqueta verbal que utilitzem per a expressar el nostre estat emocional –sempre que en siguem conscients– o els pensaments que es presenten quan una persona està sota un determinat estat emocional.

D'altra banda, hem de tenir present que els estats d'ànim, tant positius com a negatius, amb més o menys intensitat, sempre estan presents en la vida de les persones i en poden condicionar tant els processos psicològics com el comportament. De fet, l'estat emocional o afectiu previ del subjecte condiciona o modula els processos cognitius implicats en el procés emocional i dona lloc a una doble interacció entre afecte i cognició. Aquest component cognitiu experiencial de l'emoció, a diferència dels dos components anteriors, pertany al que es denomina *conducta encoberta o no observable directament*. Com que l'emoció és una experiència subjectiva, només es pot conèixer si es pregunta directament al subjecte quin és el seu estat emocional.

Exemple cognitiu

D'aquesta manera, quan experimentem una emoció la podem expressar posant-hi una "etiqueta" verbal. Per exemple, podem dir "sóc feliç", "tinc por" o "em sento culpable".

4.2.2. El model AMIGO i la metodologia prevenlab/psicosocial

L'estímul potencialment estressant pot conduir a diferents respostes emocionals en diferents individus, depenent de la valoració cognitiva de la situació i dels seus recursos. Sota aquest prisma, Peiró proposa categoritzar els **riscos psicosocials en dos blocs**:

1) **Estressors o demandes laborals**, enteses com a aspectes físics, socials i organitzacionals que requereixen un esforç sostingut, i estan associats a certs costos fisiològics i psicològics (per exemple, l'esgotament). Algunes demandes psicosocials són la sobrecàrrega quantitativa, per exemple, massa feina i poc temps disponible o el conflicte de rol que implica atendre demandes incompatibles.

2) **La falta de recursos personals i laborals** és una sèrie d'aspectes físics, psicològics, socials i organitzacionals que són funcionals en la consecució de les metes, redueixen les demandes laborals i estimulen el creixement i el desenvolupament personal i professional. Hi ha dos tipus de recursos: els recursos personals, que són trets de les persones com el nivell autoeficàcia professional; i els recursos laborals, que entre d'altres són el nivell d'autonomia en el treball, la retroalimentació en les tasques fetes, i la formació que ofereix l'organització.

Al nostre país, la situació de l'avaluació i valoració dels riscos psicosocials en les organitzacions està en un estat inicial. Les raons d'aquest poc desenvolupament de l'auditoria de riscos psicosocial són diverses, ara bé, Peiró en destaca la dificultat i la falta de metodologies adequades. De totes maneres, hi

⁽²⁾ Model d'anàlisi multifacètic per a la intervenció i gestió organitzacional.

ha algunes metodologies destacades com el model AMIGO², basat en la metodologia prevenlab/psicosocial, la metodologia RED, el mètode d'avaluació de factors psicosocials FPSICO de l'INSHT i el mètode ISTAS 21 per a l'avaluació dels riscos psicosocials en l'empresa, entre altres. En els apartats següents es destaquen el model AMIGO, basat en la metodologia prevenlab/psicosocial, i el qüestionari RED.

El model AMIGO considera:

“Els riscos psicosocials com els factors o elements del context o contingut laboral i organitzacional que actuen com a fonts potencials de pressió, estressos o desencadenants d'estrès laboral”.

(Rodríguez, González i Carbonell, 2007)

L'Institut Internacional de Seguretat i Higiene en el Treball les defineix com les condicions presents en una situació laboral directament relacionada amb l'organització del treball, el contingut del treball i la realització de la tasca i que es presenten com la capacitat per a afectar el desenvolupament del treball i la salut del treballador.

Per als autors d'aquests models, AMIGO, desenvolupat per Peiró (1999, 2000 i 2003), és una metodologia alternativa als models actuals i sobresurt la perspectiva del sistema organitzacional en conjunt. L'atenció al sistema organitzacional en conjunt és holística i relaciona els temes de salut i seguretat més estretament amb l'estratègia global de l'organització, alhora que estimula les estratègies de prevenció que canvien aspectes del sistema organitzacional i no simplement elements de llocs de treball o tasques.

Aquest model considera com a facetes els diversos components de l'organització, la qual cosa permet destacar el caràcter global d'aquesta incidint en el fet que les diverses facetes només s'entenen adequadament si es té una perspectiva del sistema en conjunt. Les **facetes principals** que preveu el model són:

- La missió i els objectius generals de l'organització.
- La cultura organitzacional.
- L'ambient en què es desenvolupa.
- L'estratègia de l'organització.

A banda d'aquestes grans facetes hi ha dos grans blocs que constituïrien el *hard*, els aspectes estructurals, com els recursos, la infraestructura, l'estructura, la tecnologia i el sistema de treball; i el *soft*, els aspectes de procés, el clima de l'organització i la comunicació, les polítiques i les pràctiques de direcció de personal, les funcions de la direcció i les persones i els equips. Aquest model ha servit de base per a desenvolupar la metodologia prevenlab/psicosocial.

La **metodologia prevenlab/psicosocial** té en compte tres aspectes importants:

1) **La complexitat dels factors psicosocials** que fa necessari recollir informació no solament de les persones que ocupen un lloc de treball concret i, per tant, tenen una vivència directa en el programa avaluat, sinó també d'altres persones per a triangular les dades.

2) **La necessitat que l'avaluació sigui precisa i porti a intervencions adequades.** Aquests dos aspectes ens porten a dues característiques d'aquesta metodologia. D'una banda, a una aproximació multinivell, ja que hi ha grups de treball en què els riscos psicosocials, i de manera més concreta l'estrès, és un factor de risc rellevant. En els casos en què succeeix resulta insuficient una anàlisi centrada en el lloc i que es dugui a terme únicament en el nivell individual: cal atendre també un diagnòstic adequat dels riscos que l'estrès representa i de les estratègies d'intervenció que poden ser adequades per a prevenir-lo.

S'han de tenir molt en compte les fonts de risc que afecten tot el grup i les experiències col·lectives derivades de l'estrès.

D'altra banda, cal fer una anàlisi diferenciada per les diverses ocupacions. En general, podem trobar diversos qüestionaris i altres instruments que permeten recollir informació dels riscos psicosocials en tots els llocs de treball i sectors. Ara bé, aquests instruments són tan genèrics que sovint no són útils per a fer intervencions concretes. Això té una conseqüència important per a l'auditor, que ha de dissenyar instruments de recollida de dades específiques davant una determinada demanda. Aquests instruments s'han de dissenyar sobre la base dels models teòrics d'estrès.

3) Considera la importància de calibrar el risc de manera que es puguin establir nivells en què aquest risc comenci a resultar nociu per a la persona i de calibrar-ne la gravetat. Tan important és avaluar com **valorar els riscos psicosocials**. A aquest efecte, és necessari mesurar la freqüència de l'estressor tenint en compte que els efectes dels riscos psicosocials són acumulatius. Per tant, el nivell de gravetat d'un estressor pot dependre en gran manera de la freqüència en què es produeix. Així mateix, la metodologia cerca determinar diversos criteris o indicadors de danys amb la finalitat d'establir nivells per als quals hi ha una probabilitat significativa que els riscos siguin nocius per al treballador.

4.3. L'auditoria psicosocial des de la psicologia social crítica

En aquestes pàgines hem insistit en la necessitat d'auditar tenint un referent teòric d'organització clar. L'auditoria del sistema humà n'és un bon exemple. Amb tot, els models d'organització explicats fins ara, a excepció de l'auditoria de responsabilitat social, tenen en comú entendre l'organització des d'una ide-

ologia hegemònica. És a dir, el model teòric se sosté en la necessitat d'arribar a una missió organitzativa que estableix la direcció. Encara que en alguns models d'auditoria estan molt presents els factors psicosocials, com l'auditoria del sistema humà, la valoració que es fa dels recursos humans és en última instància per a determinar el grau d'allunyament d'una eficiència organitzativa marcada pels objectius financers. L'auditoria pot avaluar el benestar dels treballadors, però en última instància se cerca com aquest benestar incideix en el rendiment econòmic.

En termes generals, costa trobar en l'auditoria dels recursos humans una motivació autèntica cap a l'avaluació, no solament del rendiment econòmic i tecnològic, sinó també del rendiment social i el rendiment humà. Auditar els recursos humans per a veure com poden contribuir al creixement de l'organització és necessari, però també cal considerar l'enriquiment mutu entre el rendiment social, el rendiment humà i el rendiment tècnic i econòmic. Als objectius financers cal sumar-hi la integració harmònica amb l'entorn i l'assoliment d'un nivell de benestar acceptable per als treballadors. Per tant, si volem auditar els recursos humans acceptant aquesta ampliació d'objectius necessitem, de nou, un model teòric que sostingui l'auditoria i també instruments coherents amb el nou model teòric trobat.

La psicologia social crítica ha estat proposada com a marc per a desenvolupar una auditoria dels recursos humans encara que la seva repercussió no ha estat general. La psicologia social crítica mira cap a la història de la psicologia social i veu que malgrat que aquesta disciplina s'ha vist com una eina per a contribuir a la gestió dels problemes socials com la discriminació, els prejudicis o l'hostilitat entre grups, el fet és que realment ha contribuït al manteniment de la ideologia hegemònica. Tal com ens diu Ibáñez:

“La psicologia social crítica és més una qüestió de pràctica que una qüestió de proclames generals i de producció de coneixement; està basada en un conjunt de pràctiques que tendeixen a afeblir els poderosos efectes de la ciència i també pràctiques que intenten no reproduir estructures de domini”.

(Ibáñez, 1997, pàg. 30)

Tant aquest interès per fer de la psicologia social una disciplina al servei de les persones com l'esforç per transcendir les estructures de poder dominant fan de la psicologia social crítica un enfocament teòric per a l'auditoria sociolaboral. No obstant això, el qüestionament actual de la capacitat de la psicologia social per a promoure canvis fa que no sigui una perspectiva que no s'utilitza gaire.

Els psicòlegs socials crítics no pretenen convertir aquest corrent en un marc hegemònic, sinó que tenen la voluntat de sortir dels enfocaments principals de la psicologia social per a eixamplar les possibilitats de la disciplina (Montero, 2003). La psicologia social crítica és la conseqüència d'un qüestionament i problematització continuus de les pràctiques de producció de coneixement. Tendeix a recollir les crítiques basades en la historicitat del coneixement, el caràcter interpretatiu de l'ésser humà, el punt de vista constructivista, la re-

flexivitat del coneixement, les aportacions de l'epistemologia feminista i el coneixement situat i l'eclosió dels estudis socials de la ciència i la tecnologia, entre d'altres (Iñiguez, 2005).

Per a la psicologia social, les dades s'han d'interpretar com a producte d'un moment i d'un context concret.

Les dades no són ens universals que ens permeten arribar a conclusions; l'auditor ha de considerar que fins i tot les dades obtingudes són producte d'un moment i unes circumstàncies concretes de la recollida de dades. La il·lusió de l'objectivitat de les dades no ha de guiar el treball de l'auditor.

En aquest sentit, no ha de sorprendre'ns que la psicologia social crítica se situï en les recerques de tipus netament qualitatiu. El gir discursiu en les ciències socials que ha reciclat la **metodologia qualitativa** forma part del qüestionament del positivisme, el qual, en identificar el seu punt de vista normatiu amb la ciència, fa aparèixer la crítica en contra seva com un atac a la ciència mateixa (Jiménez-Domínguez, 2000). Ara és comú acceptar que la interpretació de dades és una manera particular de donar sentit al món, però que no hi ha un mètode científic únic o universal. La metodologia qualitativa es replanteja avui com una via més adequada per a l'estudi de la complexitat social i, implícitament, com una via crítica i com a crítica de la via única.

Els mètodes qualitatius parteixen del supòsit bàsic que el món social està construït de significats i símbols. Per això la intersubjectivitat és una peça clau de la recerca qualitativa i punt de partida per a captar reflexivament els significats socials. La realitat social vista així està feta de significats compartits de manera intersubjectiva. La recerca qualitativa es pot veure com l'intent d'obtenir una comprensió profunda dels significats i definicions de la situació tal com ens la presenten les persones, més que la producció d'una mesura quantitativa de les seves característiques o conducta. En aquest sentit, la recerca qualitativa és interpretativa; és l'estudi interpretatiu d'un problema determinat en el qual l'investigador és responsable en la producció del sentit.

Els **avantatges** d'auditar la base de la psicologia social crítica són:

1) Permet donar un **paper fonamental a la participació dels treballadors**. No solament com a agents informatius sinó també com a persones que conjuntament construeixen l'organització. La visió, missió, els objectius i les estratègies establertes per l'organització són elements insuficients per a definir l'organització. L'organització també ha de quedar definida a partir del que és l'organització per a cada membre integrant; per tant, els elements establerts per la direcció són importants però no els únics.

2) Porta a fer un esforç a l'hora de proposar millores organitzatives creatives que vagin més enllà dels interessos de la direcció i tinguin en compte el no-manteniment de les estructures de domini i privació. En definitiva, ens emmarca en la **possibilitat d'avaluar el rendiment econòmic i tecnològic** però també el **rendiment social** i el **rendiment humà**.

3) Permet l'**ús de metodologies que tinguin el llenguatge com a element central**. Des d'aquest punt de vista, les metodologies qualitatives que han tingut fins ara un paper secundari en l'auditoria de recursos humans esdevenen centrals.

L'exemple següent ens mostra l'aplicació de metodologies qualitatives en l'auditoria de recursos humans. Concretament, és un paràgraf extret d'una auditoria de llocs de treball. L'auditor explora per mitjà d'una entrevista oberta el grau d'autonomia i control sobre el propi treball que té la persona.

Fins a quin punt et sents lliure respecte a les teves decisions i accions a la feina?

En alguns temes sóc molt lliure: tinc una posició molt bona en l'empresa que m'he guanyat a pols. En altres temes no em queda més remei que deixar-me portar per influències que vénen de fora. Puc prendre decisions bastant autònomes quant al funcionament del meu grup de treball (com ens repartim la feina, qui s'encarrega de cada tasca, com ens coordinen..., fins i tot puc demanar més personal i se m'escolta). En canvi tinc moltes limitacions respecte als temes econòmics. Actualment, el mercat està molt malament i condiciona en gran manera les meves decisions.

També hi ha un grup que anomenem *grans clients* que de vegades tenen exigències inasolubles..., sempre hem d'anar amb preses fent els pressupostos i apuren al màxim els terminis de lliurament. I francament..., algunes vegades he pogut comprovar que no necessitaven el nostre servei amb tanta urgència. Però quan començo a qüestionar-me que un client mereixi un tracte de gran client llavors sempre arriba una bona comanda. Ja ho fan de manera que em puguin tenir agafat.

Em sento una mica impotent davant les exigències dels clients i també davant les condicions de pagament. En molts casos em trobo que no tinc poder per a negociar amb ells. En canvi, com et deia, em sento capaç de planificar el meu treball i el del meu equip amb total llibertat. Si haig de fer canvis en el treball que tinc previst per a un dia, gairebé sempre és per aquests grans clients o per ajustos de pressupost.

Si, tal com ens proposa la psicologia social crítica, apliquem una metodologia qualitativa centrada en el llenguatge, llavors estarem acceptant certs postulats:

1) **L'objectivitat no existeix**. En el moment de planificar, recollir i analitzar les dades l'auditor no pot pretendre ser un analista que vagi més enllà del seu punt de vista. La pretesa objectivitat de la ciència no existeix: tota persona es troba dins dels límits de la pròpia humanitat, sense poder-la deixar de banda quan fa la seva feina.

2) Cal considerar **les dades de l'auditoria com una coproducció de totes les persones que hi participen**. Un exemple clar és l'ús d'una entrevista. Per molt que l'auditor procuri fer preguntes obertes per intentar condicionar al

mínim la resposta de l'entrevistat, la pregunta és el que genera un discurs en l'entrevistat i, per tant, les paraules de l'entrevistat no es poden analitzar aïllant-les del context que les ha generat.

3) Atenent l'interès de la psicologia social crítica per a la utilitat del coneixement, **les metodologies** han de ser capaces de **facilitar el canvi** allà on sigui necessari. Així, per exemple, en una organització en què l'estil de lideratge potenciés el sentiment d'opressió dels treballadors, una bona auditoria seria la que presentés unes propostes de millora amb capacitat per a alliberar d'aquesta opressió.

Tenint en compte aquestes afirmacions analitzarem el discurs. Hi ha moltes maneres d'analitzar el discurs. En aquest text proposem analitzar el discurs des de la desconstrucció per revelar contradiccions.

4.3.1. La metodologia per a auditar els recursos humans des de la psicologia social crítica

En l'exemple "Fins a quin punt et sents lliure respecte a les teves decisions i accions a la feina?", es mostra l'ús de la metodologia qualitativa en l'auditoria de recursos humans.

Si apliquem una metodologia qualitativa centrada en el llenguatge, tal com proposa la psicologia social crítica, implícitament s'accepten els postulats de l'apartat anterior.

Exemple: l'entrevista

Per molt que l'auditor formulï preguntes obertes amb l'objectiu de condicionar al mínim la resposta de l'entrevistat, és la pregunta allò que genera un discurs en l'entrevistat i, per tant, les paraules de l'entrevistat no es poden analitzar aïllant-les del context que les ha generades. La pregunta actua de reactiu per a un discurs.

Exemple: estil de lideratge

En una organització en què l'estil de lideratge potencia la percepció de pressió dels treballadors, una bona auditoria seria la que presenti unes propostes de millora amb capacitat per a alliberar aquesta pressió.

Considerant els tres postulats, l'auditor pot analitzar el discurs. Cada auditor ha de proposar la pròpia **anàlisi del discurs**; hi ha tantes anàlisis del discurs com auditors perquè aquest mètode no pretén objectivar sinó comprendre.

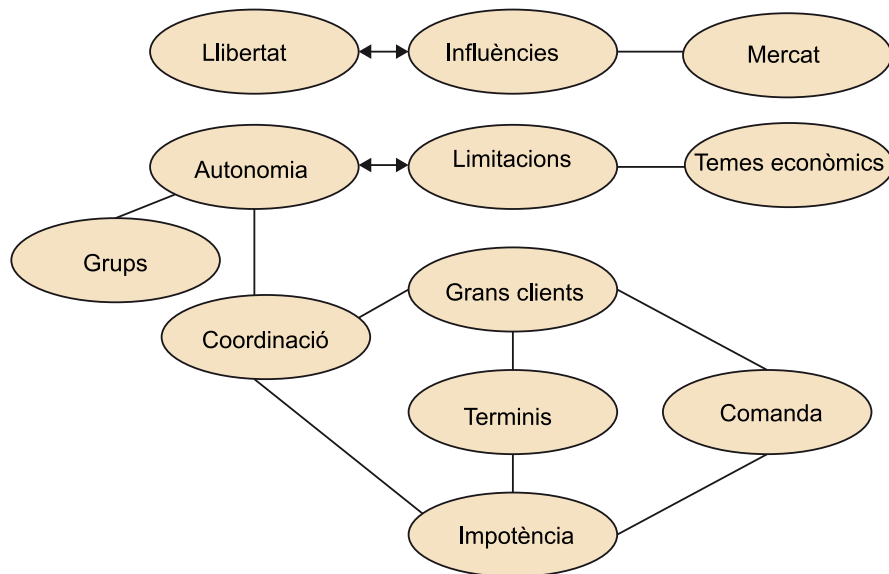
- **Tema:** llibertat, autonomia i limitacions en la posició que l'entrevistat ocupa en l'empresa.
- **Marc del tema:** en l'actualitat, i en la posició en què l'entrevistat es troba en l'empresa, se sent autònom pel que fa al funcionament del seu grup de treball –el repartiment de les tasques–, a la coordinació i a les demandes de personal, però en canvi es deixa portar per les influències que vénen de

Vegeu també

L'anàlisi del discurs següent és basa en l'exemple "Fins a quin punt et sents lliure respecte a les teves decisions i accions a la feina?", de l'apartat 4.3 d'aquest mateix mòdul.

fora davant els grans clients, especialment pel que fa a les seves exigències i a les condicions de pagament.

- **Representació del discurs:**



5. L'auditoria del coneixement compartit

La necessària ràpida adaptació al canvi que actualment han de desenvolupar moltes organitzacions per a sobreviure fa que l'auditor de recursos humans focalitzi l'atenció en si una organització és capaç d'aprendre o no.

5.1. Les organitzacions que aprenen

La teoria de l'acció d'Argyris i Schön (1978) explica com són les organitzacions que aprenen, com es produeixen aquests aprenentatges i quins límits tenen. Així "tots els éssers humans, no solament els professionals, necessiten ser competents a emprendre accions i simultàniament reflectir en aquestes accions com aprendre'n. Les pàgines següents ofereixen un marc conceptual per a aquesta tasca analitzant les teories de l'acció que determinen tot el comportament humà deliberat, com aquestes teories són formades, com canvien i en quin sentit ha de ser considerat adequat o no en un context" (Argyris i Schön, 1978, pàg. 10).

La teoria de l'acció proposa que els professionals reflexius són els detectors del canvi que hi ha en la base de l'aprenentatge en les organitzacions.

Aquest enfocament es fonamenta en la teoria de l'acció i la teoria de l'ús. La teoria de l'acció es basa en el fet que tota acció deliberada té una base cognitiva que reflecteix normes, estratègies, assumpcions i models de l'organització que tenen una validesa general. En conseqüència, l'aprenentatge ha de ser entès com a construcció, com posar a prova i reestructurar un determinat tipus de coneixement. Una teoria de l'acció completa implica una situació (S), una conseqüència (C) i unes assumpcions determinades (a ... n). La teoria de l'acció emergeix quan es pregunta a algú com actuarà sota determinades circumstàncies, és a dir, quan es comunica a un altre com s'actuarà.

Exemple de teoria de l'acció

Per exemple, un professional reflexiu es pot trobar amb una situació (S) de perdre la comanda d'un client fidelitzat. La conseqüència (C) d'aquesta situació és un decrement en la seva factura d'un 20%. El professional reflexiu pot tenir diverses assumpcions en relació amb la pèrdua de la comanda: el client té un decrement en la seva demanda i, per tant, no necessita el producte ofert, la competència ofereix un producte més competitiu, el producte ofert podria ajustar més el preu i es mantindria la demanda, etc.

És a dir, els professionals reflexius constitueixen les seves pròpies representacions mentals i imatges del perquè es converteix en una situació (S). Els professionals reflexius responen als canvis, tant interns a l'organització com externs a l'organització, detectant errors que es poden corregir en el funciona-

ment habitual i rutinari de l'organització. Argyris i Schön anomenen aquest funcionament habitual **teoria de l'ús**. Ser capaç d'identificar un error en els processos habituals de l'organització és un tipus de coneixement que aquests autors denominen **aprenentatge de circuit simple**. L'aprenentatge de circuit simple permet anar complementant i actualitzant la representació mental del professional reflexiu. L'aprenentatge de circuit simple és un canvi en la teoria de l'ús que afecta exclusivament les estratègies i les assumpcions sense afectar les normes d'actuació generals de l'organització.

Així mateix, els professionals reflexius també poden ser protagonistes d'un aprenentatge de doble circuit. L'aprenentatge de doble circuit és un episodi que connecta la detecció de la inconsistència no solament amb les assumpcions, sinó també amb les normes que defineixen l'actuació eficient. L'aprenentatge de doble circuit es caracteritza perquè les inconsistències en les teories d'ús s'expressen en el conflicte entre els membres i els grups. Aquest aprenentatge és un procés de qüestionament en què els practicants professionals es confronten i gestionen un conflicte cognitiu. És a dir, un conflicte entre les pròpies representacions mentals i les dels altres. El conflicte no és un procés d'aprenentatge en si mateix, però sí ho és el producte final sempre que es canalitzi de manera constructiva. El conflicte pot discórrer per **tres vies** diferents de **resolució**:

1) La via centrada a **construir noves estratègies** que resolguin les incompatibilitats en els requeriments, de manera que no calgui canviar les normes. Aquest tipus de resolució implicaria convertir l'aprenentatge de doble circuit en aprenentatge de circuit simple.

2) La via d'iniciar una **anàlisi de compensació** que permeti relacionar els requeriments d'incompatibilitat amb una norma. En aquesta via es donaria un compromís entre els requeriments compatibles, de manera que les possibilitats i les opcions d'acció es mantinguin.

3) La tercera via implicaria que el **conflicte no pot ser sotmès a una anàlisi de compensació**, de manera que es **percep com a incommensurable**. En aquest cas, és necessari que els participants es qüestionin per què mantenen les seves posicions i quin significat tenen aquestes. És necessari que es preguntin:

- quins factors els han portat a adoptar els seus estàndards particulars,
- quines són les conseqüències,
- què es pot preveure i
- quines previsions són les més rellevants.

Tots tres tipus de vies impliquen una reestructuració rellevant. "Els membres del grup resolen els conflictes que comporten requeriments incompatibles creant noves comprensions dels requeriments, de les seves fonts, de les seves condicions o de les seves conseqüències tot integrant-les i imatges de l'organització" (Argyris i Schön, 1978, pàg. 24). La teoria de l'acció es conver-

teix en l'inici d'una orientació d'anàlisi de la naturalesa del coneixement en les organitzacions que ha estat complementada per altres autors. Aquest enfocament considera el coneixement en les organitzacions com:

- Un intercanvi personal entre individus.
- Un conjunt d'informacions i idees relacionades que solen presentar-se en conjunt.
- Objectivable i verbalitzable amb capacitat per a ser compartit.
- Socialment distribuït, és a dir, per a estructurar un coneixement complet es necessiten les aportacions de les persones implicades i no solament la perspectiva d'algunes.
- El canvi en el coneixement, la millora i la innovació es produeixen per l'intercanvi social i el diàleg. Es pot citar, explicar, externalitzar aquest coneixement per a aconseguir un aprenentatge de circuit simple o doble.

L'avaluació dels recursos humans des del punt de vista de les organitzacions que aprenen és un àmbit nou, malgrat que la teoria de l'acció fa anys que va ser proposada i acceptada. Convé que l'auditor tingui capacitat per a identificar els professionals reflexius cada vegada que estableixi mecanismes perquè l'organització faciliti el context perquè es produeixi aquesta reflexió.

Gan i Berbel (2007) proposen una sèrie de claus per a reflexionar sobre si un professional és un **treballador del coneixement**:

Taula 4. Claus per a reconèixer un treballador del coneixement

Pregunta	Interpretació de la resposta
1) Vostè treballa amb informació? Què en fa?	Si la persona entra dades no és un treballador de la informació. Si la persona crea, transforma o elabora dades llavors és un treballador de la informació.
2) El seu treball és estable? Es requereixen les mateixes competències que en iniciar-lo?	Si el treball és estable però les qualificacions que necessitava en incorporar-s'hi ja no són vàlides, llavors és un indicador de treball del coneixement.
3) El seu superior sap exactament què fa vostè?	Un treballador de la informació sol ser algú que es manté actualitzat, per tant està més al cas que el mateix cap.
4) Si demà l'ascendissin, quant temps trigaria a preparar una persona perquè ocupés el seu lloc de treball?	Un treballador del coneixement trobaria molt difícil formar algú, atès que per a fer el treball necessita molta informació que sovint queda obsoleta.
5) Necessita aprendre constantment per a mantenir el seu lloc de treball?	Ser un treballador del coneixement requereix una actitud d'aprenentatge constant.

Font: adaptat de F. Gan i G. Berbel (2007). *Manual de recursos humanos: diez programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Fundació UOC.

Pregunta	Interpretació de la resposta
6) Vostè s'ha format després d'acabar l'ensenyament formal?	Es tendeix a considerar que mai no és tard per a ampliar el nivell educatiu tant si és amb formació reglada com no reglada.
7) El paguen pel que sap o pel que fa?	Un dels temes clau és que el treball del coneixement es valora pels resultats. El cap no sap exactament com fa el treball un treballador del coneixement però el valora pels resultats.

Font: adaptat de F. Gan i G. Berbel (2007). *Manual de recursos humanos: diez programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Fundació UOC.

Afegim algunes preguntes que ajudaran a esbrinar si aquest treballador de la informació és alhora un **professional reflexiu**:

Taula 5. Claus per a reconèixer un professional reflexiu

Pregunta	Interpretació de la resposta
Canviaria alguna cosa en els processos de l'organització?	Els professionals reflexius són detectors del canvi.
Expliqui una situació que cregui que és millorable. Quina conseqüència té aquesta situació? Per què creu que es produeix?	Valorem si s'està posant a prova un determinat tipus de coneixement: valorem la situació, les conseqüències i les assumpcions.
Ha identificat alguna vegada un error en els processos de treball que l'impliquen?	Els professionals reflexius identifiquen els canvis.
Canviaria alguna norma per fer més eficient el procés o aconseguir un resultat millor?	Valorem si el professional ha iniciat un aprenentatge de circuit doble.
Se sent còmode expressant el seu punt de vista en relació amb les millores?	Qüestionem si es produeix un intercanvi personal.
Disposa d'un temps per a dedicar-se a debatre/compartir la seva manera d'entendre el treball?	Qüestionem si es produeix un coneixement distribuït.
Amb quines persones comparteix els dubtes i orientacions sobre les tasques que du a terme? Hi parla sovint? Li resulta útil parlar d'això?	Cal interpretar la resposta valorant si el coneixement complet requereix altres persones.

5.2. L'auditoria dels equips de treball funcionals

Els equips de treball funcionals tenen un gran potencial per a resoldre problemes complexos en contextos de repte com l'actual. Una de les raons principals d'aquest fet és que un equip de treball pot tenir més flexibilitat a l'hora d'abordar situacions complexes que una persona que treballa individualment. També els equips de treball proveeixen d'oportunitats als seus membres alhora d'aprendre.

Ara bé, arribar a un equip de treball cohesionat i competent no és una tasca fàcil. Hi ha un gran nombre de recerques que aprofundeixen en equips de treball disfuncionals, però hi ha una perspectiva teòrica que ens il·lumina quant a les claus dels equips de treball que funcionen.

En aquest sentit, Hackman, de la Universitat de Harvard, ha publicat un gran nombre de recerques i també un llibre que és un referent en aquest àmbit: *Leading teams*. Els seus escrits comparen els comportaments propis dels equips de treball que funcionen amb els equips de treball no funcionals. Encara que no hi ha una única resposta a per què un equip de treball és funcional o no, aquest autor estableix diferències de funcionament entre els equips en relació amb les dimensions següents:

1) Estratègia ofensiva o defensiva de l'equip de treball. Un obstacle d'alguns equips de treball intel·ligents és que empren una estratègia defensiva mentre que els adversaris empren una estratègia ofensiva. Alguns equips consideren més motivant emprar estratègies ofensives en lloc de defensives, i de fet, a l'hora d'actuar, és més simple posar en pràctica conductes en aquest sentit. És a dir, en els equips ofensius, el repte pot ser només fer una cosa bé per a aconseguir l'objectiu. Els equips ofensius poden identificar les capacitats necessàries per a aconseguir aquest objectiu, dotar-se de competències en aquest sentit i, per tant, tenir èxit. En canvi, els equips defensius han d'estar preparats per a un ampli conjunt de circumstàncies que depenen dels altres. En els equips de treball defensius, les capacitats i competències que necessiten són menys previsible, i sovint també el nombre de capacitats i competències que s'han d'emprar pot ser bastant més alt que un risc més gran de fracàs i, per tant, de frustració dins de l'equip.

2) Identificar i emprar l'experiència. Els equips de treball funcionals han d'incloure membres que tinguin el coneixement i les habilitats necessàries per a fer les tasques requerides. Cal saber identificar quins membres tenen determinades capacitats i donar-los el pes que hi ha. És important evitar que els membres més influents no siguin els que tenen un estatus més alt o bé més capacitats comunicatives: els membres més influents han de ser els més experts en cada tasca. Aquest fet, que sembla obvi, està qüestionat per un gran nombre de recerques: sovint la persona més influent en la presa de decisions no és la més experta. Encara més, sovint els equips de treball estan constituïts sobre la base de rols en lloc de sobre la base del que un determinat membre sap o no sap. Una altra prova que s'ha trobat en la recerca és que els equips de treball tenen una probabilitat alta d'obviar els coneixements o habilitats que estan en mans d'un sol membre i centrar-se en els coneixements i habilitats que són comuns a tots els membres.

3) Superar els estereotips. Els estereotips són un conjunt de creences socials que estan associades a una categoria grupal, les quals provoquen els prejudicis i els justifiquen. Així doncs, l'acció d'estereotipar constitueix un procés de percepció, significació i representació de les altres persones i de la realitat que funciona de manera bastant rígida i que està orientat a mantenir els valors socials dominants o bé que compleix la funció de mantenir-los; que emergeix de l'existència de determinades relacions de poder i desigualtats socials i que les manté. L'existència dels estereotips pot considerar-se com la conseqüència directa dels processos de categorització social. Les persones tendim a afa-

vorir (Tagfel i Turner, 1973) les persones que percebem com a pertanyents a una mateixa categoria social que ens és pròpia, com els membres del nostre equip de treball. Per tant, la categorització social i els estereotips afavoreixen els membres del propi grup de treball i contribueixen a un funcionament millor d'aquest. Ara bé, sovint s'afavoreixen els membres del propi grup perjudicant membres d'altres grups, encara que aquest perjudici sigui evitable (Sherif, 1984). Això ens porta a la paradoxa dels estereotips: d'una banda, mantenir determinats estereotips quant al propi grup de treball contribueix a l'ajuda mútua entre els membres però, d'una altra, incrementa les possibilitats de conflicte amb altres grups de treball. Així mateix, els estereotips sobre els membres del propi equip poden condicionar l'ús d'habilitats i coneixements molt necessaris per a l'equip. Per exemple, els membres d'un equip poden obviar habilitats i coneixements d'una dona si tenen l'estereotip que aquest tipus d'habilitats i coneixements són propis d'homes.

4) Desenvolupar i desplegar estratègies d'actuació. El desenvolupament d'estratègies apropiades per a tasques i situacions és un acte creatiu. Els equips de treball funcionals són capaços d'arribar a acords en relació amb la planificació de les estratègies d'actuació. Alhora són eficaços en la distribució dels rols i les posicions per a executar aquestes planificacions. La capacitat d'adaptació a l'entorn també és una característica de les accions d'aquests equips de treball. Les planificacions mantenen un caràcter innovador de manera que les accions s'ajusten als canvis de l'entorn.

5.3. El model de relacions d'alta qualitat

La capacitat d'intercanviar informació és crítica per a crear i compartir solucions a problemes i maneres noves d'impulsar els processos de treball i els productes. Els membres d'una organització que troben maneres d'estar ben connectats tenen una via per a superar la incertesa derivada de les situacions conflictives, canviants i que requereixen innovar per a ser superades. Per tant, els membres d'una organització que tenen relacions de qualitat poden contribuir a un funcionament millor de l'organització.

Sobre la base de la relació entre el millor funcionament de l'organització i les relacions de qualitat, Carmeli, Bruell i Dutton (2009) han elaborat un model que vincula les relacions d'alta qualitat, la seguretat psicològica i l'aprenentatge en les organitzacions. L'aprenentatge en les organitzacions és un procés crític i complex que implica un sistema per a adaptar-se a l'entorn, el manteniment i l'augment de posicions d'avantatge competitiu. Sovint els comportaments d'aprenentatge consisteixen a buscar nova informació, parlar per a validar els supòsits del treball i dedicar temps a impulsar processos de treball. Aquests comportaments depenen del fet que els membres comparteixin el coneixement i creïn noves solucions perquè les tasques es duguin a terme de manera més ajustada. L'aprenentatge és un procés social amb nous benefi-

cis que es menyspreen en els enfocaments que entenen l'aprenentatge com un procés individual fonamentat només en cognicions i experiències dins de l'organització.

La naturalesa de les relacions entre els membres facilita o entorpeix l'aprenentatge en les organitzacions. Les persones que es troben a gust en les organitzacions comparteixen dubtes, busquen retroalimentació, busquen noves vies de solució als problemes, la qual cosa es reflecteix en els resultats. L'alta qualitat en les relacions desenvolupa la percepció de sentir-se còmode en parlar sense que el consens sigui obligatori. Aquest efecte es dona quan els membres d'una organització senten que poden expressar emocions sense generar un conflicte, és a dir, es converteix en un clima de seguretat psicològica que implica no haver d'assumir riscos interpersonals.

El **model d'Abraham Carmeli** inclou **cinc capacitats** que cal considerar a l'hora d'analitzar les relacions d'alta qualitat i el coneixement en les organitzacions:

1) **La capacitat de càrrega emocional**, que és l'acceptació per part de les persones de mostrar un rang d'emocions en la relació incrementant la probabilitat que les persones interactuants les entenguin. Una capacitat alta de comunicar un espectre ampli d'emocions en la relació contribueix a la seguretat psicològica per a les persones, que veuen que aquestes es poden expressar sense conseqüències interpersonals com la vergonya. Les relacions d'alta qualitat permeten expressar emocions negatives. S'estableix una relació entre la capacitat emocional i l'alt grau de seguretat psicològica en el lloc de treball.

2) **La flexibilitat en la relació** és una característica important, ja que captura la tensió de les relacions, permet que les persones que interactuen no necessitin aguantar la tensió i que després dels moments de conflicte es recuperin emocionalment. Desenvolupa la comoditat de ser un mateix i no estar preocupat per les conseqüències dels comportaments autèntics.

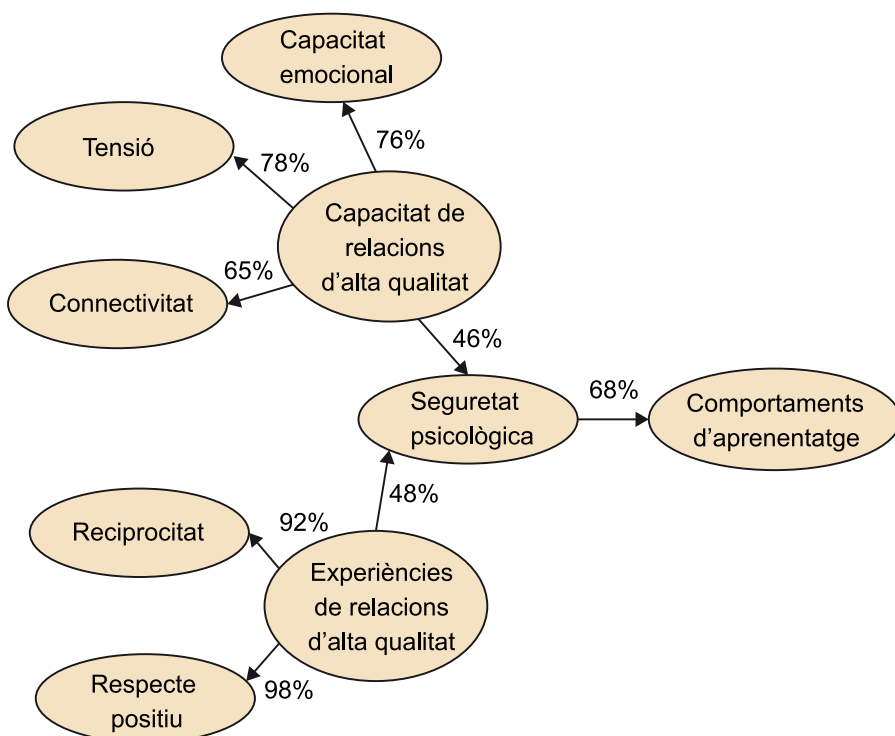
3) **La connectivitat en la relació** captura el grau d'obertura a la nova informació. Quan hi ha connectivitat en la relació, les persones se senten millor quan s'obren a noves propostes sense el risc que la imatge quedi danyada.

4) **La consideració positiva** es refereix a un contacte profund i a l'experiència de sentir-se conegut i respectat fins i tot si la relació dura poc. Les persones que són conegudes i respectades a la feina evidencien comportaments que mostren coneixement i que són apreciats pel que representen. Desenvolupen un sentit de la dignitat social que confirma en els altres la percepció de competència. Els pensaments que els altres són competents són importants perquè si es dubta sobre aquesta qüestió és més fàcil sentir-se jutjat o monitorat. En canvi, quan

la persona busca el valor dels companys de manera activa, es genera un context en el qual les persones poden parlar lliurement. Quan una persona sap que és apreciada se sent lliure de parlar i de debatre els seus problemes.

5) La reciprocitat. Les interaccions socials s'han de basar en un vincle cooperatiu, és a dir, s'han de fonamentar en ordres d'intercanvi de beneficis mutus. Les accions positives orientades a les altres persones han de derivar en accions positives per a qui les realitza.

Sobre la base d'aquests factors, Carmeli proposa el model següent, que inclou els percentatges de relació que estableix entre cada factor.



Font: adaptat d'A. Carmeli; D. Bruell; J. E. Dutton (2009). "Learning behaviours in the Workplace: The role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety". *Systems Research and Behavioral Science* (núm. 26, pàg. 81-98).

A més d'auditar aquests aspectes, cal considerar els ítems següents i preguntar-se quin grau d'acord hi ha amb les afirmacions següents:

Taula 6. Consideracions que s'han de mesurar en el model de relacions d'alta qualitat

Càrrega emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Els meus companys i jo no tenim dificultats per a expressar els propis sentiments. • No tenim por d'expressar sentiments de desacord envers un treball. • Quan algú ha expressat sentiments de desacord envers un treball ho ha fet de manera constructiva. • Si algú es molesta amb un company, el company procura esbrinar a què es degut. • Sóc capaç d'expressar la meva frustració sense ofendre ningú.
Flexibilitat	<ul style="list-style-type: none"> • Afrontem els conflictes que experimentem en el treball. • Afrontem les tensions que experimentem en el treball. • Afrontem la pressió que experimentem en el treball. • En moments de pressió o estrès sabem gestionar la situació per a trobar solucions eficients.

Connectivitat	<ul style="list-style-type: none"> • Estem oberts a escoltar les noves idees dels altres companys. • Estem molt oberts a altres influències encara que vinguin de fonts poc convencionals. • Estem atents a noves oportunitats per a fer que el sistema funcioni d'una manera més eficient. • Sabem com acceptar les persones que són diferents.
Consideració positiva	<ul style="list-style-type: none"> • Sento que agrado als meus companys. • Sento que els meus companys i jo hem desenvolupat relacions significatives. • Sento que els meus companys m'entenen.
Reciprocitat	<ul style="list-style-type: none"> • La relació entre els meus companys i jo es basa en la reciprocitat. • Estem compromesos els uns amb els altres en el treball. • Hi ha un sentiment d'empatia entre els meus companys i jo. • Sento que els meus companys i jo fem coses els uns pels altres.
Seguretat psicològica	<ul style="list-style-type: none"> • Els membres d'una organització són capaços de mostrar problemes i temes complexos. • Les persones de l'organització no rebutgen els altres per ser diferents. • No és difícil demanar ajuda als altres. • Ningú en l'organització no treballa per minar els esforços dels altres. • Treballant amb els membres de l'organització, el meu esforç i talent són emprats.
Comportaments d'aprenentatge	<ul style="list-style-type: none"> • Regularment busquem temps per millorar els processos de l'organització. • Aquesta organització tendeix a gestionar les diferències d'opinió en privat i no dirigint-se directament a unitats de treball. • Els membres d'una organització aconsegueixen la informació que els permet treballar no solament a ells sinó també a la resta de persones. • L'organització busca nova informació davant els canvis importants. • En l'organització hi ha algú que s'encarrega que es reflexioni sobre els processos que es duen a terme. • Els membres de l'organització verbalitzen els supòsits abans de discutir. • Es conviden les persones de fora l'organització a presentar informació o debatre sobre aquesta.

Resum

L'auditoria dels recursos humans no correspon a un únic enfocament teòric i metodològic. La coexistència dels diversos significats d'auditoria de recursos humans ens porta a aprofundir en cadascun d'aquests significats.

Així destaquem la comptabilitat dels recursos humans, que apropa les persones als enfocaments monetaris. Malgrat haver estat proposats en la dècada dels seixanta, els mètodes i càlculs per a mesurar el valor dels recursos humans continuen vigents.

El retorn de la inversió és el segon enfocament que proposem en el mòdul. El terme *ROI* s'empra tant per a fer referència a un càlcul com per a identificar un procediment que s'ha de seguir durant l'auditoria o un model de gestió dels recursos humans que es troba en la base de l'avaluació. Aprofundim en la comprensió del procediment de retorn de la inversió atès que és un enfocament teòricament rigorós i actualment molt aplicat.

El tercer enfocament teòric descrit és l'auditoria social dels recursos humans. En la perspectiva francesa, l'auditoria social dels recursos humans queda definida per "l'estudi dels fets observats en funció de la contribució al desenvolupament de l'empresa d'una banda i, de l'altra, per aconseguir satisfer les necessitats i aspiracions del personal".

L'auditoria del sistema humà es fonamenta en el model de comportament organitzatiu. Aquesta auditoria s'ha utilitzat per a avaluar els riscos psicosocials en el treball. En els materials aprofundim en el model AMÍGO i la metodologia prevenlab/psicosocial.

Finalment, dos enfocaments teòrics menys utilitzats però complementaris són l'auditoria des de la psicologia social crítica i l'auditoria del coneixement compartit.

Activitats

1. Busqueu dos exemples de situacions conflictives entorn del factor humà que considereu que justificarien una auditoria de recursos humans.
2. Des de quina perspectiva de l'auditoria dels recursos humans es poden buscar dades per a respondre a les situacions següents?
 - a) Resoldre les duplicitats en els treballs.
 - b) Respondre a un increment de les reclamacions/queixes per part dels clients.
 - c) La urgència en les incorporacions de personal.
 - d) Atendre les demandes del comitè d'empresa d'increment de salaris amb viabilitat per a l'empresa.
 - e) Incorporar nova tecnologia amb eficiència.
 - f) Aconseguir que els treballadors s'impliquin més amb l'organització.
3. Quins indicadors de la comptabilitat dels recursos humans us semblen més adequats per a decidir la política de sous d'una organització? Per què?
4. Feu un esquema d'una auditoria de comunicació. Quina de les quatre perspectives que proposa el mòdul us sembla més adequada per a aquesta finalitat?
5. Busqueu els instruments que han dissenyat els autors de les perspectives principals de l'auditoria de recursos humans analitzades en el mòdul. La bibliografia citada us ajudarà a localitzar-los.
6. Poseu dos exemples d'objectius formulats amb concreció i operativitat que es poden abordar des de cadascuna de les quatre perspectives de l'auditoria de recursos humans.
7. Feu un quadre resum amb els avantatges i inconvenients principals de cadascuna de les quatre perspectives de l'auditoria de recursos humans.
8. Reflexioneu sobre una organització que conegueu bé perquè hi treballeu o hi heu treballat o bé perquè hi treballa algú molt proper a vosaltres. Quin és el conflicte principal en la gestió dels elements psicosocials? Quina de les perspectives analitzades en el model permet fer una auditoria amb més profunditat?

Exercicis d'autoavaluació

1. Imagineu que sou un auditor que vol fer una auditoria de comptabilitat dels recursos humans basada en el model teòric de l'escola dels recursos humans. Què faríeu per tenir l'instrument més adequat per a recollir les dades de l'organització?
2. Les quatre perspectives de l'auditoria de recursos humans es diferencien en la comprensió de l'auditoria com un instrument...
 - a) en mans de la direcció amb alt valor estratègic davant la comprensió de l'auditoria com un instrument al servei de tots els integrants de l'organització i la societat en general.
 - b) que permet analitzar els elements psicosocials de l'organització.
 - c) que està fonamentat en la visió que el dret té la funció de personal.
 - d) que està fonamentat en la reenginyeria dels processos de recursos humans.
3. La raó de la recuperació és...
 - a) les vendes dividit per les despeses de personal.
 - b) les despeses de personal dividit per les vendes.
 - c) les vendes dividit pel nombre de treballadors.
 - d) les ajudes socials dividit per les vendes netes.
4. El retorn de la inversió (ROI) és...
 - a) un model teòric d'avaluació dels recursos humans.
 - b) un càlcul.
 - c) una metodologia.
 - d) Les tres anteriors són certes.
5. L'auditoria social des de la perspectiva anglosaxona és...

- a) l'auditoria sociolaboral.
- b) l'auditoria psicosocial.
- c) l'auditoria de responsabilitat social.
- d) l'auditoria de conformitat.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. Per a tenir l'instrument més adequat disposem de dues opcions. D'una banda, podem elaborar un instrument sobre la base del model teòric de l'escola de recursos humans. Per a fer-ho caldria seguir fidelment la teoria i buscar preguntes que ens aportessin la informació necessària per a determinar el valor de les variables causals, les variables d'intervenció i les variables finals. Amb tot, una opció encara més correcta seria aconseguir l'instrument de registre publicat el 1969 en la monografia *El factor humà en l'empresa, suport a la direcció i valoració*.

2. a

3. b

4. d

5. c

Glossari

anàlisi de contingut *f* Metodologia destinada, sobretot, a tractar i resoldre dades verbals, transcrits o escrites, encara que també es pot aplicar a signes i missatges no verbals. Des d'una òptica qualitativa, el nucli d'interès principal és de caire semàntic i pragmàtic, i apunta als significats produïts per un autor o emissor per mitjà d'un text o d'altres formes d'expressió i comunicació.

auditoria psicosocial *f* Tipus d'auditoria de recursos humans que es basa en el model de comportament organitzatiu i que permet l'avaluació integral dels recursos humans partint d'un fonament teòric que explica la complexitat dels elements que integren l'organització.

auditoria social *f* Cerca de la coherència entre les estratègies industrials, comercials i financeres, i les mesures de personal (segons la tradició francesa). Instrument per a avaluar la responsabilitat social de l'organització tal com queda recollida en el Llibre verd sobre responsabilitat social (segons la tradició anglosaxona).

auditoria social dels recursos humans *f* Estudi dels fets observats en funció de la contribució al desenvolupament de l'empresa, d'una banda, i, de l'altra, de si aconsegueixen satisfer les necessitats i aspiracions del personal (des de la perspectiva francesa).

comptabilitat dels recursos humans *f* Comptabilitat que, basant-se en la teoria del capital humà i l'escola dels recursos humans, considera els treballadors com un valor en termes monetaris, la qual cosa obre la via per als càlculs, mètodes de comptabilitat i indicadors. Des del nostre punt de vista, les aportacions principals de la comptabilitat dels recursos humans són dues: els mètodes, càlculs i indicadors per a mesurar el valor dels recursos humans, i la seva gestió i els instruments de registre dels aspectes financers associats als recursos humans. Totes dues aportacions tenen com a objectiu que la direcció obtingui més control.

mesura del retorn de la inversió *f* Vegeu **retorn de la inversió**.

retorn de la inversió *m* Contribució ambiciosa a l'auditoria dels recursos humans. Actualment, el terme *retorn de la inversió* és emprat tant per a fer referència a un càlcul com per a identificar un procediment que ofereix tant un procediment que s'ha de seguir durant l'auditoria com un model de gestió dels recursos humans que es troba en la base de l'avaluació.

sin **mesura del retorn de la inversió**

en return on investment

sigla **ROI**

return on investment Vegeu **retorn de la inversió**.

ROI *m* Vegeu **retorn de la inversió**.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

Beattie, A. (14 d'octubre de 2010). *FYI On ROI: a guide to calculating return on investment*. <http://www.investopedia.com/articles/basics/10/guide-to-calculating-roi.asp#ixzz1j8h7k8QV>

Carmeli, A.; Brueller, D.; Dutton, J. E. (2009). "Learning behaviours in the workplace: the role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety". *Systems Research and Behavioral Science* (núm. 26, pàg. 81-98).

Domínguez, R.; Revilla, J. C. (2002). "La auditoría sociolaboral como ámbito para una psicología social crítica". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (vol. 18, núm. 1, pàg. 75-79).

Íñiguez, L. (2005). "Nuevos debates, nuevas ideas y nuevas prácticas en la psicología social de la era «post-construccionista»". *Athenea Digital* (núm. 8, pàg. 1-7).

Jiménez-Domínguez, B. (2000). *Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. Investigación cualitativa en Salud*. Disponible a la xarxa: 17 d'octubre de 2007. <http://www.investigacioncualitativa.cl/2008/01/psicologa-social-cualitativa.html>

Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.

Martin, J. (2001, desembre). "ROI: Do It & Prove It". *ASTD*.

McClure, B. (2005, 5 d'abril). *Measuring company efficiency*. <http://www.investopedia.com/articles/stocks/05/04405.asp#axzz1j8fXY6La>

Navarro, J.; Quijano, S.; Berger, R.; Meneses, R. (2011). *Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes - The world of work and organizations has undergone a radical transformation in recent years: nowadays...*

Peiró, J. M. (2008). "La aproximación psicológica al trabajo en un entorno cambiante". A: J. M. Peiró (ed.). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: UDIMA.

Phillips, J.; Phillips, P. (2011). 25 frequently asked questions about ROI. A: S. Quijano de Arana; J. Navarro (1999). "El ADH (auditoría del sistema humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa". *Revista de Psicología General y Aplicada* (vol. 52, núm. 2-3, pàg. 301-328).

Quijano de Arana, S. (1996). "La cultura organitzacional en els propers anys, en un medi turbulent i canviant". *Revista d'Etnologia de Catalunya* (núm. 9, pàg. 8-15).

Quijano de Arana, S.; Navarro, J.; Yepes, M.; Berger, R.; Romeo, M. (2009). *La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones*.

Quijano de Arana S.; Navarro, J. (2011). *El ASH (auditoría de sistema humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. Dinámica no-lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares*.

Rao, T. V. (1999). *HRD audit*. Nova Delhi: Response Books / Sage.

Selva Sevilla, C. (2004). *El capital humano y su contribución al crecimiento económico*. Conca: Universidad de Castilla - la Mancha.

Bibliografia complementària

Anguera, M. T.; Blanco, A.; Losada, J. L. (2001). "Diseños observacionales, cuestión clave en el proceso de la metodología observacional". *Metodología de las Ciencias del Comportamiento* (vol. 3, núm. 2, pàg. 135-161).

Costa, A.; Peiró, J. M. (2009). "Trust and social capital in teams and organizations antecedents, dynamics, benefits and limitations: an introduction". *Social Science Information* (48 (2), pàg. 131-141).

Dittenhofer, M. (2001). "Reengineering the internal auditing organization". *Managerial Auditing Journal* (vol. 16, núm. 8, pàg. 458-468).

- Gan, F.; Berbel, G.** (2007). *Manual de recursos humanos: diez programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Fundació UOC.
- Haro, J. M. de** (2003). "Gestionando el valor de la función de los recursos humanos". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (vol. 19, núm. 3, pàg. 293-305).
- Lazarus, R. S.; Folkman, S.** (1984). *Stress, appraisal and coping*. Nova York: Springer-Verlag.
- Montero, M.** (2003). "Psicología social crítica". *Revista Interamericana de Psicología* (vol. 37, núm. 2, pàg. 211-213).
- Peiró, J. M.** (2006). "Metodología Prevenlab-Psicosocial". A: J. L. Meliá; C. Nogareda; M. Lahera i altres. *Perspectivas de intervención en riesgos psicosociales. Evaluación de riesgos* (pàg. 105-130). Barcelona: Fomento del Trabajo Nacional.
- Peiró, J. M.** (2010). "La evolución histórica de las organizaciones de trabajo". *Anuario de Psicología*.
- Peiró, J. M.; Rodríguez, I.** (2008). "Work stress, leadership and organizational health". *Papeles del Psicólogo* (núm. 29, pàg. 68-82).
- Phillips, P.** (2009). "Show them the money". *Proven beyond the Process* (vol. 2, núm. 4, pàg. 29-36).
- Phillips, J.; Stone, E. D.; Phillips, P.** (2000). *The human resources scorecard. Measuring the return on investment*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Phillips, J.; Phillips, P.** (2010). *The bottom-line on ROI* (2a. ed.). None.
- Phillips, J.; Phillips, P.; Ray, R.** (2011). *Measuring leadership development: quantify your program's impact and ROI on organizational performance*. McGraw-Hill.
- Phillips, P.** (2011a). *Measuring ROI in Learning and Development: ROI Case Studies from Around the World*. ROI Institute / and ASTD Press.
- Phillips, P.** (2011b). *Measuring ROI in learning and development: ROI case studies from around the world*. ROI Institute, Inc. / ASTD Press.
- Schultz, T. W.** (1960). "Capital formation by education". *The Journal of Political Economy* (vol. 68, núm. 6, pàg. 571-583).
- Sherif, M.** (1984). "Conflicto y cooperación". A: J. R. Torregrosa; E. Crespo (dir.). *Estudios básicos de psicología social*. Barcelona: Hora.
- Tafel, H.; Turner, J.** (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. Bristol: Bristol University Press.
- Vázquez, A.; García, A. M.** (2003). *Tratado de auditoría laboral*. Barcelona: Grupo Difusión.