
Gestió sostenible dels recursos humans

PID_00270398

Esther Villajos Girona

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores





Esther Villajos Girona

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

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

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

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

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. De la gestió estratègica a la gestió sostenible dels recursos humans	7
1.1. Antecedents de la gestió sostenible dels recursos humans	14
1.2. Barreres en la gestió sostenible dels recursos humans	14
1.3. La gestió sostenible dels recursos humans	16
2. Models de gestió sostenible	20
2.1. Model ROC (De Prins et al., 2014)	20
2.2. Model d'Ardichvili (2013)	21
2.3. Model de Barrena Martínez et al. (2011)	22
2.4. Model de López Cabrales i Valle Cabrera (2019)	23
2.5. Model de Macke i Genari (2019)	24
3. Resultats de la gestió sostenible	26
3.1. Acompliment en totes les seves formes	26
3.2. Benestar dels treballadors	27
3.3. Medi ambient	28
Activitats	31
Bibliografia	32

Introducció

La gestió dels recursos humans (RH) s'ha centrat tradicionalment en una gestió estratègica focalitzada en els objectius econòmics de les organitzacions. En aquest sentit, les pràctiques de recursos humans han anat dirigides a poder influenciar en l'acompliment dels treballadors perquè l'organització pogués aconseguir més beneficis.

Aquesta visió manca de dos components fonamentals: el **context** i la **diversitat d'objectius** a l'organització.

Les organitzacions tenen diversos objectius en funció de la responsabilitat social corporativa (RSC) i dels diferents grups d'interès (*stakeholders*) que fan necessari un canvi de plantejament des de la gestió de les persones.

En aquest mòdul veurem l'evolució des d'una perspectiva més estratègica a una més sostenible, analitzant tant els antecedents com els models actuals sobre la gestió sostenible.

Finalment, analitzarem quins tipus d'objectius es plantegen les organitzacions en aquesta aproximació i com els podem mesurar.

Objectius

Els objectius d'aquest mòdul són els següents:

- 1.** Analitzar les característiques de la gestió estratègica.
- 2.** Entendre les diferències entre la gestió estratègica i la sostenible.
- 3.** Analitzar les característiques i diferències del model dur i el model tou de gestió dels recursos humans.
- 4.** Conèixer les característiques de la gestió sostenible.
- 5.** Conèixer diferents models de gestió sostenible.
- 6.** Saber quins resultats podem obtenir quan apliquem la gestió sostenible dins de les empreses.

1. De la gestió estratègica a la gestió sostenible dels recursos humans

Les grans escoles de pensament que han tractat la teoria organitzativa, com el *management* científic o el moviment de relacions humanes, han tingut una gran influència en els models de gestió dels recursos humans.

Generalment, s'han identificat dos grans models en la gestió i les pràctiques dels recursos humans, que es van desenvolupar pràcticament alhora: el **model «dur»** (*hard model*) i el **model «tou»** (*soft model*). El primer comporta una aproximació instrumental i racional en la gestió de les persones basada en el control i l'ajust de la funció de recursos humans a uns objectius organitzatius centrats en la maximització de l'acompliment. El segon posa major èmfasi en els individus i la seva capacitat d'autocontrol.

En el model «tou», la gestió dels recursos humans se centra a estimular el compromís de les persones amb el treball i amb la pròpia organització per maximitzar el seu acompliment.

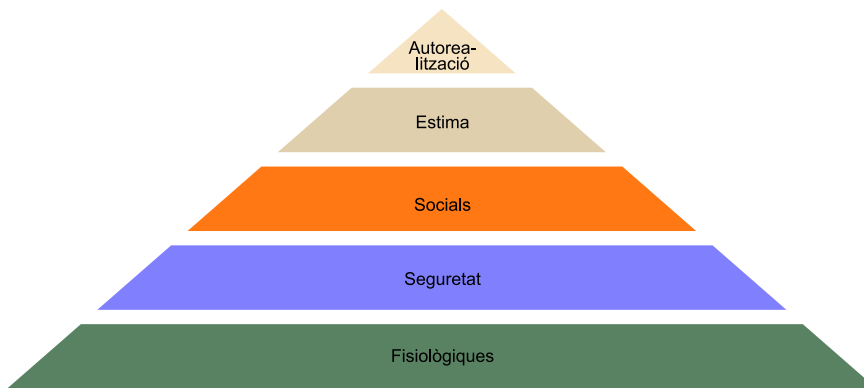
Aquestes dues aproximacions, que estudien la naturalesa humana i l'estratègia de control per part de les organitzacions, han estat objecte d'estudi en moltes recerques i ja formen part de la literatura i del coneixement general dins de la gestió dels recursos humans. Tots dos models responen a una concepció humana diferent que es pot veure reflectida en la comparació que fa McGregor (1960) entre la teoria X i Y de les organitzacions.

La **teoria X** considera la motivació humana com a simplista, basada en idees tradicionals de la primèria del segle XX. Parteix d'una concepció indolent del treballador, sense ambició i que evita la responsabilitat en el lloc de treball, sense tenir en compte les necessitats de la seva organització. En aquest sentit, els empleats solament treballen sota coacció o amenaça dels seus superiors, no per *motu proprio*.

La **teoria Y**, en canvi, relaciona la motivació de la naturalesa humana amb el model motivacional de Maslow (figura 1). Afirmar que els treballadors no són passius, sinó que busquen responsabilitats i l'autorealització. Per tant, la direcció de recursos humans ha d'aplicar les condicions necessàries perquè tant els treballadors com l'organització puguin aconseguir els objectius desitjats, que no sempre seran de caràcter econòmic.

La piràmide de Maslow

Figura 1. Piràmide de les necessitats de Maslow



Font: A. H. Maslow (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

La piràmide de les necessitats de Maslow explica la jerarquia de les necessitats humanes (Maslow, 1943). Dins de les fisiològiques, trobem la respiració, l'alimentació, la reproducció, dormir... Entre les de seguretat, hi ha les de seguretat física, familiar, salut, de recursos, etc. Les necessitats socials o de pertinença engloben l'amistat, l'afecte o la intimitat sexual, entre d'altres. En les d'estima o reconeixement hi ha la confiança, el respecte, l'èxit o l'autoreconeixement. Finalment, en les d'autorealització trobem la moralitat, la resolució de problemes, la creativitat, la marca personal i la falta de prejudicis, amb una visió més des del global.

L'**aproximació dura** parteix d'una concepció humana que es correspon amb la teoria X. Considera els treballadors com un recurs més (o, fins i tot, un objecte) dins de les organitzacions que s'ha de gestionar de manera racional. En aquest sentit, la gestió dels recursos humans (amb les seves polítiques i pràctiques) té una visió estratègica de negoci, en què els recursos s'utilitzen de la forma més eficient possible i les pràctiques s'alineen amb els objectius de l'organització, en què la finalitat última és l'avantatge competitiu i, per tant, preval el benefici econòmic.

Aquesta aproximació està més orientada al curt termini, a minimitzar costos i a centrar-se en la racionalitat econòmica. Això es veu, sobretot, en els contextos més anglosaxons amb una tradició capitalista, amb l'objectiu primordial de centrar-se en l'estratègia de l'organització i el benefici econòmic.

En concordança amb la teoria X de McGregor, aquesta aproximació se centra en la **motivació extrínseca**, per la qual cosa deixa de costat la motivació intrínseca o les necessitats particulars dels treballadors. Per tant, posa en dubte les capacitats que tenen els treballadors d'autorealitzar-se, de poder participar en l'organització o de motivar-se per mantenir una bona relació o un compromís amb aquesta.

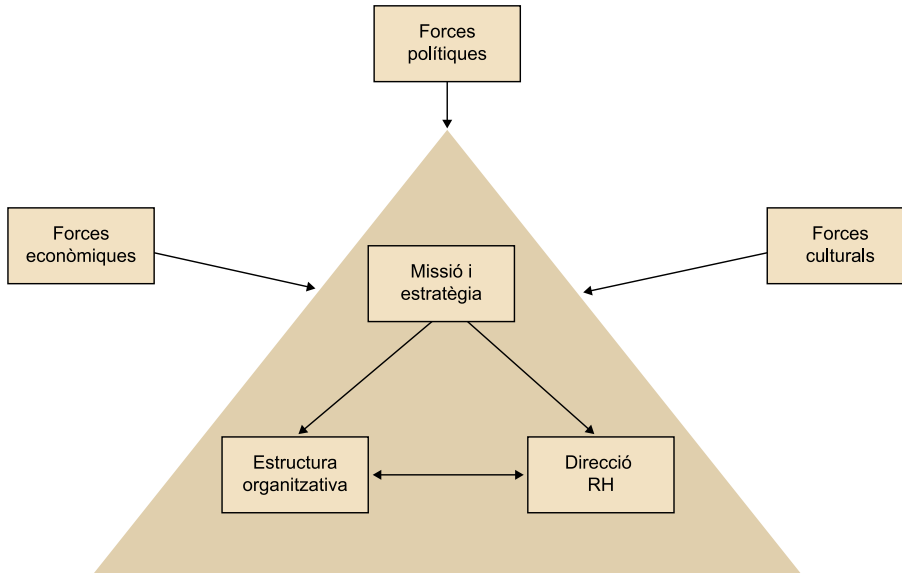
El model de gestió dels recursos humans que s'alineja amb l'aproximació dura és el **model de Michigan**, introduït per Fombrun, Tichy i Devanna (1984). Aquest model té en compte els treballadors com un recurs més de l'organització, integrant l'estratègia de negoci i els seus objectius amb l'estratègia dels recursos humans. Les recompenses, l'avaluació, el desenvolupament

Organitzacions amb el model dur

Exemples pràctics d'aquest tipus d'organitzacions són aquelles empreses de producció en cadena com la factoria Ford (sobretot, en els seus inicis).

lupament dels treballadors i la seva selecció i promoció s'orienten cap a l'acompliment organitzacional, com podem veure en el diagrama del model (figura 2).

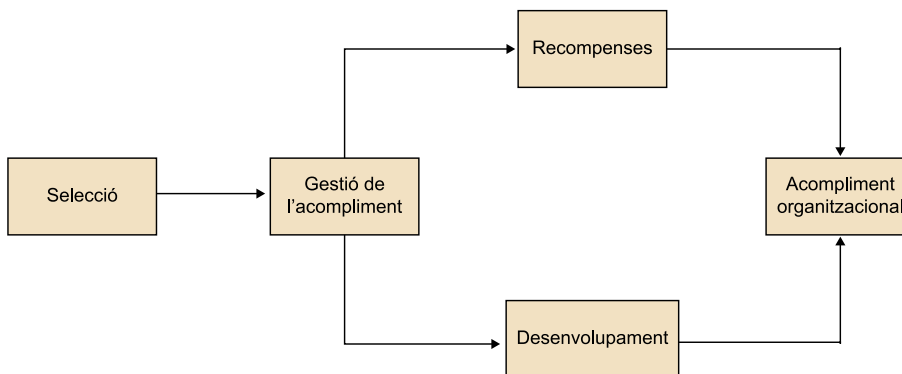
Figura 2. Model de Michigan de recursos humans



Font: C. Fombrun, N. M. Tichy, i M. A. Devanna (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley.

Aquest model es basaria en les pràctiques següents: reclutament i selecció, retribucions, formació i sistema d'avaluació de l'acompliment, tot centrat, com hem dit, en l'acompliment organitzacional (figura 3).

Figura 3. Pràctiques de recursos humans segons el model de Michigan



Font: C. Fombrun, N. M. Tichy, i M. A. Devanna (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley.

Així, les aproximacions des del model dur emfatitzen les pràctiques que podríem anomenar *calculadores* o *de control* i que prioritzen l'intercanvi mesurable entre l'empresa i el treballador.

L'**aproximació tova** és influenciada principalment pel moviment de les relacions humanes i per la perspectiva humanista, i se centra en la part més humana de la gestió dels recursos humans, els **treballadors**, demostrant un interès més ampli pels grups d'interès (*stakeholders*).

Aquesta aproximació, explica com es poden incrementar els nivells d'acompliment, però basant-se en les actituds i els comportaments dels treballadors, proporcionant-los motivació, flexibilitat, compromís o confiança.

L'aproximació tova s'associa amb la flexibilitat i l'adaptabilitat, en què la comunicació juga un paper destacat en la gestió dels treballadors, a diferència de l'aproximació dura. La primera està més en concordança amb la teoria Y de McGregor, en què les necessitats, ja no solament de l'organització, sinó també del treballador, s'han de tenir en consideració.

Aquestes necessitats no solament es basen en les purament econòmiques o extrínseques, sinó també a poder arribar al seu màxim potencial, a créixer i desenvolupar-se dins i fora de l'organització. Per tant, la dimensió estratègica de negoci d'aquesta aproximació es basa en un control per mitjà del compromís, de la flexibilitat i de l'adaptabilitat, sense deixar de costat l'efectivitat econòmica.

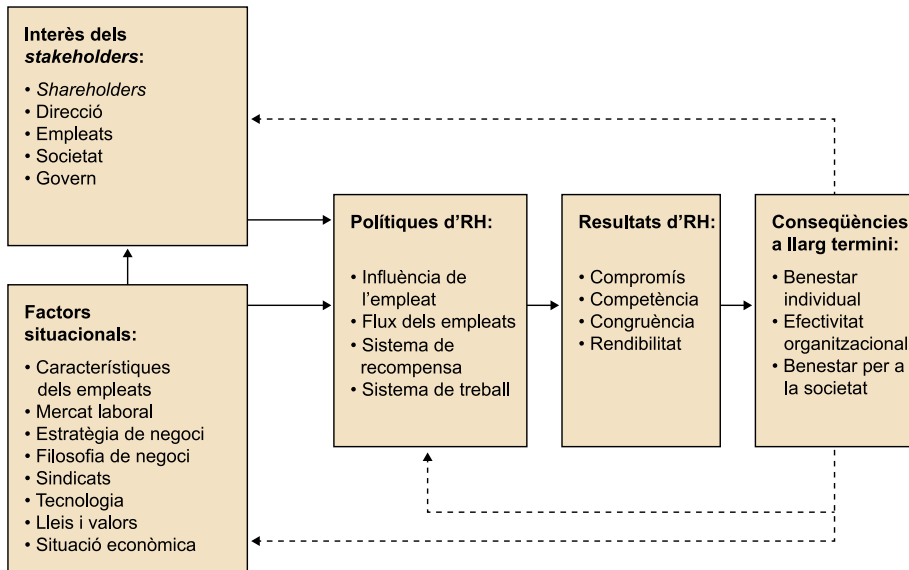
En l'aproximació dura, el control l'estableix l'organització, mitjançant pràctiques restrictives, control de l'horari, etc. En aquest cas, en l'aproximació tova, el control l'exerceix el mateix treballador per aconseguir els objectius organitzacionals.

El 1984, Beer et al. van desenvolupar un model de gestió dels recursos humans (**model Harvard**) en què el treballador tenia una funció central, seguint la perspectiva tova. Es tracta d'un sistema més obert i participatiu, en què tots els grups d'interès són vists amb la mateixa importància per part de l'organització.

Quant a les polítiques de recursos humans que parteixen d'aquest model, en trobem quatre:

- 1) **Sistema de treball:** decisions sobre les condicions de treball i com satisfer les necessitats dels treballadors.
- 2) **Sistema de recompenses:** recompenses no solament econòmiques per intentar retenir el treballador a l'organització.
- 3) **Flux de recursos humans:** tracta les diferents fases del treball i com desenvolupar i motivar els treballadors.
- 4) **Influència dels treballadors:** aquest sistema és el central del model, ja que la participació o la implicació dels treballadors, o de d'altres grups d'interès, influència en la resta de sistemes.

Figura 4. Model Harvard de recursos humans



Font: M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Quinn, i R. I. Walton (1984). *Human resource management*. New York: Free Press.

En aquestes pràctiques, i en el model, es veu reflectida la centralitat dels treballadors. Per tant, des d'un model tou s'emfatitzen les pràctiques de compromís que buscarien el **benefici mutu treballador-organització**.

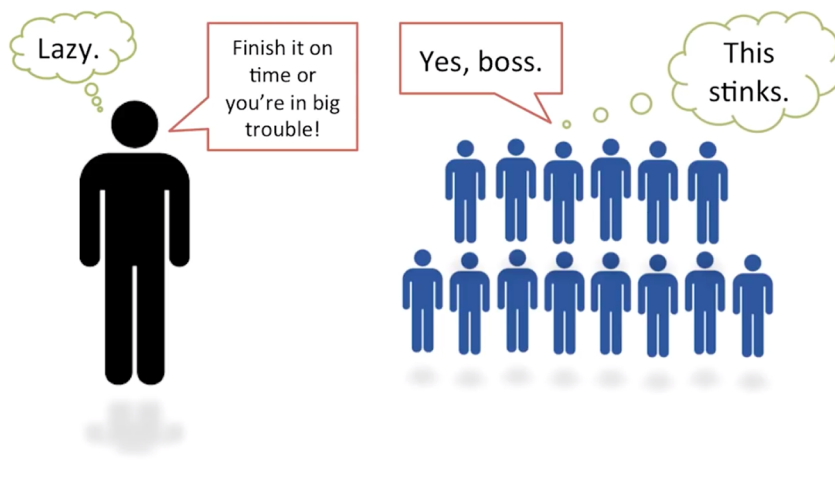
A continuació, s'ofereix una taula resum amb alguns punts clau de les dues aproximacions:

Taula 1. Punts clau de les aproximacions *soft* i *hard*

Soft	Hard
<ul style="list-style-type: none"> • Focus en els empleats • Desenvolupament • Compromís • Participació • Flexibilitat • Qualitat • Delegació d'autoritat • Teoria Y de McGregor • Empleats com a individus • Focus en el llarg termini • Lideratge democràtic • Organitzacions: estructures planes 	<ul style="list-style-type: none"> • Focus en els resultats econòmics • Gestió de l'acompliment • Control de costos • <i>Flow</i> dels empleats • Poca delegació • Mínima comunicació • Teoria X de McGregor • Empleats com a màquines • Focus en el curt termini • Lideratge autocràtic • Organitzacions: estructures altes

Font: elaboració pròpia.

«Les teories X i Y de McGregor»



Font: www.youtube.com/watch?v=cxazrnjo2o

Encara que en el marc teòric hi ha aquestes dues aproximacions tan diferents, en el marc pràctic, la realitat és una altra. Encara que resulta difícil veure en un mateix model de gestió (o en una organització) elements d'ambdues aproximacions, ja que tenen conceptualitzacions diferents de la naturalesa humana i del control gerencial, també és difícil veure un dels dos models de manera pura.

Això què vol dir? Actualment, és complicat que una organització presenti totes i cadascuna de les característiques tant de l'aproximació dura com de la tova. Normalment, encara que es puguin inclinar per una de les dues, sempre tindran alguna característica de l'altra.

En aquest sentit, les dues aproximacions, i els dos models que s'han presentat, s'han anat ajustant a les exigències actuals, i així podem trobar pràctiques que són comunes a gairebé totes les organitzacions:

- Formació i desenvolupament
- Paga contingent i esquemes de recompensa
- Gestió de l'acompliment
- Reclutament i selecció

No obstant això, encara que les dues aproximacions tenen característiques oposades pel que fa als treballadors i com gestionar-los (o controlar-los), ambdues parteixen de la necessitat d'influenciar en el comportament dels treballadors per a la consecució de l'efectivitat econòmica.

Això es fa per vies diferents, com hem assenyalat anteriorment: el **control extern** en el cas de l'aproximació dura i l'**autocontrol** per part del treballador, per mitjà del seu compromís i participació, en el cas de l'aproximació tova.

Igualment, ambdues aproximacions responen a una visió estratègica, encara que el focus i la manera d'aconseguir els objectius siguin diferents. L'**aproximació estratègica**, com s'ha comentat, analitza com els objectius de l'organització es compleixen per mitjà dels treballadors, gràcies a unes estratègies de recursos humans que integren diverses polítiques i pràctiques.

Malgrat que podríem pensar que la gestió estratègica té en compte objectius diversos dins de les organitzacions, són molts els autors que assenyalen el caràcter neoliberal d'aquesta aproximació i un focus excessivament fixat en l'increment de la productivitat o dels beneficis econòmics (Kramar, 2014).

Dins de la gestió estratègica, sigui per mitjà de l'aproximació tova o la dura, la literatura científica assenjala el costum d'utilitzar les pràctiques de recursos humans de manera separada o aïllada, o de manera agregada en sistemes de pràctiques d'alt rendiment.

Quins són els avantatges i desavantatges d'aquests sistemes?

Utilitzar les pràctiques de manera separada o aïllada pot provocar una pèrdua de sinergies importants quan s'analitza quin efecte té cada pràctica per separat. En contraposició amb la utilització de les pràctiques de manera separada, la literatura ha assenyalat tradicionalment els **sistemes de pràctiques**.

És a dir, grups de pràctiques alineades amb l'estratègia de l'organització, que normalment es denominen **sistemes de pràctiques d'alt rendiment**.¹

⁽¹⁾En anglès, *High Performance Work Systems*.

El problema d'aquests sistemes, tal com assenyalen alguns autors, és que estan focalitzats, seguint una visió estratègica, a fer incrementar l'acompliment dels treballadors.

En contraposició amb aquesta visió estratègica d'eficiència organitzacional que tant ha caracteritzat la literatura des dels anys noranta, han anat sorgint altres visions o aproximacions dels recursos humans que reclamen una visió més social, centrada en el treballador i sostenible en el temps.

Encara que alguns autors s'han centrat més en l'acompliment (com Huselid, 1995) i altres en el benestar (com Guest, 2017), calia una aproximació que pogués combinar aquestes dues demandes en una, afegint, a més, l'interès pel medi ambient.

En aquest sentit, cal destacar la recent literatura sobre la gestió sostenible dels recursos humans, que, entre altres coses, reivindica la importància d'atendre aquests tres tipus de resultats i ha estat considerada com la nova aproximació a la qual ens referirem a continuació (Kramar, 2014).

1.1. Antecedents de la gestió sostenible dels recursos humans

Encara que el concepte de gestió sostenible sigui mitjanament nou, hi ha una sèrie d'antecedents que cal conèixer per entendre l'evolució del concepte *sostenible*.

Un dels primers antecedents seria el **capitalisme verd**, utilitzat per Tom Burke i John Elkington (1987), que advocaven per un **nou capitalisme** que anés més enllà del focus exclusiu en els beneficis econòmics (encara que sense deixar de costat el capitalisme com a tal):

«Un nou capitalisme apropiat per a un nou mil·lenni, en què la frontera entre els valors corporatius i els humans s'està començant a dissoldre. Ara és clar qui va guanyar l'argument del segle XIX sobre el capital i el treball en els resultats. El socialisme, com a teoria econòmica, encara que no com a croada moral, està mort. La discussió ara és sobre quin tipus de capitalisme volem.»

J. Elkington, i T. Burke (1987). *The Green Capitalists* (p. 252). London: Gollancz.

El model del **triple resultat final**² encunyat per Elkington (1997) posava de rellevància les 3 «P»: *people, planet, profit* (gent, planeta i beneficis), en què, deia el seu autor, el balanç entre les tres era imprescindible.

⁽²⁾En anglès, *triple bottom line*.

Fins i tot la *Harvard Business Review* publicava el 1997 la seva agenda de sostenibilitat dient el següent (Hart, 1997):

«Més enllà de l'ecologia hi ha un enorme desafiament i una enorme oportunitat. El desafiament és desenvolupar una economia global sostenible: una economia que el planeta sigui capaç de sostenir indefinidament.»

S. L. Hart (1997). Beyond Greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1). [Data de consulta: 12 de desembre de 2019], des d'<https://hbr.org/1997/01/beyond-greening-strategies-for-a-sustainable-world>

Aquesta definició es focalitza sobretot en el medi ambient, fet que han constatat recents publicacions, en què el focus en el benestar dels treballadors ha estat més minvat.

Finalment, trobem les tres «E» proposades per Edwards (2005): ecologia/medi ambient, economia/treball i equitat/igualtat. Una quarta «E» (educació) va ser afegida més tard pel mateix autor per enfortir la idea de la necessitat de l'educació com a catalitzador per entendre la relació entre les tres «E».

1.2. Barreres en la gestió sostenible dels recursos humans

Podem trobar algunes barreres en la sostenibilitat tant per part de les organitzacions com per les forces externes a aquestes. Opatha (2016) fa un recompte d'algunes aquestes:

- **Cinisme:** quan se sobreentén que les organitzacions són entitats egoistes que solament pensen en el benefici econòmic.

- **Escepticisme:** quan no es creu que la sostenibilitat sigui quelcom realment important que s'ha d'aconseguir i que les organitzacions s'haurien de focalitzar en els seus beneficis.

Quant a barreres més específiques, l'enquesta de sostenibilitat de 2007 de l'Institut de Recursos Humans (HRI) destaca, per ordre d'importància, les següents:

- 1) La falta de demanda per part dels consumidors i clients.
- 2) La falta de demanda per part dels gerents i empleats.
- 3) La falta de consciència i comprensió.
- 4) La falta de mètriques estandarditzades o de punts de referència de l'acompliment.
- 5) La falta d'idees específiques sobre què fer i quan fer-ho.
- 6) La falta de demanda per part dels accionistes i inversors.
- 7) La falta de demanda per part dels proveïdors.
- 8) Els arguments comercials poc clars o febles.
- 9) La falta de demanda per part de la comunitat.
- 10) La falta de suport per part dels líders d'alt nivell.
- 11) L'avversió general al risc.
- 12) La por al fet que els competidors s'aprofitin de nosaltres.

L'informe que va realitzar *The Economist* el 2011 també proposava una sèrie de barreres o obstacles que podrien dificultar la implementació de la sostenibilitat. Aquest informe es va realitzar a partir d'enquestes emplenades de gairebé 280 executius financers d'empreses d'Europa, Àsia i Amèrica. Les principals barreres, per ordre d'importància, van ser les següents:

- 1) Els objectius financers immediats més urgents.
- 2) El pobre convenciment sobre la sostenibilitat.
- 3) El finançament inadequat.
- 4) L'absència de consens per als objectius principals dins del programa de sostenibilitat.
- 5) La falta de claredat sobre la responsabilitat interna de l'organització envers la sostenibilitat.
- 6) La falta de claredat sobre les obligacions legals o reglamentàries per complir amb les normes de sostenibilitat.
- 7) La falta de transparència en les operacions o pràctiques.

Moviment «antiambientalista»

En aquest sentit, cal esmentar el moviment «antiambientalista», que nega el canvi climàtic o que la Terra estigui arribant a acabar les seves reserves naturals.

Referència bibliogràfica

American Management Association (2007). *Creating a Sustainable Future: A Global Study of Current Trends and Possibilities 2007-2017*. [Data de consulta: 12 de desembre de 2019], des de transitioningtogreen.com/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/ama-webcast-report.pdf

Referència bibliogràfica

The Economist (2011). *The sustainable future: promoting growth through sustainability*. [Data de consulta: 12 de desembre de 2019], des de eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/EIU-Enel%20sustainability%20WEB.pdf

1.3. La gestió sostenible dels recursos humans

Una vegada vists els antecedents i les possibles barreres que ens podem trobar, vegem què entenem per sostenibilitat. Encara que els antecedents s'han focalitzat en tres potes (persones, planeta i beneficis), s'ha aprofundit poc en el benestar d'un dels *stakeholders* més importants a les organitzacions (si no el més important): els **treballadors**.

En general, el concepte de **sostenibilitat** amb el qual s'està treballant en els últims anys fa referència a un creixement tant econòmic com de benestar perdurable en el temps (Di Fabio, 2017).

Una de les definicions més utilitzades per definir el concepte de gestió sostenible dels recursos humans ha estat la d'Ehnert et al. (2016), que la defineix com:

«L'adopció d'estratègies i pràctiques de recursos humans que permeten aconseguir els objectius financers, socials i ecològics, amb un impacte dins i fora de l'organització i amb un horitzó temporal a llarg termini.»

I. Ehnert, S. Parsa, I. Roper, M. Wagner, i M. Muller-Camen (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), p. 90.

Kramar (2014, pàg. 265-267) assenyala tres característiques que ha de tenir la gestió sostenible dels recursos humans:

- 1) El focus es posa en el desenvolupament del capital humà com a resultat essencial del procés de gestió.
- 2) La gestió sostenible dels recursos humans desafia la premissa que el principal objectiu de la gestió de recursos és aconseguir resultats de negoci o econòmics.
- 3) Hi ha una preocupació per la supervivència a llarg termini de l'organització i els processos de la gestió dels recursos humans que poden contribuir a aquesta supervivència.

Alguns autors vinculen aquest model a l'ètica organitzativa defensada per la teoria dels *stakeholders* (Freeman, 1984) enfront de la teoria dels *shareholders*.

La **teoria dels stakeholders** suggereix que tant els objectius organitzacionals com els seus principis i la seva relació amb la societat han de ser un procés compartit, en què els treballadors estiguin al centre del procés.

És a dir, que l'organització no solament tingui en compte els inversors en la presa de decisions, sinó que també tingui en compte altres grups d'interès, com són les entitats públiques, els proveïdors, els clients, la societat en general o els mateixos treballadors, per poder fer un procés més participatiu i adaptat a la realitat.

Aquesta obertura de l'organització cap a l'exterior es complementa amb la teoria institucional, que es focalitza de fora cap a dins de l'organització, o el que és el mateix, a entendre que les diferents institucions poden afectar als processos organitzacionals.

La **teoria institucional** assenyala que les pràctiques poden ser canviades o modificades per la incorporació o integració de diferents institucions en el procés de gestió, és a dir, tenir en compte influències que venen de l'exterior o de l'interior.

Quant a l'exterior, les pràctiques de recursos humans es poden veure modificades per forces externes, com ara les lleis. De manera interna, també es poden modificar les pràctiques, tant individualment com col·lectivament (per mitjà dels sindicats, per exemple).

Així doncs, la gestió sostenible combina la tradició de focalitzar-se en els objectius econòmics de les organitzacions amb l'aproximació institucional, en què les necessitats dels treballadors passen a ser objectius organitzatius per poder crear una perspectiva equilibrada.

Per a alguns autors, la gestió sostenible representa un paradigma holístic i nou, i representa la nova fase en el pensament sobre la gestió dels recursos humans (De Prins et al., 2014), encara que com hem vist en els antecedents, alguns models ja preveïen les idees de la gestió sostenible.

Atesa la diversitat d'objectius que poden provenir dels diferents *stakeholders*, juntament amb els objectius econòmics de la mateixa organització, hi pot haver complexitats o problemes a l'hora d'integrar tots aquests aspectes en unes pràctiques que veritablement tinguin un efecte sobre els tres tipus d'objectius: econòmics, socials o mediambientals.

En aquest sentit, alguns autors esmenten un *gap* (buit) en la literatura sobre quines podrien ser les agrupacions significatives (*bundles*) de pràctiques adequades per a aquesta nova aproximació sobre la gestió dels recursos humans. És a dir, en lloc de tenir totes les pràctiques agregades en un sistema, es tracta d'identificar grups de pràctiques que s'interrelacionen entre elles per poder incrementar aquests objectius diferents.

Tal com hem vist, la gestió sostenible dels recursos humans es relaciona amb tres objectius:

LGD

Per exemple, lleis com la LGD (antiga LISMI) obliguen les empreses de més de cinquanta treballadors al fet que reservin una quota del 2% per a gent amb diversitat funcional igual o superior al 33%, la qual cosa afecta directament a les pràctiques de selecció.

Vegeu també

Les pràctiques es detallen en l'apartat «Models de gestió sostenible», en què estudiarem diferents models per a la gestió sostenible dels recursos humans.

- 1) Un increment sostenible dels beneficis.
- 2) Un major desenvolupament dels treballadors, incrementant el seu benestar i la qualitat de la seva vida laboral.
- 3) Una preocupació cap al medi ambient.

Aquests objectius es poden relacionar amb els objectius de desenvolupament sostenible de les Nacions Unides, com es pot observar en la taula 2.

Taula 2. Objectius de desenvolupament sostenible relacionats amb la gestió sostenible

Objectius de desenvolupament sostenible relacionats amb la gestió sostenible
<p>Objectiu 5. Aconseguir la igualtat entre els gèneres i empoderar totes les dones i les nenes.</p> <p>Metes relacionades:</p> <p>5.1: Posar fi a totes les formes de discriminació contra totes les dones i les nenes a tot el món.</p> <p>5.4: Reconèixer i valorar les cures i el treball domèstic no remunerats mitjançant serveis públics, infraestructures i polítiques de protecció social, i promoure la responsabilitat compartida a la llar i la família, segons com pertocarà a cada país.</p> <p>5.5: Assegurar la participació plena i efectiva de les dones i la igualtat d'oportunitats de lideratge a tots els nivells decisoris en la vida política, econòmica i pública.</p> <p>5.a: Emprendre reformes que atorguin a les dones igualtat de drets en l'accés als recursos econòmics, i també l'accés a la propietat i al control de la terra i altres tipus de béns, els serveis financers, l'herència i els recursos naturals, de conformitat amb les lleis nacionals.</p> <p>5.b: Millorar l'ús de la tecnologia instrumental, en particular la tecnologia de la informació i les comunicacions, per promoure l'empoderament de les dones.</p> <p>5.c: Aprovar i enfortir polítiques encertades i lleis aplicables per promoure la igualtat de gènere i l'empoderament de totes les dones i les nenes a tots els nivells.</p>
<p>Objectiu 6. Garantir la disponibilitat d'aigua i la seva gestió sostenible i el sanejament per a tots.</p> <p>Metes relacionades:</p> <p>6.4: D'aquí a 2030, augmentar considerablement l'ús eficient dels recursos hídrics a tots els sectors i assegurar la sostenibilitat de l'extracció i el proveïment d'aigua dolça per fer front a l'escassetat d'aigua i reduir considerablement el nombre de persones que sofreixen la falta d'aigua.</p>
<p>Objectiu 7. Garantir l'accés a una energia assequible, segura, sostenible i moderna per a tots.</p> <p>Metes relacionades:</p> <p>7.2: D'aquí a 2030, augmentar considerablement la proporció d'energia renovable en el conjunt de les fonts energètiques.</p> <p>7.3: D'aquí a 2030, duplicar la taxa mundial de millora de l'eficiència energètica.</p> <p>7.a: D'aquí a 2030, augmentar la cooperació internacional per facilitar l'accés a la recerca i la tecnologia relatives a l'energia neta, incloses les fonts renovables, l'eficiència energètica i les tecnologies avançades i menys contaminants de combustibles fòssils, i promoure la inversió en infraestructures energètiques i tecnologies netes.</p>
<p>Objectiu 8. Promoure el creixement econòmic sostingut, inclusiu i sostenible, l'ocupació plena i productiva i el treball decent per a tots.</p>

Font: Nacions Unides. *About the Sustainable Development Goals*. [Data de consulta: 24 de gener de 2020], des d'<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.

Objectius de desenvolupament sostenible relacionats amb la gestió sostenible

Metes relacionades:

8.1: Mantenir el creixement econòmic *per càpita* de conformitat amb les circumstàncies nacionals i, en particular, un creixement del producte interior brut d'almenys el 7% anual als països menys avançats.

8.2: Aconseguir nivells més elevats de productivitat econòmica mitjançant la diversificació, la modernització tecnològica i la innovació, entre altres coses, centrant-se en els sectors amb un gran valor afegit i un ús intensiu de la mà d'obra.

8.3: Promoure polítiques orientades al desenvolupament que recolzin les activitats productives, la creació de llocs de treball decents, l'emprenedoria, la creativitat i la innovació, i fomentar la formalització i el creixement de les microempreses i les petites i mitjanes empreses, fins i tot mitjançant l'accés a serveis financers.

8.5: D'aquí a 2030, aconseguir l'ocupació plena i productiva i el treball decent per a totes les dones i els homes, inclosos els joves i les persones amb discapacitat, i també la igualtat de remuneració per un treball d'igual valor.

8.7: Adoptar mesures immediates i eficaces per eradicar el treball forçós, posar fi a les formes contemporànies d'esclavitud i el tràfic de persones i assegurar la prohibició i eliminació de les pitjors formes de treball infantil, inclosos el reclutament i la utilització de nens soldats, i, d'aquí a 2025, posar fi al treball infantil en totes les seves formes.

8.8: Protegir els drets laborals i promoure un entorn de treball segur i sense riscos per a tots els treballadors, inclosos els treballadors migrants, en particular les dones migrants i les persones amb ocupacions precàries.

8.10: Enfortir la capacitat de les institucions financeres nacionals per fomentar i ampliar l'accés als serveis bancaris, financers i d'assegurances per a tots.

Font: Nacions Unides. *About the Sustainable Development Goals*. [Data de consulta: 24 de gener de 2020], des d'<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.

2. Models de gestió sostenible

En els últims anys, l'evolució que ha tingut la gestió sostenible ha estat sense precedents. No obstant això, convé no oblidar que hi ha hagut models previs que han servit com a antecedents a aquests nous models.

A continuació, analitzarem alguns d'aquests models que tracten la gestió sostenible tal com es coneix avui.

2.1. Model ROC (De Prins et al., 2014)

De Prins et al. (2014) han desenvolupat un model de gestió sostenible al qual denominen **model ROC**,³ en què defineixen les que serien les tres característiques principals de la gestió sostenible dels recursos humans:

⁽³⁾ Acrònim de *Respect-Openness-Continuity*.

- **Respecte:** un renovat enfocament pels grups d'interès interns de l'organització, els treballadors, en què l'ètica i la humanitat juguen un paper fonamental.
- **Obertura:** una perspectiva de fora cap a dins, focalitzant-se en la teoria institucional i la dels *stakeholders* per ampliar l'abast dels objectius.
- **Continuïtat:** una perspectiva a llarg termini, tant en termes econòmics com de sostenibilitat social, tenint en compte l'ocupabilitat individual.

Aquest model tracta d'unir el model de les 3 «P» d'Elkington que hem vist anteriorment amb la responsabilitat social corporativa (RSC). En la taula 3, s'analitzen les teories de les quals parteix aquest model i quines pràctiques de recursos humans tenen en compte.

Taula 3. Antecedents teòrics i panorama general de les pràctiques d'HRM en el model ROC

	Respecte (people)	Obertura (planet)	Continuïtat (profit)
Credo-doctrina	Buscant l'humà en la gestió d'RH	RH des de fora cap a dins.	Perspectiva a llarg termini en la gestió d'RH
Teoria Integració de l'estratègia Revisió de la perspectiva d'RH	Revisió de la teoria basada en recursos.	Revisió de l'ajust estratègic.	Acompliment a llarg termini / Ocupació duradora.
Antecedents teòrics	Talent, compromís, empoderament, salut i benestar, participació dels empleats, etc.	Diversitat, envelliment, conciliació, ecologia, parts interessades, mercat laboral, etc.	Ocupabilitat, carreres, successió, aprenentatge, organitzacions, innovació en el lloc de treball, etc.

Font: P. De Prins, L. Van Beirendonck, A. De Vos, i S. Segers (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect openness continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 266.

	Respecte (people)	Obertura (planet)	Continuïtat (profit)
Verticals/transformatives	Reclutament sostenible, selecció, formació, desenvolupament, compensació, lideratge, canvi, cultura, etc.		

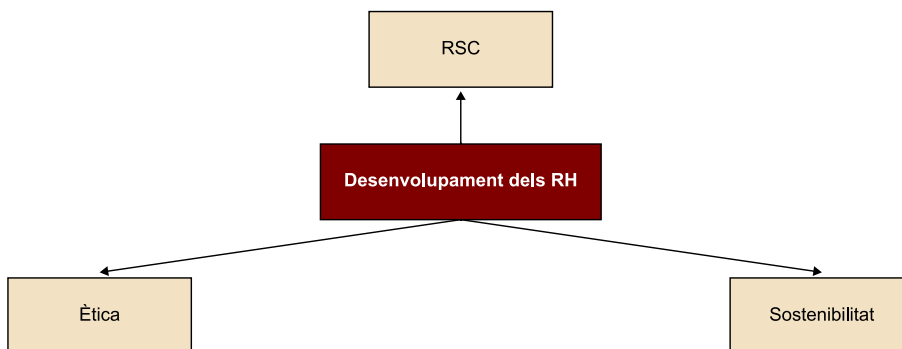
Font: P. De Prins, L. Van Beirendonck, A. De Vos, i S. Segers (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect openness continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 266.

Com es pot observar en la taula anterior, encara que puguem veure pràctiques concretes per a cadascuna de les tres potes, també hi ha algunes pràctiques que podem anomenar transversals o verticals que afectarien de manera general els empleats, com ara el reclutament sostenible, el lideratge per part dels ocupadors o la cultura que fomenti una bona gestió sostenible. En la mateixa taula es poden veure els antecedents teòrics ja esmentats.

2.2. Model d'Ardichvili (2013)

Alexandre Ardichvili (2013) se centra en el desenvolupament dels recursos humans per plantejar el seu model, ja que, segons constata, pot jugar un paper important a promocionar la responsabilitat social corporativa (RSC), l'ètica en els negocis i la sostenibilitat organitzacional. Aquestes tres potes funcionarien seguint uns patrons similars, formant part d'un sistema més global (figura 5).

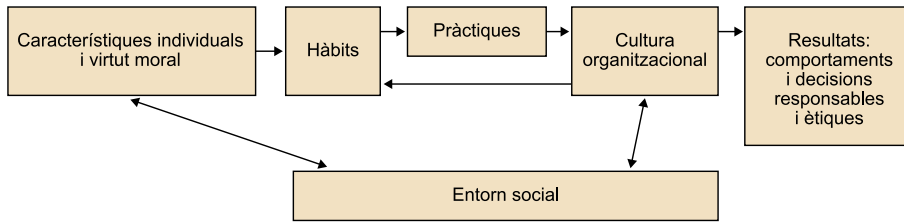
Figura 5. El triangle entre l'RSC, l'ètica i la sostenibilitat en el desenvolupament dels recursos humans



Font: A. Ardichvili (2013). The Role of HRD in CSR, Sustainability, and Ethics: A Relational Model. *Human Resource Development Review*, 12(4), 458.

A més, l'autor explica que cal entendre aquest model a tres nivells: el **nivell individual**, el **nivell organitzacional** i el **nivell de societat**, per la qual cosa la sostenibilitat no es pot aconseguir si ens centrem en solament un dels nivells. A partir d'aquests tres nivells i de la interacció entre l'RSC, l'ètica i la sostenibilitat, Ardichvili proposa el model exposat en la figura 6.

Figura 6. Model proposat per Ardichvili



Font: A. Ardichvili (2013). The Role of HRD in CSR, Sustainability, and Ethics: A Relational Model. *Human Resource Development Review*, 12(4), 463.

El model mostra que el comportament individual i grupal a les organitzacions està impulsat pels hàbits establerts a les entitats, el qual està modelat per les característiques individuals i la virtut moral, les influències socials i la cultura organitzacional. Aquests hàbits influencien, al seu torn, en la cultura per mitjà de pràctiques de recursos humans implementades per als treballadors.

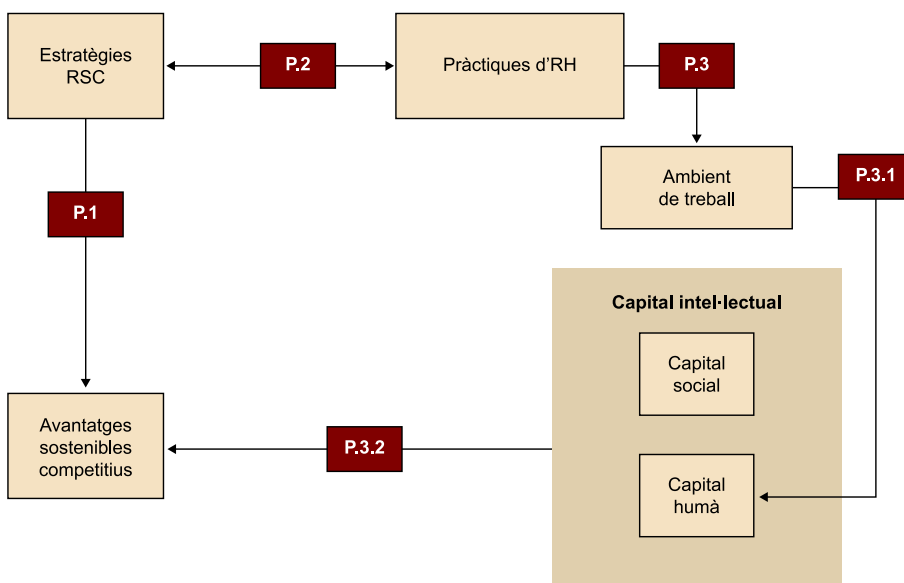
La cultura organitzacional pot canviar els hàbits establerts, encara que pot ser un procés lent i tediós. Així mateix, l'entorn social influeix i es veu influenciat per l'entorn social, el context del qual hem parlat durant la teoria institucional.

El final d'aquest model mostra els comportaments i decisions, que hauran de ser responsables i ètiques, tant cap a l'interior de l'organització com cap a l'exterior.

2.3. Model de Barrena Martínez et al. (2011)

El model de Barrena Martínez, López Fernández i Romero Fernández (2011) se centra a conjuminar la responsabilitat social corporativa i la gestió dels recursos humans (figura 7).

Figura 7. Model conceptual de Barrena Martínez et al.



Font: J. Barrena-Martínez, M. López-Fernández, i P. M. Romero-Fernández (2011). Research proposal on the relationship between corporate social responsibility and strategic human resource management. *International Journal Management and Enterprise Development*, 10(2/3), 173-187.

Aquest model es basa en cinc proposicions (P.1, P.2, P.3, P.3.1, P.3.2) que es detallen a continuació (Barrena Martínez et al., 2011):

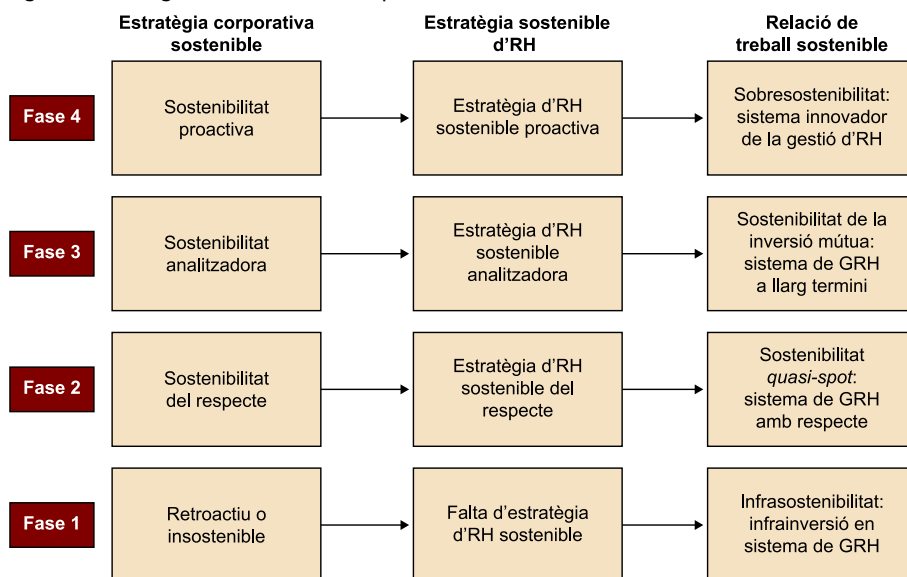
- **Proposició 1:** les empreses que desenvolupen una orientació socialment responsable en la seva estratègia poden aconseguir avantatges competitius sostenibles.
- **Proposició 2:** les empreses que desenvolupen una orientació socialment responsable en la seva estratègia han d'estendre aquests valors a les seves pràctiques de recursos humans.
- **Proposició 3:** una orientació socialment responsable en les pràctiques de recursos humans pot proporcionar una millora de l'ambient de treball a les organitzacions.
- **Proposició 3.1:** una millora de l'entorn de treball com a resultat de les pràctiques socialment responsables de recursos humans pot augmentar el capital intel·lectual de les organitzacions.
- **Proposició 3.2:** les empreses amb una orientació socialment responsable en les seves pràctiques de recursos humans poden aconseguir avantatges competitius derivats de la millora del capital intel·lectual de les organitzacions.

És a dir, segons aquest model, les organitzacions que orientin d'una manera responsable les seves pràctiques de recursos humans milloraran en l'ambient de treball, en el capital intel·lectual dels seus empleats i a obtenir un avantatge competitiu sostenible enfront d'altres organitzacions.

2.4. Model de López Cabrales i Valle Cabrera (2019)

El model de López Cabrales i Valle Cabrera (2019) combina la gestió sostenible dels recursos humans amb les relacions entre els empleats i usa com a base per elaborar-lo el model del triple resultat final exposat amb anterioritat.

Figura 8. Estratègies i relacions laborals per a la sostenibilitat



Font: López Cabrales i Valle Cabrera (2019).

Quasi spot

Un quasi contracte és un acord retroactiu entre dues parts que no tenen obligacions prèvies entre si.

Aquestes quatre fases que es mostren en la figura 8 difereixen en el grau i la intensitat amb els quals la sostenibilitat està present a l'organització per a la formulació d'estratègies.

Les diferents fases mostren quatre models que podem trobar a les organitzacions, depenent de les relacions laborals i de les estratègies optades per l'organització. Mentre que hi ha un model (fase 1) que manca d'una gestió de recursos humans sostenible, la resta (fase 2 a 4) s'adapta per oferir d'una manera o una altra una gestió sostenible.

Cadascun dels models ofereix diferents pràctiques als empleats, basant-se en l'ajust vertical (**alineació amb les polítiques d'ocupació**) i horitzontal (**coherència interna de les pràctiques**).

2.5. Model de Macke i Genari (2019)

Aquests autors han dut a terme, durant el 2019, una revisió sistemàtica de la literatura sobre el concepte de gestió sostenible dels recursos humans.

Una **revisió sistemàtica** es defineix com:

«Una revisió sistemàtica (RS) és un article de “síntesi de l'evidència disponible”, en què es porta a terme una revisió dels aspectes quantitius i qualitius dels estudis primaris, amb l'objectiu de resumir la informació existent respecte d'un tema en particular.»

C. Manterola, P. Astudillo, E. Arias, i N. Claros (2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe hacer acerca de ellas. *Cirugía Española*, 91(3), 149.

En aquest sentit, els autors recullen tot l'escrit (segons uns criteris científics) sobre la gestió sostenible dels recursos humans per establir un model general.

En la seva revisió sistemàtica de la literatura, descobreixen quatre classes de components per a la gestió sostenible de les persones:

- La dimensió social.
- La dimensió econòmica.
- La dimensió mediambiental (es correspondria amb el model ja estudiat del triple resultat).
- El lideratge per a la sostenibilitat.

D'aquesta classificació elaboren tres proposicions per continuar amb la recerca en la gestió sostenible:

- **Proposició 1:** les pràctiques de gestió sostenible dels recursos humans tenen un impacte positiu en l'acompliment ambiental, social i econòmic de les organitzacions.
- **Proposició 2:** la sostenibilitat del procés de gestió dels recursos humans se centra en l'atracció, el manteniment i el desenvolupament de professionals.
- **Proposició 3:** el lideratge sostenible té un impacte positiu en la gestió sostenible dels recursos humans i en la sostenibilitat de l'organització.

A partir d'aquestes tres proposicions, els autors construeixen un model conceptual o teòric amb tres potes:

1) **El rol de la gestió dels recursos humans en la promoció de la sostenibilitat organitzacional.** Dins d'aquesta pota trobem les dimensions econòmica, social i mediambiental.

2) **La sostenibilitat en el procés de gestió dels recursos humans.** Dins d'aquesta pota trobem l'atracció i retenció del talent, el desenvolupament de les habilitats dels treballadors i el manteniment d'uns empleats saludables i productius.

3) **El lideratge sostenible**, que preveu les pràctiques de recursos humans següents: l'atracció de professionals, la formació i desenvolupament, la gestió del rendiment i del talent, les pràctiques de remuneració, la gestió de la diversitat, la supervisió i suport organitzatiu, la gestió de la carrera, la gestió de la salut i la seguretat en el treball, la promoció del treball voluntari, la comunicació interna.

Totes aquestes potes estan interrelacionades i comunicades amb els *stakeholders*: els clients, els proveïdors, la comunitat, el govern, els inversors, la societat i, sobretot, amb els empleats.

3. Resultats de la gestió sostenible

Com hem vist durant el present mòdul, la gestió sostenible dels recursos humans es focalitza a incrementar l'acompliment, el benestar i millorar el medi ambient a parts iguals.

No obstant això, la qüestió dels resultats és un altre tema que cal analitzar amb cautela. Per exemple, imaginem que tenim una llista de pràctiques que apliquem en una certa organització, i ara volem veure quines d'aquestes pràctiques afecten el benestar. Però com mesurarem el benestar?, Quin tipus de benestar considerarem? Aquestes i més preguntes ens porten a plantejar-nos que les pràctiques de recursos humans poden tenir un efecte diferent segons el tipus de benestar o d'acompliment que estiguem mesurant.

A més, cal anar més enllà d'aquelles variables més *mainstream*, com són l'acompliment de la tasca (el que et toca fer per contracte) o el benestar laboral simple. Per a una bona gestió sostenible i de desenvolupament dels recursos humans, cal tenir en consideració un altre tipus de benestar, acompliment o comportaments verds que van més enllà de l'*statu quo*.

3.1. Acompliment en totes les seves formes

L'**acompliment** és, i ha estat, una de les variables més importants a l'hora d'estudiar la gestió dels recursos humans.

Tradicionalment s'ha incidit a proveir als treballadors de pràctiques de recursos humans justament per això: perquè poguessin incrementar el seu acompliment i que l'organització obtingués més rendiment. Això també s'ha vist amb els models tradicionals de gestió dels recursos humans tractats al començament del mòdul.

Però què entenem per acompliment?

A mitjan anys noranta, hi va haver molt interès en la relació entre les pràctiques i l'acompliment, ja que es va demostrar que aquestes podien incrementar l'acompliment de l'organització. A partir d'aquí, el focus es va centrar en l'acompliment global de l'organització, en mesures financeres com el ROI⁴ o indicadors del creixement del negoci.

⁽⁴⁾ Acrònim de *Return On Investment*.

Això va suggerir un problema afegit: entendre com podien tenir un efecte en l'acompliment en l'àmbit organitzacional les pràctiques dissenyades per a un nivell individual. A partir d'aquí, els investigadors es van adonar de la importància de mesurar l'acompliment a nivell individual.

Una de les classificacions més usades de l'acompliment és la de Koopmans et al. (2011), en què s'identifiquen quatre dimensions de l'acompliment (entre parèntesi algunes mesures específiques que es poden trobar en la literatura):

1) **Acompliment de la tasca** (acompliment en el treball, acompliment diari i errors comesos, satisfacció dels consumidors, vendes, productivitat, etc.).

2) **Acompliment contextual** (OCB: conductes de ciutadania, comportaments *extra-role*, altruisme, comportaments cívics, cortesia cap als companys, empoderament, compromís organitzacional afectiu, etc.).

3) **Acompliment creatiu** (creativitat en els grups o de manera individual, innovació, comportaments innovadors, etc.).

4) **Comportaments contraproductius** (intenció d'abandonar l'organització, buscar un altre treball, absentisme, nombre de vegades disciplinat, etc.).

3.2. Benestar dels treballadors

Després de l'acompliment, el **benestar dels treballadors** ha estat un dels objectius més estudiats dins dels àmbits empresarial, organitzacional, etc.

El benestar dels treballadors resulta una variable clau, ja que un treballador amb major benestar tindrà un compromís major, estarà més motivat i tindrà menys rotació o *burnout*.

No obstant això, el benestar es pot entendre de maneres molt diverses. No és el mateix estar feliç en el treball perquè «no fem res», és un treball fàcil de fer, que estar feliç perquè estem aconseguint les nostres metes i estem accedint als millors llocs a l'empresa. Aquestes dues conceptualitzacions, *a priori* oposades, parteixen de dues tradicions d'entendre el benestar des dels temps d'Aristòtil: l'hedonisme i l'eudemonisme.

El **benestar hedònic** es caracteritza pel plaer, una sensació tant física com mental agradable, i per l'absència de dolor (Ryan i Deci, 2001). Normalment, el benestar hedònic, dins de la literatura sobre la gestió dels recursos humans, s'ha operacionalitzat com a satisfacció laboral. I aquesta es pot desdoblegar, al seu torn, en satisfacció intrínseca i extrínseca.

Dins del benestar hedònic també trobaríem altres indicadors, com ara la satisfacció en la vida (molt important, ja que ens passem un terç de la nostra vida treballant, i tot el que ens afecta en el treball pot afectar-nos en la nostra vida personal), la presència d'ànim positiu o l'absència d'ànim negatiu, o l'afectivitat positiva.

Quant al **benestar eudemònic**, la seva conceptualització està més enfocada a aconseguir el veritable potencial de les persones, en el seu creixement i realització humana. Es pot utilitzar juntament amb el benestar hedònic per tenir una imatge més àmplia del benestar general dels treballadors.

Dins del benestar eudemònic, Carol Ryff (1989) defineix sis components a tenir en compte:

- Autoacceptació
- Domini de l'entorn
- Relacions positives
- Autonomia
- Propòsit en la vida
- Creixement personal

Una altra mesura important seria el compromís cap a l'organització i cap al treball que fan els treballadors, el significat del treball o la prosperitat.

Per tant, aquesta conceptualització del benestar no està tan centrada en el plaer físic, sinó en aspectes més psicològics, de creixement personal o d'incrementar el potencial humà. A més, està molt lligat a les eleccions que fan els individus per poder aconseguir més realització i significat.

Fora d'aquesta doble conceptualització (hedònic-eudemònic), també trobaríem la **salut** com a indicador del benestar. Aquesta també constitueix una variable important, ja que afecta el rendiment, la rotació o l'absència dels treballadors en el seu lloc de treball.

3.3. Medi ambient

En la tercera pota tenim el **medi ambient**.

Són moltes les recerques que han tractat el medi ambient des de la perspectiva d'estalvi de costos i no des d'una perspectiva sostenible amb el medi ambient. És a dir, des d'una visió tradicional capitalista, la poca preocupació que s'ha tingut cap al medi ambient (emissions de CO₂, despesa energètica, etc.) s'ha centrat més a reduir costos per poder tenir més marge de maniobra.

Emissions per països

A «Geographical emissions of several countries over time» es poden veure les emissions per països i la seva evolució des dels anys seixanta.

En els últims anys, s'està donant molta importància a incrementar el que es coneix com a *comportaments verds* (que poden ser generalitzables a la nostra vida, però que aquí els limitarem a aquells comportaments que es realitzen dins de les organitzacions durant la jornada laboral).

Els **comportaments verds** es poden definir de la manera següent:

«El comportament proambiental o verd és un comportament que minimitza el dany al medi ambient en la mesura que es pugui o, fins i tot, el beneficia (Steg i Vlek, 2009). Alguns exemples inclouen la minimització de l'ús d'energia i la reducció de residus.»

Comissió Europea (2012). *Science for Environment Policy. FUTURE BRIEF: Green Behaviour*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. [Data de consulta: 12 de desembre de 2019], des d'ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/fb4_en.pdf

En aquest sentit, és important conèixer quines pràctiques de recursos humans podem implementar per incrementar aquests comportaments verds en els nostres empleats.

En un article recent de Bin Saeed et al. (2019) es va demostrar que, efectivament, les pràctiques verdes de recursos humans afectaven positivament els comportaments promediambientals que tenien els treballadors. Els autors van utilitzar les pràctiques següents (entre parèntesis alguns dels ítems utilitzats):

- **Reclutament i selecció ecològica** («La meua organització selecciona els candidats que són prou conscients de la necessitat de ser ecològics quan cobreixen els llocs vacants», «Els missatges que es donen en el moment del reclutament inclouen criteris de comportament/compromís ambiental»).
- **Formació i desenvolupament ecològic** («Proporciona capacitació ambiental als membres de l'organització per augmentar la consciència ambiental», «Té en compte les necessitats de les qüestions mediambientals a l'hora d'analitzar les necessitats de formació»).
- **Gestió de l'acompliment ecològic** («Aquesta organització proporciona retroalimentació periòdica als empleats o equips per aconseguir metes ambientals o millorar el seu compliment ambiental», «Aquesta organització estableix un sistema d'informació de gestió ambiental i auditories ambientals»).
- **Recompenses i compensacions ecològiques** («L'acompliment ambiental és reconegut públicament –premis, sopars o publicitat–»; «Premia l'acompliment ambiental dels empleats –bo/excel·lent i extraordinari–»).
- **Empoderament ecològic** («Reconeix l'empleat com un actor clau en la gestió ambiental», «Brinda oportunitats per negociar amb la gerència sobre acords verds en el seu lloc de treball»).

Accountability

«Index Family Overview». Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

Els nous indicadors inclouen:

- «Human Development Indicator (HDI)»
- «Index of Sustainable Economic Welfare (ISEW)»

Activitats

1. Segons les barreres que s'han vist en l'apartat «Barreres en la gestió sostenible dels recursos humans», tria un total de tres i argumenta com es podrien combatre.
 2. Pensa en pràctiques que es puguin promoure a les organitzacions per satisfer els objectius de desenvolupament sostenible. Especifica sobre quines metes estarien focalitzades i justifica com poden ajudar als objectius de desenvolupament sostenible.
 3. Analitzant els models de gestió sostenible, quines similituds i diferències trobes entre ells? Argumenta la teva resposta. Què hi afegiries tu? (afegeix almenys alguna característica, variable, etc.).
 4. El Banc Santander, i també el BBVA, han estat escollits recentment com els bancs més sostenibles del món. També Inditex va ser escollida com l'empresa de *retail* espanyola més sostenible del món.
- Llegeix «Quince empresas españolas entre las más sostenibles del mundo según el índice DJSI» i visita «S&P Dow Jones Indices», després comenta la notícia argumentant la teva opinió.

Bibliografia

- Ardichvili, A. (2013). The Role of HRD in CSR, Sustainability, and Ethics: A Relational Model. *Human Resource Development Review*, 12(4) 456-473.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., i Romero-Fernández, P. M. (2011). Research proposal on the relationship between corporate social responsibility and strategic human resource management. *International Journal Management and Enterprise Development*, 10(2/3), 173-187.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn, D., i Walton, R. E. (1984). *Human resource management*. New York: Free Press.
- Comisión Europea (2012). *Science for Environment Policy. FUTURE BRIEF: Green Behaviour*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. [Data de consulta: 12 de desembre de 2019], des d'https://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/FB4_en.pdf
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., i Segers, S. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect openness continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263-284.
- Di Fabio, A. (2017). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, 19(8), 1-7.
- Edwards, A. (2005). *The sustainability revolution. Portrait of a paradigm shift*. Gabriola Island, BC (Canadá): New Society Publishers.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., i Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Eklington, J. i Burke, T. (1987). *The Green Capitalists*. London: Gollancz.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*. Oxford: Capstone.
- Fombrun, C., Tichy, N. M., i Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Londdon: Pitman.
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Hart, S. L. (1997). Beyond Greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66-76. [Data de consulta: 12 de desembre de 2019], des d' <https://hbr.org/1997/01/beyond-greening-strategies-for-a-sustainable-world>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., De Vet Henrica, C., i Van der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environment Medicine*, 53(8), 856-866.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- López-Cabrales, A. i Valle-Cabrera, R. (2019). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*. doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100689
- Macke, J. i Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.
- Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E. i Claros, N. (2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugía Española*, 91(3), 149-155.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Opatha, H. (2016). Towards a Sustainable Future: Reflections. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 6(1), 1-12.

Ryan, R. i Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.

Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it – explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.

Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., i Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 424-438.

