

# La direcció de persones en la societat del coneixement

Eva Rimbau Gilabert

PID\_00182746



*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

|   |    |
|---|----|
| <b>Introducció</b> .....  | 5  |
| <b>1. El concepte de <i>direcció de persones</i></b> .....  | 9  |
| <b>2. Ètica i direcció de persones</b> .....  | 12 |
| 2.1. Visions teòriques aplicables a la pràctica de la direcció de persones .....  | 12 |
| 2.1.1. Centrar-se en les conseqüències (teories conseqüencialistes) .....   | 13 |
| 2.1.2. Centrar-se en deures, obligacions i principis (teories deontològiques) .....                                     | 13 |
| 2.1.3. Centrar-se en la integritat (ètica de virtuts) .....   | 15 |
| 2.2. La funció d'RH com a suport per a l'organització ètica .....   | 16 |
| <b>3. La direcció estratègica de recursos humans</b> .....  | 18 |
| 3.1. La necessitat d'ajust entre les característiques de l'organització i les seves pràctiques de recursos humans ..... | 18 |
| 3.2. El debat entre <i>ajust estratègic</i> i <i>millors pràctiques</i> .....   | 19 |
| 3.2.1. Crítiques als models de millors pràctiques .....   | 21 |
| 3.3. El rol de la direcció de línia .....   | 22 |
| <b>4. El coneixement com a element econòmic clau</b> .....  | 24 |
| 4.1. Els treballadors del coneixement .....   | 25 |
| 4.2. La gestió del coneixement .....  | 26 |
| <b>5. Explotació i difusió de les TIC</b> .....   | 28 |
| 5.1. De la subcontractació a l'empresa xarxa .....  | 28 |
| 5.2. Del treball rutinari al treball intensiu en coneixement .....  | 29 |
| 5.3. Del treballador localitzat al treballador connectat .....  | 30 |
| <b>6. L'orientació al client i el contracte psicològic</b> .....  | 32 |
| 6.1. Expectatives creixents dels clients .....  | 32 |
| 6.2. Inseguretats en l'ocupació, ocupabilitat i contracte psicològic transaccional .....                                | 33 |
| <b>7. Les persones com a font d'avantatge competitiu</b> .....  | 35 |
| 7.1. La guerra pel talent, la individualització del treball i la gestió de la diversitat .....                          | 35 |
| 7.1.1. La guerra pel talent .....   | 35 |
| 7.1.2. La individualització de la relació d'ocupació .....  | 37 |
| 7.1.3. La gestió de la diversitat .....   | 38 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 7.2.      | L'equilibri entre habilitats individuals i capacitats organitzatives ..... | 39 |
| 7.2.1.    | La gestió activa de la cultura organitzativa .....                         | 40 |
| <b>8.</b> | <b>El treball flexible</b> .....   | 42 |
| 8.1.      | Formes de flexibilitat des del punt de vista de l'organització .....       | 42 |
| 8.1.1.    | L'empresa flexible .....   | 44 |
| 8.1.2.    | Visions crítiques .....  | 45 |
| 8.2.      | La conciliació vida-feina .....  | 46 |
| 8.2.1.    | Equilibri o conciliació? .....   | 46 |
| 8.2.2.    | Les polítiques de conciliació familiar en l'empresa .....                  | 47 |
|           | <b>Bibliografia</b> .....  | 51 |

## Introducció

Hi ha nombrosos factors interns i externs que afecten la manera en què en una organització es dirigeix a les persones. La clau per a la viabilitat de les organitzacions és ser capaç de respondre o, millor, d'anticipar-se a aquest entorn canviant, integrant les necessitats de recursos humans en els plans estratègics a llarg termini. Aquest material didàctic revisa alguns dels desafiaments que afronten les organitzacions i analitza breument quina relació mantenen amb la direcció de persones.

En primer lloc, presentarem una visió actual del concepte de *direcció de persones*, i la relació que manté amb el terme *direcció de recursos humans*, que s'utilitza àmpliament en el món organitzatiu. No volem fer una reflexió purament terminològica, sinó proporcionar una visió àmplia per a tenir en consideració com gestionar allò que les persones aporten a les organitzacions.

En segon lloc, introduïrem algunes idees bàsiques sobre l'ètica aplicada a la direcció de persones. Aquesta matèria no es presenta com un fi en si mateixa, sinó que ha d'entendre's com una eina que ajudarà a analitzar, més enllà de la tècnica, els conceptes i les tendències que s'aniran revisant al llarg de l'assignatura. Els professionals dels recursos humans i els directius en general reben avui dia pressions per mostrar un comportament ètic que no sempre han tingut l'oportunitat de desenvolupar. Esperem contribuir a aquest desenvolupament a partir de l'enfocament transversal de les qüestions ètiques proposat en aquesta assignatura.

El pas següent serà presentar un marc general per a entendre com es relacionen entre si les diverses activitats de direcció de persones, així com el necessari encaix entre aquestes i l'estratègia de negoci de l'empresa. Aquest marc general és el de la direcció estratègica de recursos humans.

A partir d'aquest punt, estarem en condicions de començar a revisar algunes tendències actuals que afecten la direcció de persones. En aquest procés, convé ser escèptic davant la retòrica d'alguns autors i consultors, i avaluar quina part de substància tenen les seves propostes i com poden afectar la realitat de cada organització o aplicar-s'hi.

### Termes de moda

Les modes en direcció d'empreses solen reflectir idees valuoses o, almenys, amb certa utilitat. El problema apareix quan es converteixen en absoluts que no permeten la reflexió crítica sobre la seva rellevància o aplicabilitat en contextos concrets.

Alguns exemples: *excel·lència, apoderament, reenginyeria de processos de negoci*, etc.

Parlarem del rol destacat que el coneixement ha assumit com a element econòmic clau. En l'àmbit de la direcció de persones, interessen tant les persones que treballen amb el coneixement (els anomenats *treballadors del coneixement*), com els sistemes creats per a aprofitar les capacitats d'aquestes persones (la gestió del coneixement).

Seguidament, comentarem com l'explotació i la difusió de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) han canviat la manera com s'organitzen tant les empreses com la feina. Així, podem parlar de l'empresa xarxa, del treball intensiu en coneixement i del teletreball.

L'augment de les pressions competitives ha donat lloc a orientacions en la direcció de persones que es poden considerar contradictòries. D'una banda, per tal d'atendre les exigències dels clients, les empreses traslladen la incertesa a la qual fan front als seus empleats en forma d'una falta de compromís a llarg termini. D'altra banda, la necessitat de millorar el rendiment de la mà d'obra pot generar un èmfasi en el talent i el compromís, a més d'una individualització del treball, que s'ha de coordinar mitjançant una gestió de la cultura organitzativa que asseguri que tots els membres de l'organització comparteixen la mateixa visió i els mateixos valors.

Acompanyant aquestes tendències, hi ha un interès sostingut en l'última dècada sobre la idea de treball flexible. N'analitzarem el significat i les implicacions tant per a l'organització com per als treballadors, parlant de flexibilitat laboral i de conciliació entre vida i feina.

Cal tenir en compte que moltes d'aquestes tendències i conceptes es complementen i se superposen. Per exemple, no és possible entendre el desenvolupament d'algunes pràctiques de treball flexible que faciliten les polítiques de conciliació laboral sense tenir en compte la tecnologia disponible. Tampoc es pot explicar l'èmfasi en aspectes culturals que potenciïn la cohesió interna si no es té en compte la dificultat de controlar i avaluar el rendiment dels treballadors del coneixement, cada vegada més importants en el procés productiu. En conseqüència, la lectura de les idees que segueixen s'hauria de fer amb una visió àmplia, intentant relacionar els elements que van apareixent.

Un altre advertiment abans de començar. La selecció de tendències presentada aquí no s'hauria d'entendre com una llista exhaustiva i definitiva. Al contrari, diferents sectors, països o tipus d'organització poden percebre altres tendències, viure-les amb intensitat variable o traduir-les de manera diferent en l'activitat de directius de línia i especialistes d'RH. Cada directiu o professional s'ha de mantenir informat per tal de ser capaç d'analitzar els canvis al món del treball i d'anticipar les conseqüències que poden tenir per a les organitzacions, els treballadors i ells mateixos. En comptes d'acceptar "receptes" d'aplicació

general, és més productiu adoptar una perspectiva crítica, que afavoreixi la millora contínua i que faciliti que les pràctiques adoptades siguin robustes i adequades a la situació de l'organització.





## 1. El concepte de *direcció de persones*

Des de fa dècades, hi ha un debat sobre el nom que ha de rebre la funció organitzativa que s'ocupa dels aspectes relacionats amb l'organització del treball i amb les persones que treballen. El primer canvi de denominació va ser el pas d'*administració de personal* a *direcció de recursos humans*. Recentment, la discussió es troba entre aquest últim nom i *direcció de persones*. Aquests debats reflecteixen, en general, maneres diferents d'entendre el que és o ha de ser aquesta funció, tant per part dels investigadors i experts com per part dels directius immersos en la pràctica real.

En el primer debat terminològic, l'administració de personal es va associar amb el concepte de *relacions laborals*, i va ser presentada com un enfocament reactiu, parcial, basat en l'ús de sistemes d'ocupació de tipus "control i comandament", que tenia una visió a curt termini i només procurava evitar el conflicte entre els punts de vista contraposats de direcció i treball. En contrast, la direcció de recursos humans es va definir com a proactiva, integradora, basada en un sistema de compromís i participació dels empleats, amb una visió a llarg termini i creadora d'una unitat d'interessos entre direcció i treball. Aquesta visió nova es va sintetitzar en frases com "les persones són un actiu i no un cost" o "la funció de recursos humans s'integra plenament en les decisions estratègiques i de negoci".

### Lectura recomanada

Una obra essencial en aquest pas de l'administració de personal a la direcció de recursos humans és el llibre següent:

**M. Beer; B. Spector; P. Lawrence; D. Quinn Mills; R. Walton** (1984). *Managing Human Assets*. Nova York: Free Press.

Hi ha versió en castellà:

**M. Beer; B. Spector; P. Lawrence** (1989). *Dirección de recursos humanos: Técnicas de Harvard Business School*. Mèxic: CECSA.

En la dècada de 2000 es va començar a utilitzar la denominació *direcció de persones*. Aquest terme suposa una visió més àmplia que *direcció de recursos humans* (RH) i evita una de les mancances principals de l'enfocament de direcció d'RH, que sembla que creu que l'èxit o l'eficàcia de les pràctiques de recursos humans depèn únicament del departament que porta aquest nom.

Aquí adoptem el terme **direcció de persones** per tal de destacar aquest enfocament ampli i de connectar l'estratègia de l'organització amb la manera en què s'organitza el treball i en què les persones perceben el procés de direcció. Aquests aspectes depenen tant de les pràctiques habitualment associades als departaments de recursos humans, com de l'activitat exercida pels directius de línia. Però, al seu torn, les capacitats dels directius de línia depenen de manera

crucial de l'enfocament que l'empresa adopti sobre les relacions d'ocupació i sobre les polítiques organitzatives en la selecció, formació i promoció dels directius. Aprofundirem en el rol de la direcció de línia més endavant.

Alhora, aquesta denominació exclou de l'anàlisi tasques que tradicionalment requeien sobre la direcció d'RH perquè no encaixaven en cap altre lloc. L'onada de subcontractacions que es va produir en els anys vuitanta i noranta va fer palpable aquesta separació entre activitats de recursos humans "fonamentals" i "perifèriques". Des de llavors, és habitual contractar a proveïdors externs les activitats més perifèriques respecte a l'avantatge competitiu de l'organització, com la provisió de serveis d'àpats (*catering*) o menjadors per als empleats, la gestió de la seguretat o, fins i tot, la gestió de contractes i nòmines. La direcció de persones no inclou, doncs, aquest tipus d'activitats.

La **direcció de persones** és la part del treball directiu que s'ocupa d'adquirir, desenvolupar i prescindir dels esforços, destreses i capacitats dels treballadors d'una organització, i de mantenir les relacions organitzatives en què aquests recursos de les persones es poden utilitzar per a permetre que l'organització perduri en el futur.

Diversos elements d'aquesta definició mereixen ser destacats:

- La direcció de persones considera que els humans no "són" recursos, sinó que "**tenen**" recursos, que poden posar al servei de l'organització de millor o pitjor grat.
- La tasca de dirigir persones inclou un element habitualment silenciats –haver de prescindir de col·laboradors en certes ocasions. Aquest element reflecteix el **conflicte** inherent entre dues tasques importants que assumeix la direcció de persones: d'una banda, buscar la conformitat, el compromís i la cooperació productiva dels empleats; de l'altra, la gestió de conflictes, disputes i "mals comportaments" dels treballadors.
- La direcció de persones és una activitat essencialment **estratègica**, per l'èmfasi d'aconseguir que s'utilitzin els esforços i les capacitats dels empleats per a assegurar la supervivència de l'empresa a llarg termini. Segons aquesta orientació, hi ha una relació d'anada i tornada entre la formulació de l'estratègia corporativa i la formulació de l'estratègia de recursos humans, que contrasta amb la visió més tradicional segons la qual l'estratègia de recursos humans és una cosa que es deriva o és servidora d'una estratègia corporativa principal.
- El concepte proposat manté obertes les possibilitats sobre **qui "fa la feina"** de direcció de persones. Encara que no hi hagi un departament amb aquesta funció assignada (que és el que sol passar a les organitzacions petites),

sempre caldrà fer certes tasques relacionades amb els treballadors (planificació, reclutament i selecció, baixa o recol·locació, obtenció d'informació sobre les seves capacitats, formació i desenvolupament, negociació i administració de salaris i altres aspectes de la relació laboral, establiment i compliment de polítiques de salut i seguretat, absentisme, etc.). Aquestes tasques poden estar repartides entre diferents departaments o diferents directius, però en qualsevol cas la supervivència d'una organització requereix que es duguin a terme.

Peiró (1999) explica de manera clara i resumida aquesta evolució des del concepte de *direcció de recursos humans* fins al concepte de *direcció de persones*:

"Tradicionalmente, la gestión de RRHH se confinaba al departamento de Personal que se consideraba como un área funcional de "staff". No obstante, en la Gestión de RRHH moderna cobra un papel importante el director inmediato. Así, las tendencias más recientes plantean la necesidad de una "joint venture" entre directores en la línea jerárquica, que son los inmediatos directores de personas, y el Departamento de Recursos Humanos, que cada vez va a ser más flexible y pequeño, pero más profesionalizado y menos burocratizado. Una función fundamental de ese Departamento será prestar apoyo para que la Dirección, a sus diferentes niveles, gestione de forma competente a las personas que trabajan en colaboración directa con ellos. En este contexto, el desarrollo de los directores, a todos los niveles, en las competencias y habilidades en la dirección es un aspecto fundamental."

J.M. Peiró Silla (1999). "El modelo «amigo»: marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. Papeles del psicólogo". *Revista del Colegio Oficial de Psicólogos* (núm. 72).

## 2. Ètica i direcció de persones

Com qualsevol activitat humana, l'activitat empresarial ha tingut, té i tindrà sempre una dimensió ètica. En particular, la direcció de persones té efectes sobre els individus que són susceptibles de ser valorats èticament. En concret, les decisions sobre els recursos humans poden causar cert perjudici a certs individus alhora que en beneficien uns altres. Per això, els responsables de dirigir persones han de prendre consciència de la dimensió ètica de les seves activitats, de les consideracions ètiques que –conscient o inconscientment– guien les seves decisions i de la valoració ètica que les conseqüències d'aquestes decisions mereixen.

Però les decisions d'aquests directius no es produeixen en un buit: les eleccions **individuals** han de ser vistes en el context dels rols que se suposa que han d'exercir dins d'una **organització** en concret que opera en un sistema polític, econòmic i social particular. Això significa que també cal tenir en compte la dimensió ètica de les pràctiques i polítiques que s'apliquen en una organització, encara que siguin en últim terme els individus els qui prenen decisions de manera individual o col·lectiva.

Combinant l'enfocament individual amb l'organitzatiu, en aquest apartat presentarem primer les **visions teòriques** principals que expliquen en què es basen els individus a l'hora de prendre les seves decisions ètiques. En segon lloc, analitzarem el paper més ampli que poden tenir els professionals d'RH per tal d'afavorir que la seva **organització sigui més ètica**.

### 2.1. Visions teòriques aplicables a la pràctica de la direcció de persones

Moltes decisions ètiques són prou clares per a triar què cal fer de manera relativament fàcil, perquè una opció és clarament "bona", i l'altra, "dolenta". Però decidir pot ser força complicat quan entren en conflicte dos (o més) valors, drets o responsabilitats, i hem de triar entre alternatives igualment desagradables. Aquestes situacions es poden considerar **dilemes** ètics. Per tal de fer front als dilemes ètics que la vida ens planteja, pot ser útil aplicar les idees que ens proporcionen les teories ètiques principals actuals.

Veurem, a continuació, les teories conseqüencialistes, les teories deontològiques i l'ètica de les virtuts, seguint les explicacions de Treviño i Nelson (2011). Serà una descripció necessàriament superficial, que ometrà molts matisos i enfocaments diferents possibles dins de cada visió, com també alguns que no encaixen bé en cap d'aquestes teories, però que esperem que serà útil per a pensar sobre els dilemes ètics des de múltiples perspectives.

### 2.1.1. Centrar-se en les conseqüències (teories conseqüencialistes)

Les teories conseqüencialistes centren l'atenció en els **resultats** o conseqüències d'una decisió o acció.

#### Teories conseqüencialistes

Aquestes teories també s'anomenen *teleològiques*, del grec *telos* o 'fi'.

L'utilitarisme és, probablement, la teoria conseqüencialista millor coneguda. Segons el seu principi bàsic d'"utilitat", una decisió ètica hauria de maximitzar els beneficis per a la societat i minimitzar els danys o perjudicis. El que importa, doncs, és el balanç net de les bones conseqüències sobre les dolentes per a la societat en conjunt.

Un utilitarista s'aproximaria a un dilema ètic identificant sistemàticament els *stakeholders* o persones i grups afectats per una decisió. Llavors, valoraria els beneficis i danys potencials per a cadascun, segons la decisió que adoptés.

#### Atenció

L'utilitarisme requereix pensar àmpliament sobre les conseqüències per a la "societat", no solament per a un mateix i les persones més properes, com sovint ens sentim inclinats a fer.

La visió conseqüencialista pot ser molt útil a l'hora d'ajudar a pensar davant un dilema ètic, perquè fa més fàcil la reflexió sobre qui es beneficiarà d'una decisió o qui en sortirà perjudicat. El problema principal, no obstant això, és que sovint és **difícil obtenir la informació** necessària per a avaluar totes les conseqüències per a totes les persones interessades (*stakeholders*) que poden resultar directament o indirectament afectades per una acció o decisió. Malgrat això, si se segueix aquest enfocament és responsabilitat del decisor reunir i utilitzar la informació més precisa i actualitzada, en relació amb totes les conseqüències possibles per a tots els afectats.

Una altra dificultat amb aquest enfocament és que els drets d'un **grup minoritari** poden ser fàcilment sacrificats pel benefici de la majoria. En aquest cas, cal considerar també els drets inherents a aquest grup (seguint l'enfocament deontològic) com a base de la decisió.

### 2.1.2. Centrar-se en deures, obligacions i principis (teories deontològiques)

La paraula *deontològic* procedeix del llatí *deon*, que significa 'deure'. En comptes de centrar-se en les conseqüències, una visió deontològica preguntaria "quin deure has de complir?". La decisió es basa en **el que és correcte**, que al seu torn es basa en principis o valors ètics universals amplis i abstractes, com l'honestedat, el manteniment de les promeses, l'equitat i la justícia, la lleialtat, els drets (a la seguretat, la privadesa, etc.), la responsabilitat, la compassió o el respecte pels éssers humans o la propietat.

Segons alguns enfocaments deontològics, certs **principis morals** ens obliguen, independentment de les conseqüències. Per tant, una acció es podria considerar equivocada, encara que les seves conseqüències fossin bones, si contravenia aquests principis. El primer pas per a entendre i aplicar aquesta visió és

saber quins valors són importants per a un i com prioritzar-los. La prioritació de valors o principis és útil en situacions en què aquests entren en conflicte entre si.

Algunes teories deontològiques se centren en els **drets**, més que en els valors, deures o principis. El concepte de *drets* prové de les idees de la Grècia clàssica de "drets naturals", que emergeixen de la "lleï natural". Alguns drets es poden considerar com a "negatius", com els límits d'un govern a l'hora d'interferir en el dret a la privadesa, mentre que uns altres es poden entendre de manera més positiva, com el dret de les persones a la seguretat i la salut. En la pràctica, els drets d'una part poden entrar en conflicte amb els drets d'una altra part, o bé els drets d'una part poden generar obligacions sobre una altra part.

D'on procedeixen les regles, els principis o els drets que cal seguir segons aquest enfocament? Vegem-ne tres possibilitats:

1) Una via és confiar en regles morals que tenen l'arrel en les tradicions bíbliques occidentals.

Per exemple, la **regla d'or**, present en les religions principals, és coneguda per molta gent i proporciona una guia deontològica important: "Fes als altres allò que voldries que et fessin". Però aquesta regla només porta a la millor decisió si el decisor té un caràcter ètic fort, ja que si no és així voldrà que els altres es comportin d'una manera tan poc ètica com ell mateix es comporta.

2) El filòsof alemany Emmanuel Kant va proporcionar una altra regla moral útil amb l'**imperatiu categòric**: "Actua només de manera que puguis desitjar que la màxima de la teva acció es converteixi en una llei universal". Aquesta regla exigeix considerar si la base lògica per a una acció es podria convertir en una llei universal que en principi seguís tothom. Una manera pràctica d'obtenir una guia deontològica que segueixi aquest imperatiu és preguntar-se "quin tipus de món seria aquest si tothom es comportés d'aquesta manera o prengué aquest tipus de decisió en aquest tipus de situacions?".

3) El filòsof polític nord-americà John Rawls va proposar que els decisors utilitzessin l'exercici del **vel d'ignorància** per tal d'arribar a principis fonamentals de justícia per a guiar-los en les seves decisions ètiques. Segons aquest exercici, cal imaginar-se quina decisió prendria un grup de gent que no sabés res sobre les seves pròpies identitats o el seu estatus. Segons Rawls, les persones racionals que usessin aquest principi del vel d'ignorància desenvoluparien regles ètiques que no donarien, afavoririen o perjudicarien injustament cap grup, ja que no sabrien, *a priori*, a quin grup pertanyen ells mateixos. Aquest enfocament és especialment útil quan la decisió que s'ha de prendre toca qüestions relatives a l'equitat i la justícia, i quan hi ha implicades persones menys afavorides que el decisor.

Un dels **desafiaments** principals per a les visions deontològiques és decidir quin dret, obligació, deure o principi té prioritat, ja que en els dilemes ètics sovint n'hi ha diversos en conflicte. Una altra dificultat d'aquests enfocaments

apareix quan entren en conflicte amb un raonament conseqüencialista: què passa quan seguir una regla té conseqüències devastadores? I si una decisió amb bones conseqüències contradiu un principi ètic important?

### 2.1.3. Centrar-se en la integritat (ètica de virtuts)

La visió de l'ètica de virtuts se centra més en la integritat de l'agent moral (la persona que decideix i actua) que en l'acte moral en si mateix (la decisió o l'acció). La fi aquí és ser una **bona persona**, perquè aquest és el tipus de persona que es vol ser. Encara que la tradició filosòfica de l'ètica de virtuts es va iniciar amb Aristòtil, un bon nombre de pensadors actuals l'han retornat a l'actualitat de la reflexió ètica.

L'ètica de virtuts considera el caràcter, les motivacions i les intencions de l'agent, cosa que en les altres dues visions no es tracta gens. L'important és que l'individu **intenti** ser una bona persona i que s'esforci a desenvolupar-se com a agent moral, relacionar-se amb altres que fan el mateix i contribuir a crear un context organitzatiu que doni suport al comportament ètic. Això no significa que els principis, les regles o les conseqüències no es tinguin en compte, sinó que es tenen en consideració en valorar el caràcter i la integritat de l'agent. El caràcter pot ser valorat en termes de principis com l'honestedat, en termes del seguiment de les regles (va seguir el codi ètic de la seva professió?), o en termes de les conseqüències (va tenir la seva acció conseqüències nocives?).

#### Intencions

Les intencions i motivacions són un element important per a aquest enfocament. Per exemple, no es valora igual fer una acció contra un corrupte poderós buscant el bé màxim per al màxim de persones, que fer la mateixa acció per venjança contra aquesta persona.

Un dels referents per a definir el bon caràcter és l'anomenada **comunitat moral rellevant**, la comunitat que es pren com a referència per a decidir quins són els màxims nivells ètics. Aquesta comunitat pot ser una associació professional, una comunitat religiosa, un grup activista en el qual es participa, la família, l'oficina per a qüestions ètiques de l'empresa mateix, o fins i tot el públic en general. Vegem algunes situacions concretes:

- Hi ha **comunitats professionals**, sovint constituïdes en associacions, que han desenvolupat criteris ètics elevats per a la conducta dels seus membres. En aquests casos, per a les persones que treballen en aquestes professions sol ser fàcil establir el model ètic de referència que cal seguir.
- Quan no hi ha una comunitat professional a la qual referir-se, o no proporciona una bona guia, una alternativa és fixar-se en els criteris que aplica la societat o la comunitat en sentit ampli. Una guia útil en aquesta situació és utilitzar la **regla de la divulgació**. Aquesta regla pregunta "com et sentiries si la teva conducta fos publicada a... (el nom d'un mitjà massiu de comunicació)?".

- Una altra manera útil de definir el caràcter de referència és preguntar-nos quin seria el consell que ens donaria el més rigorós dels nostres models o crítics ètics. És possible identificar la persona que cobreix aquest rol per a cadascun (un familiar, un professor respectat, un conseller espiritual...), la integritat del qual respectem i el criteri moral del qual valorem, i considerar què pensaria aquesta persona del comportament que estem considerant emprendre.

La visió de l'ètica de virtuts dóna per descomptat que la pròpia identitat com a agent moral és important per a la persona, i que aquesta s'esforça a desenvolupar contínuament aquest aspecte. Aquest desenvolupament personal de les virtuts es pot aconseguir identificant els models ètics en la pròpia vida, triant interactuar amb persones íntegres, i optant per treballar en un entorn ètic.

En conjunt, hem vist que totes les visions teòriques tenen limitacions. Cap, per si mateixa, proporciona una guia perfecta per a totes les situacions. Òbviament, si tots els enfocaments porten a la mateixa situació, la decisió serà relativament fàcil. Les dificultats apareixen quan els enfocaments entren en conflicte. En aquests casos, serà el decisor qui haurà de considerar la situació de la manera més àmplia possible i prendre la millor decisió que pugui basant-se en el bé comú, els seus valors i principis més importants, i les consideracions sobre què faria una persona íntegra.

## 2.2. La funció d'RH com a suport per a l'organització ètica

La funció d'RH es troba en una posició privilegiada per tal de col·laborar en el fet que els criteris i els comportaments ètics d'una empresa siguin elevats. De fet, sovint s'espera que sigui el "defensor de l'ètica" de les organitzacions. Però aquest departament, per si mateix, no pot aconseguir els canvis necessaris perquè una organització no interessada en l'ètica evolucioni cap a criteris ètics elevats.

- Arribar a ser una **organització ètica** és un procés continu que afecta el conjunt de l'organització, i no solament el departament d'RH. Les organitzacions ètiques creen un entorn en el qual "fer el correcte" no és res que s'hagi de tenir en compte, sinó que és la seva forma de vida. En aquestes organitzacions, l'ètica forma part de totes les polítiques, processos i pràctiques. És una forma de ser per a tots els membres de l'organització i és al cor de la seva cultura. No obstant això, poques empreses tenen en origen aquestes expectatives tan altes, sinó que comencen amb objectius menys ambiciosos (com anar més enllà dels simples requisits mínims imposats per la legalitat) i volen anar desenvolupant una cultura que doni suport al comportament ètic en totes les àrees.
- Si el departament d'RH ha d'intervenir en el procés per a convertir-se en una organització ètica, ha de ser amb un **suport de l'alta direcció** molt clar. Un departament sol, pel seu compte, mai aconseguirà els canvis ne-



cessaris. Si la funció d'RH és l'única que té el paper de "consciència de l'organització", fàcilment l'acusaran de no estar enfocada al negoci i no aportar valor, la qual cosa pot expulsar la funció de la seva posició com a soci del negoci, i intensificar els conflictes i les ambigüitats de la seva contribució a l'empresa.

- Els programes per a convertir-se en una organització ètica no poden estar separats del conjunt de processos de l'organització. Simplement "dir" que es vol ser (o s'és) ètic no significa ser-ho realment. Cal que l'orientació ètica es converteixi en part del teixit de tota l'organització, que arribi a definir la identitat de l'organització. Això significa que la responsabilitat de convertir-se en una organització ètica correspon a tots els empleats. Són els responsables d'un departament els que han d'assegurar que les pràctiques d'aquest departament són consistents amb aquesta orientació ètica.

Sloan i Gavin (2010) expliquen com l'àrea d'RH pot dur a terme la missió de donar suport al procés d'evolucionar cap a una organització ètica. Destaquen tres responsabilitats clau d'RH:

**1) Establir pràctiques d'RH ètiques.** Si la funció d'RH ha d'ajudar altres àrees a desenvolupar i a adoptar pràctiques ètiques, primer ha d'arribar a ser un exemple. Això concerneix, especialment, a les pràctiques de selecció, avaluació de l'acompliment, retribució i formació.

**2) Facilitar el canvi** en els processos a mesura que totes les funcions evolucionen cap a les pràctiques ètiques. Cada àrea de l'organització ha d'identificar en què ha de canviar i desenvolupar enfocaments nous alineats amb l'objectiu de convertir-se en una organització ètica. Això és responsabilitat de la direcció de cada àrea, però RH ha d'actuar com a catalitzador i facilitador d'aquest canvi.

**3) Crear una cultura** que contribueixi a la capacitat ètica dels individus i al compromís conjunt de convertir-se en una organització ètica. Els processos de formació són clau aquí, ja que afavoreixen que tots els treballadors desenvolupin una comprensió profunda dels valors clau que es vol adoptar. Però no n'hi ha prou de tenir empleats que vulguin exercir comportaments ètics i que puguin avaluar apropiadament les situacions que se'ls plantegen, si hi ha una discrepància entre el que seria la decisió correcta i el comportament general que s'observa en l'organització. És necessari que l'organització demostrï que valora el debat obert sobre qüestions ètiques. Els directius han de facilitar el diàleg sobre si les pràctiques usades són correctes o si són inconsistentes o conflictives. Per tal d'aconseguir-ho, els directius poden rebre formació que els ajudi a utilitzar termes ètics i a acceptar que els empleats formulïn qüestions ètiques i preguntin el "perquè" més enllà del "què" porta a terme l'organització.

### 3. La direcció estratègica de recursos humans

Aquesta assignatura suposa un coneixement previ sobre la funció de recursos humans a les organitzacions, com també conceptes bàsics sobre motivació i lideratge. Partint d'aquesta base, analitzarem com hem d'afrontar desafiaments clau per a les organitzacions des del punt de vista de la direcció de persones. El marc conceptual des del qual analitzarem aquests desafiaments serà el de la direcció estratègica de recursos humans. En els subapartats següents descrivim els aspectes clau d'aquesta teoria.

#### 3.1. La necessitat d'ajust entre les característiques de l'organització i les seves pràctiques de recursos humans

La premissa central de la **direcció estratègica de recursos humans** és que, per a obtenir un bon resultat empresarial, és necessari ajustar o integrar de manera estreta l'estratègia de negoci i l'estratègia de recursos humans.

El concepte d' *ajust*<sup>1</sup> té dues dimensions: vertical i horitzontal:

<sup>(1)</sup>En anglès *fit*.

1) **Ajust vertical o extern:** l'estratègia de recursos humans ha de ser coherent amb l'estratègia de negoci i altres característiques de l'empresa. Aquesta coherència s'ha d'entendre en un doble sentit:

a) Primer, per a implantar adequadament una estratègia cal assegurar que els treballadors tenen els coneixements i les capacitats que calen per a posar-la en pràctica. Per tant, les estratègies de negoci diferents necessitaran polítiques de recursos humans diferents. Aquest procés s'anomena **alineat** els recursos humans amb els objectius estratègics de l'empresa i comporta una visió de la direcció de persones com una cosa que és al servei de l'estratègia de negoci.

b) Segon, la formulació de l'estratègia de negoci ha de tenir en compte les possibilitats que ofereix el capital humà –les destreses, el coneixement, les actituds i competències que les persones aporten a l'organització– i promoure l'avantatge competitiu sostingut i el creixement de l'organització.

Aquest tipus d'ajust es basa en la visió de l'empresa com a conjunt de recursos, que se centra en els recursos interns d'una organització i els factors específics que li permeten mantenir-se viable i aconseguir un avantatge competitiu. Segons aquest enfocament, l'estratègia de negoci s'ha de basar en els recursos que siguin únics de l'empresa i que les altres no puguin imitar. Entre aquests recursos destaca el capital humà i social de l'organització, que afavoreix un

avantatge relatiu en productivitat respecte als competidors i una capacitat més alta per a respondre als canvis externs. Per tant, les pràctiques de recursos humans ja no s'entenen com una cosa "al servei" de l'estratègia, sinó que es veuen com un element clau per a desenvolupar un avantatge sostingut.

### Lectura recomanada

En l'article acadèmic següent s'explica la relació entre la teoria de recursos i capacitats i la gestió de recursos humans:

**M. Ordiz Fuentes; L. Avella Camarero** (2002). "Gestión estratégica de los recursos humanos: Una síntesis teórica". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* (vol. 8, núm. 3, pàg. 59-78).

<[www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf](http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf)>

2) **Ajust horitzontal o intern:** els components del sistema de recursos humans han de ser coherents entre si. La capacitat i la motivació dels treballadors per a posar en pràctica una estratègia depèn d'aplicar un conjunt de polítiques complementàries (anomenat *sistema, configuració o feix de polítiques*) que proporcionin els incentius per a les accions específiques. Els elements que s'han de complementar inclouen les funcions clàssiques de recursos humans: reclutament i selecció, formació i desenvolupament, disseny de llocs de treball, retribució. Un canvi en una d'aquestes polítiques pot requerir ajustos en totes o algunes de les altres per a assegurar que encara són coherents entre si.

### 3.2. El debat entre *ajust estratègic i millors pràctiques*

El concepte d'*ajust estratègic* pot portar a pensar que no hi ha recomanacions genèriques sobre què és una direcció de recursos humans "millor". Segons aquesta idea, si el resultat depèn de la coherència entre l'estratègia empresarial i les polítiques de recursos humans, llavors caldrà analitzar cas a cas què convé a cada empresa. Però hi ha autors que creuen que aquesta afirmació no és del tot certa. Segons ells, és possible establir unes millors pràctiques, també anomenades **polítiques o pràctiques de recursos humans d'alt rendiment, d'alta implicació o d'alt compromís**<sup>2</sup>, que han mostrat que tenen efectes positius sobre les capacitats dels treballadors i el resultat empresarial. La idea que sosté aquesta posició és que les polítiques amb un impacte universal s'han d'entendre en el nivell d'abstracció màxim, com a principis guia, però en canvi es poden concretar de manera molt diferent segons les característiques concretes de cada organització.

<sup>(2)</sup>En anglès, *high performance, high involvement o high commitment human resource policies/practices*.

És útil, doncs, entendre les pràctiques de recursos humans en diferents **nivells**, seguint la proposta de Becker i Gerhart (1996). Pot ser que hi hagi una arquitectura del sistema de recursos humans millor que les altres, però sigui quina sigui la configuració de polítiques implantada en una empresa concreta, les pràctiques individuals han de ser coherents entre si i consistents amb l'arquitectura de recursos humans perquè tinguin un efecte sobre el resultat empresarial. En aquest sentit, la proposta d'uniques millors pràctiques (denominada de vegades **enfocament universalista** perquè se suposa aplicable univer-

salment) no contradiria la idea de l'ajust (també anomenat *enfocament contingent* perquè l'eficàcia de les pràctiques depèn de certes contingències), sinó que totes dues operen a nivells diferents del sistema de recursos humans. Podem distingir quatre nivells en les pràctiques de recursos humans (vegeu-ne un exemple en la figura 1):

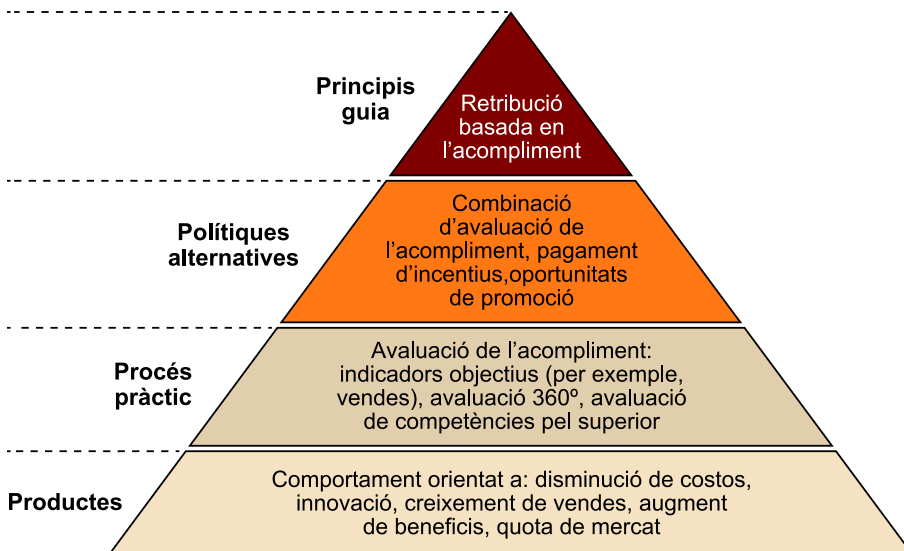
1) **Principis guia:** configuren l'arquitectura del sistema de recursos humans i tenen efectes generalment semblants en totes les organitzacions. Per tant, són les vertaderes millors pràctiques en el sentit estricte, que es poden recomanar de manera àmplia a qualsevol organització. Per exemple, la idea de fer una selecció rigorosa o de recompensar el bon acompliment.

2) **Polítiques alternatives:** la combinació de polítiques diferents mitjançant les quals es pot aplicar un principi, amb l'ajust vertical i horitzontal necessari. Els seus efectes dependran que s'adeqüin a les característiques de l'empresa.

3) **Procés pràctic:** la manera en què s'executa una política en concret, la tècnica i el procés d'implantació triats. Els seus efectes dependran que s'adeqüin a les polítiques triades.

4) **Productes:** les competències o comportaments que promou una pràctica. L'eficàcia de l'ajust entre aspectes organitzatius i recursos humans es nota, probablement, aquí. Per exemple, perquè el sistema de selecció incorpora les persones adequades atesa l'estratègia de negoci.

Figura 1. Nivells del sistema de recursos humans i alguns exemples



Font: Adaptat de P. M. Wright; T. M. Gardner (2003). "The human resource – firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges". A: D. Holman; T. D. Wall; C. W. Clegg; P. Sparrow; A. Howard (eds.). *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (pàg. 314). John Wiley & Sons.

Segons els defensors d'aquest enfocament, hi ha diversos principis guia o millors pràctiques en la direcció de recursos humans (Purcell i altres, 2003): utilitzar processos de reclutament i selecció sofisticats, promoure l'aprenentatge i el desenvolupament, el treball en equip, proporcionar oportunitats per a progressar en la carrera professional, compartir la informació i establir comunica-

ció bidireccional, implicar els treballadors en la presa de decisions, fer avaluacions del rendiment i l'acompliment, aconseguir la satisfacció amb la retribució, proporcionar seguretat en l'ocupació, dissenyar llocs de treball que comportin un cert desafiament, i afavorir l'equilibri entre la feina i la vida personal. El conjunt d'aquestes polítiques generals sembla que afavoreix la capacitat dels treballadors per a exercir les seves tasques, la seva motivació de treballar bé, i les oportunitats que tenen per a aplicar les seves capacitats en favor del seu equip i la seva organització.

A la base d'aquest enfocament hi ha la idea que unes pràctiques de recursos humans adequades porten a un rendiment empresarial més bo. Encara que no hi ha acord sobre la cadena causal exacta entre polítiques de recursos humans i resultat, les explicacions sobre la relació entre tots dos elements es poden agrupar en dos grans tipus: un de psicològic i afectiu, i un altre d'econòmic o sociològic.

1) Segons les **explicacions psicològiques**, una millora en les característiques dels llocs de treball (per exemple, autonomia, varietat, capacitat per a fer una tasca completa, etc.) es relaciona amb una satisfacció superior del treballador i una rotació d'empleats més baixa, la qual cosa en últim terme significa una millora dels beneficis.

2) Segons les **explicacions econòmiques i sociològiques**, la productivitat depèn de l'ús adequat de les destreses i capacitats dels treballadors. Unes pràctiques de recursos humans adequades proporcionen als treballadors oportunitats i incentius per a utilitzar les seves capacitats de manera més eficaç i coordinada. Així, es crea una competència organitzativa que supera l'individu i que permet millorar els resultats.

### **3.2.1. Crítiques als models de millors pràctiques**

L'aplicació universal dels models de millors pràctiques ha estat debatuda per diversos autors. Purcell (1999), per exemple, és particularment escèptic sobre l'afirmació que les pràctiques d'alt compromís siguin universalment aplicables. En la seva opinió, això porta a un cul-de-sac utòpic. El que cal fer és identificar on i quan es poden usar més adequadament les estratègies d'alt compromís, explicar per què algunes organitzacions hi opten, i per què sembla que certes organitzacions tenen uns sistemes de recursos humans més apropiats que uns altres.

Com assenyala Franham (2006), és més fàcil desenvolupar pràctiques d'alt compromís quan els costos laborals són una part petita dels costos totals. Però quan els costos laborals representen una gran part dels costos totals, com passa en moltes organitzacions del sector serveis, per als directius és més difícil convèncer els qui controlen els recursos financers que s'obtenen beneficis a llarg termini si s'inverteix en capital humà. L'incentiu d'invertir en pràcti-

ques d'alt rendiment pot ser baix, per exemple, si es forma part d'una cadena d'aprovisionament amb contractes de curta durada i s'espera que les empreses competeixin reduint costos.

L'èxit de les pràctiques d'alt rendiment també depèn dels tipus de personal que empra una empresa. Aquestes pràctiques probablement milloraran l'acompliment dels treballadors quan aquests tinguin unes capacitats que no tenen els directius, quan els empleats estiguin motivats per a aplicar aquestes capacitats amb un esforç discrecional i quan l'estratègia de negoci només es pot desenvolupar quan els treballadors fan aquest esforç discrecional.

### 3.3. El rol de la direcció de línia

Fins i tot en els entorns més adequats per a aplicar les polítiques orientades a l'alt rendiment, aquestes no es traduiran de manera automàtica en una millora de resultats. La raó radica en el pas des del disseny d'aquestes pràctiques, normalment per part de la direcció d'RH, fins a la implantació adequada en el dia a dia. En aquest procés tenen un paper fonamental els **directius de línia**. Els directius de línia o intermedis són –de fet– la cara de l'empresa i els que encarnen les relacions d'ocupació davant els empleats. Ells són, per tant, els que duren a terme bona part de les accions pràctiques necessàries per a implantar una política d'alt rendiment.

En les últimes dècades, els directius intermedis han anat assumint tasques que abans havien fet els professionals de recursos humans: reclutament i selecció, retribució, tractament de conflictes i accions disciplinàries, gestió de la diversitat, etc. Aquesta tendència reflecteix el reconeixement que els directius de línia han de tenir l'autoritat per a coordinar i dirigir tots els recursos, inclosos els recursos humans, a la recerca de l'èxit de l'organització. Aquest procés s'ha anomenat **devolució** de la direcció de persones als directius de línia.

Però la manera en què els directius de línia porten a la pràctica les polítiques de recursos humans pot crear una diferència entre les polítiques dissenyades i les realitzades. Aquesta diferència pot ser deguda a dos grups de raons:

1) En primer lloc, a la **falta de temps**. Si els directius tenen una càrrega de treball excessiva, a causa de les reestructuracions organitzatives i la desaparició de llocs directius intermedis, a la qual ara se sumen noves activitats de direcció de persones, simplement no tindran prou temps per a complir totes les seves obligacions.

2) En segon lloc, pot passar **que els directius no estiguin capacitats o motivats per a efectuar aquestes tasques**. Poden tenir una formació inadequada sobre com han de dur a terme les polítiques generals en el seu departament, poden no estar compromesos amb aquestes polítiques, dubtar dels beneficis que se suposa que tenen, o simplement ignorar què se n'espera.

Per descomptat, tots dos tipus de raons poden actuar alhora, la qual cosa encara dificultarà més l'aplicació correcta de les polítiques de recursos humans dissenyades.

La devolució de les activitats de recursos humans als directius pot generar, a més, altres problemes:

- Els directius perden l'oportunitat d'aprendre dels especialistes de recursos humans, perquè no veuen com actuen per dur a terme les polítiques establertes.
- Si les orientacions que reben els directius per part de l'àrea d'RH no són clares, o deixen certs temes sense tractar, cada directiu de línia pot inventar mètodes nous per a dirigir persones, la qual cosa generarà ineficiències i duplicitats.
- Poden aparèixer inconsistències en el tracte que reben els empleats i en les seves condicions laborals, segons qui sigui el superior.

Els directius de línia són, doncs, crítics per a crear i transmetre certes impressions sobre l'organització, fer els llocs de treball interessants, proporcionar autonomia i afavorir que els empleats se sentin valorats. Però només en organitzacions molt petites és possible pensar que ells s'ocuparan de tot el que està relacionat amb la direcció de persones. Cal una certa activitat corporativa de recursos humans per a assegurar que es compleix la llei, que es dona un tracte just i consistent als empleats, i per a difondre les pràctiques més efectives. Els directius intermedis han de rebre, sempre, el consell i el suport dels professionals de recursos humans, com també oportunitats de formació i desenvolupament de les seves competències de manera continuada.

## 4. El coneixement com a element econòmic clau

El terme *economia del coneixement* es refereix, normalment, a una economia en la qual la inversió en actius basats en el coneixement (com la recerca i el desenvolupament, el disseny, el programari, i el capital humà i organitzatiu) s'han convertit en la forma dominant d'inversió, respecte a la situació prèvia basada en la inversió en actius físics (màquines, equips, edificis i vehicles). Així, aquest terme inclou també els canvis subsegüents en l'estructura sectorial, en les formes de treballar, i en la base sobre la qual competeixen les organitzacions i que els permet destacar entre la competència.

La utilització d'actius basats en el coneixement no és, per descomptat, res de nou. Institucions basades en el coneixement com les universitats existeixen des de fa segles. No obstant això, a la fi dels setanta i principi dels vuitanta es van combinar tres grans forces econòmiques i socials, les quals van desencadenar el canvi en les estructures econòmiques que va expandir l'ús dels actius basats en el coneixement i va portar aquests actius al centre de l'activitat econòmica als països desenvolupats:

- 1) La introducció de tecnologies de la informació i la comunicació d'ús general, cada vegada més potents i relativament barates, ha anat eliminant les barreres físiques i geogràfiques per a compartir informació i idees, alhora que ha expandit les possibilitats de generar coneixements nous.
- 2) La globalització ha actuat com a accelerador, i ha obert alhora mercats d'escala global i una gran varietat de mercats de veta, a més d'accelerar la difusió i adopció de tecnologies i idees noves.
- 3) Els estàndards de vida creixents en les economies avançades han creat, amb els anys, uns consumidors exigents i ben formats, àvids dels productes i serveis d'alt valor afegit que l'economia del coneixement els pot proporcionar.

Aquests canvis han afectat tots els sectors industrials i de serveis, les empreses de totes les grandàries, i el sector públic igual que el privat, i ha incrementat la intensitat de la competència i la rapidesa dels canvis en tots els factors de l'entorn. Aquest panorama requereix que les organitzacions busquin fonts d'avantatge competitiu que siguin valuoses i difícils d'imitar. Entre els recursos que poden ser més importants per a aquest fi, destaquen els que es basen en el **coneixement**, és a dir: les habilitats i la capacitat d'aprendre de les persones, a més dels sistemes creats per l'organització per tal d'aprofitar aquestes capacitats (sistemes englobats en el concepte de *gestió del coneixement*).



D'altra banda, el pes creixent de les activitats intensives en coneixement dins de l'economia dels països desenvolupats ha canviat també l'estructura de la mà d'obra. Alguns experts defensen, fins i tot, que la interacció entre la tecnologia i el capital humà dels treballadors ha creat una classe nova de treballador: el **treballador del coneixement**.

#### 4.1. Els treballadors del coneixement

El concepte de *treballador del coneixement* no té una definició de consens entre els experts. Per exemple, Peter Drucker, en el seu famós article de 1999, es va centrar en les diferències entre la productivitat del treballador manual i la del treballador del coneixement. Els facilitadors de la productivitat del treball del coneixement incloïen tasques definides de manera abstracta (en comparació de les tasques clarament delimitades), l'avaluació basada en la qualitat (no només en la quantitat) de l'*output* i entendre els treballadors com a actius de l'organització. Encara que aquestes idees generals poden ser útils, es podria argumentar que simplement descriuen una concepció més moderna d'una "bona ocupació" en què els treballadors són vistos com una cosa més que el que produeixen. A més, Drucker no va concretar quines ocupacions encaixaven en la categoria de treball del coneixement.

##### Lectura recomanada

P. Drucker (1999, hivern). "Knowledge-worker productivity: The biggest challenge". *California Management Review* (vol. XLI, núm. 2, pàg. 79-94).

Podeu trobar-ne una versió en castellà a *Harvard Deusto Business Review* (2000, núm. 98, pàg. 4-17).

##### L'ocupació en coneixement

Segons dades d'Eurostat, a Espanya l'ocupació en els sectors intensius en coneixement era el 30,3% del total el 2009, enfront del 35,1% a la Unió Europea. Aquest percentatge ha anat creixent, a causa fonamentalment de l'augment de l'ocupació en serveis intensius en coneixement.

Podeu consultar dades d'Eurostat a <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>

Des d'un punt de vista més aplicat, alguns analistes han intentat descriure els treballadors del coneixement com tots els que treballen en certes **organitzacions o sectors** considerats intensius en coneixement. No obstant això, una generalització així no és adequada, ja que aquestes organitzacions necessiten una varietat molt àmplia de treballs complementaris que no tenen un contingut intel·lectual gaire elevat.

Potser és més adequat l'enfocament centrat en **les tasques** que fa un treballador, sigui quin sigui el seu nivell educatiu i el sector en què treballa, per a definir-lo com a treballador del coneixement. En general, aquestes definicions coincideixen que el treball del coneixement va més enllà del simple processament d'informació, i no es pot basar a seguir de manera estricta un conjunt de regles (coneixement codificat), sinó que requereix una forta dosi de coneixement tàcit, per la qual cosa els treballadors no poden ser substituïts per la

tecnologia encara que ells mateixos utilitzin els ordinadors amb intensitat. A més, per a fer bé la feina necessiten adquirir informació nova de manera constant, sovint a partir de la interacció amb altres persones. Les tasques intensives en coneixement inclouen, per exemple, analitzar informació per a solucionar problemes, dirigir persones, col·laborar amb altres membres de l'organització, aconsellar o escriure informes.

### **Coneixement explícit i coneixement tàcit**

Dues definicions breus:

- **Coneixement explícit:** coneixement que ha estat codificat formalment usant un sistema de símbols, i per tant pot ser comunicat o difós amb facilitat.
- **Coneixement tàcit:** coneixement personal, difícil de formalitzar i comunicar perquè es basa en les experiències, creences, aptituds i percepcions que els individus han obtingut en contextos específics.

Quan baixem al nivell de la tasca, ens trobem que els treballadors del coneixement no són només els titulats universitaris, ni els que ocupen posicions directives o treballen en certs sectors. Segons un estudi que va fer el 2009 la Work Foundation del Regne Unit, una proporció notable de persones sense titulació superior ocupen llocs amb moltes tasques centrades en el coneixement, i els seus càrrecs no són necessàriament de tipus directiu. D'altra banda, les indústries d'alta tecnologia i els serveis intensius en coneixement no són l'únic entorn en què es concentren els treballadors del coneixement. Encara que la major part dels treballadors en aquests sectors fan moltes tasques centrades en el coneixement, un nombre significatiu de llocs intensius en coneixement estan dispersos en la resta de l'economia. A més, aquests investigadors van comprovar que en els sectors intensius en coneixement hi ha molts treballs administratius menys qualificats, que probablement donen suport als més basats en el coneixement.

### **Lectura recomanada**

I. Brinkley; R. Fauth; M. Mahdon; S. Theodoropoulou (2009). *Knowledge work and knowledge workers*. Londres: The Work Foundation. [Data de consulta: 7 de gener de 2011].

<<http://www.theworkfoundation.com/Assets/Docs/Knowledge%20Workers-March%202009.pdf>>

## **4.2. La gestió del coneixement**

Per a prosperar en l'actualitat, les organitzacions de tota mena necessiten millorar tant en la creació de nou capital intel·lectual com en l'ús del que ja tenen. Això requereix dues coses: entendre què és i com flueix el coneixement, i gestionar de manera activa els processos pels que s'aprèn, es comparteix i s'acumula el coneixement en l'organització. En altres paraules, **gestió del coneixement**. Tradicionalment, la gestió del coneixement s'ha referit a la gestió dels processos i sistemes organitzatius, amb un èmfasi específic en les tecnologies de la informació i la comunicació. No obstant això, la gestió eficaç del coneixement és més que això, ja que inclou tant les persones com els siste-

### **Coneixement explícit i tàcit**

Us animem a investigar la distinció entre el coneixement explícit i el tàcit per comprendre millor els conceptes de *treball i gestió del coneixement*.

### **Reflexió**

Aquesta manera d'entendre el treball del coneixement, encara que més realista, complica l'obtenció d'estadístiques. De fet, un lloc de treball amb el mateix títol pot tenir més o menys càrrega de coneixement segons l'organització en la qual s'exerceixi. Cada organització pot enriquir els seus llocs de treball en diferent mesura, segons els seus interessos estratègics i les capacitats dels seus directius i empleats.

mes, amb la finalitat que la informació s'utilitzi adequadament. La seva missió és facilitar l'accés dels individus a la informació i promoure que les persones desenvolupin i apliquin els seus coneixements a favor de l'organització.

Aquesta manera d'entendre la gestió del coneixement subratlla la necessitat d'un enfocament multidisciplinari per a tenir èxit. Cal anar més enllà de la simple implantació de tecnologia i sistemes nous. Cal crear una cultura, un clima organitzatiu, en el qual els treballadors realment vulguin aplicar el coneixement a favor de l'organització. Per tant, la direcció i el desenvolupament de recursos humans tenen un paper clau perquè la gestió del coneixement tingui èxit.

El paràgraf anterior destaca les dues visions en què es poden classificar la major part dels estudis i aplicacions de gestió del coneixement (seguim Scarborough, 2003, en aquesta classificació). La primera es pot denominar *d'enginyeria o cognitiva*, i la segona, *de cultiu o comunitària*, i les seves característiques principals es resumeixen en la Taula 1.

Taula 1. Perspectives sobre la gestió del coneixement

| Perspectiva cognitiva   | Perspectiva comunitària  |
|---|--|
| El coneixement s'igualava als conceptes i els fets definits objectivament.  | El coneixement es construeix socialment i es basa en l'experiència.  |
| El coneixement es pot codificar i transferir per mitjà del text: els sistemes d'informació tenen un rol crucial.              | El coneixement pot ser tàcit i es transfereix per mitjà de la participació en xarxes socials, incloent-hi els equips o grups de treball.               |
| Els guanys derivats de la gestió del coneixement inclouen l'explotació del coneixement existent mitjançant el seu reciclatge. | Els guanys derivats de la gestió del coneixement inclouen l'exploració de coneixement quan diferents grups i comunitats el comparteixen i sintetitzen. |
| La funció principal de la gestió del coneixement és codificar-lo i capturar-lo.   | La funció principal de la gestió del coneixement és potenciar el fet que aquest sigui compartit per mitjà de les xarxes.                               |
| El factor d'èxit crític és la tecnologia.   | El factor d'èxit crític és la confiança i la col·laboració.  |
| La metàfora dominant és la memòria humana.  | La metàfora dominant és la comunitat humana.   |

H. Scarborough (2003). "Knowledge Management". A: D. Holman; T. D. Wall; C. W. Clegg; P. Sparrow; A. Howard (eds.). *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. John Wiley & Sons.

## 5. Explotació i difusió de les TIC

Al món desenvolupat actual la tecnologia és pertot arreu. La veiem en activitats quotidianes com anar al banc, comprar, entretenir-se o comunicar-se. Les organitzacions també depenen de la tecnologia per a les activitats diàries: adquirir matèries primeres, fabricar i comercialitzar productes i, per descomptat, dirigir persones.

### 5.1. De la subcontractació a l'empresa xarxa

La facilitat de gestió i comunicació de dades ha afavorit que certes activitats, que tradicionalment desenvolupaven els departaments de l'organització, se subcontractin o s'externalitzin. Això vol dir que aquestes tasques ja no les fan empleats de l'organització, sinó empreses externes (proveïdors) amb les quals s'estableix un contracte de serveis. En general, les raons per a subcontractar se solen basar en l'eficiència en costos, o en la necessitat d'obtenir capacitats expertes que l'organització no té. Actualment és habitual que les empreses subcontractin la neteja, la seguretat, el servei d'àpats, el suport informàtic, la comptabilitat, el suport legal i certs aspectes del màrqueting.

Els recursos humans no són una excepció, encara que hem de dir que sempre hi ha hagut un cert grau d'externalització, per exemple en l'ús d'agències de selecció per a trobar directius o de consultors especialitzats per a impartir formació específica. L'èmfasi actual en el rol estratègic de la direcció de persones ha afavorit també aquesta tendència, i ha fet que s'externalitzessin les tasques de menys valor afegit per a alliberar la funció del treball rutinari i centrar-la en el seu rol de soci estratègic. No obstant això, l'equip intern de recursos humans ha de retenir les capacitats necessàries per a gestionar i controlar adequadament els proveïdors externs.

Portant a l'extrem el potencial de les TIC per a intercanviar informació dins i fora de l'organització, han aparegut formes organitzatives noves denominades *organització virtual* i *empresa xarxa*. Aquests termes es refereixen a un conjunt d'unitats organitzatives separades espacialment, que es basen en les TIC com a mediadores en els processos de comunicació i coordinació. Segons aquest concepte, la unitat d'acció ja no és l'empresa, encara que l'empresa segueix essent la unitat d'acumulació de capital, però hi ha un projecte de negoci concret que reuneix elements de diferents empreses i subempreses i, una vegada executat, aquesta xarxa pot quedar desmantellada i crear-se'n una altra entorn d'un altre projecte.

#### Lectura complementària

Més informació sobre l'empresa xarxa, a l'article M. Castells (1997). "La empresa red". *El País*, 20 de maig de 1997. [Data de consulta: 10 de març

de 2011]. <[http://www.elpais.com/articulo/opinion/IBM\\_/INFORMATICA/empresa/red/elpepiopi/19970520elpepiopi\\_4/Tes](http://www.elpais.com/articulo/opinion/IBM_/INFORMATICA/empresa/red/elpepiopi/19970520elpepiopi_4/Tes)>

La direcció de persones a l'organització xarxa té característiques i desafiaments específics. En primer lloc, molta de la literatura sobre el tema sembla que presuposa que tothom es beneficia de la flexibilitat que la Xarxa proporciona. Aquests beneficis poden ser certs per a les organitzacions, però per als empleats pot no ser tan evident. D'una banda, poden millorar les perspectives en les seves carreres professionals, ja que el canvi freqüent d'activitat els ofereix experiències en una varietat de llocs més gran. Però, d'altra banda, les incerteses associades a la falta de continuïtat i la necessitat d'adaptació contínua poden portar associats costos psicològics i econòmics rellevants.

En segon lloc, les línies de responsabilitat queden interrompudes. Per exemple, pot ser difícil saber com s'han de dirigir els treballadors contractats per una empresa proveïdora que exerceixen la seva activitat a les instal·lacions d'una altra empresa, davant els clients d'aquesta o amb els seus empleats. La possibilitat d'exercir accions disciplinàries, de premiar o de condicionar el comportament d'aquests treballadors externs és, com a mínim, complexa. En bona mesura, dependrà de les relacions personals que s'estableixin entre directius interns i treballadors externs, com també del poder relatiu entre l'empresa contractant i la proveïdora.

## 5.2. Del treball rutinari al treball intensiu en coneixement

A les organitzacions, l'impacte de les TIC es pot descriure com un procés progressiu, que passa per les etapes d'automatització, informació i transformació (seguim el model de Zuboff, 1988). Cadascuna d'aquestes etapes té efectes diferents sobre el treball en general, i sobre les tasques de recursos humans en particular.

- Primer, es produeix una **automatització**, en la qual les TIC s'utilitzen bàsicament per a automatitzar sistemes i reduir el nombre de persones necessàries per a dur a terme activitats rutinàries. Aquesta disminució del treball rutinari té el potencial d'alliberar temps perquè les persones pensin i utilitzin en un grau més alt les seves capacitats cognitives. Per exemple, si la gestió de dades personals i l'elaboració d'informes quantitatius estan automatitzats, els professionals de recursos humans necessiten menys temps per a les tasques administratives i es poden centrar en la interpretació de la informació. No obstant això, en la pràctica sol passar que les organitzacions utilitzen la tecnologia per a estalviar costos en els departaments d'RH o en qualsevol altre departament en què les tasques rutinàries puguin ser automatitzades.
- En el segon nivell d'**informació**, les TIC proporcionen un grau més alt de transparència a les activitats, esdeveniments i objectes, i generen informació sobre els processos subjacents, tant productius com administratius, pels quals una organització desenvolupa la seva activitat. Les per-

sones saben més sobre el que passa al seu departament, la seva unitat o l'organització en conjunt, mitjançant una millora en la informació que obtenen gràcies a les TIC. Per exemple, quan s'ha implantat un sistema d'informació de recursos humans, tant els directius de línia com els tècnics d'RH poden accedir a les estadístiques sobre els empleats –amb dades sobre les seves competències o la formació que han rebut, les seves característiques demogràfiques, etc.– i avaluar aquesta informació per a orientar millor les seves decisions sobre planificació de recursos humans. Així, poden respondre més ràpidament a consultes dels mateixos empleats i són més eficients a l'hora de gestionar informació complexa.

- En un tercer nivell, les TIC també poden tenir un impacte **transformador**, ja que permeten definir operacions i pràctiques noves que abans no era possible. Així, les TIC contribueixen a les innovacions estratègiques, organitzatives, de producte o de servei, proporcionant una capacitat i flexibilitat competitiva més grans. En recursos humans, l'alliberament de la funció de tasques de menys valor afegit mitjançant les TIC pot afavorir una dedicació més gran a atendre qüestions que afecten el conjunt de l'organització, a desenvolupar l'estratègia o a afavorir els canvis organitzatius. Alhora, la funció de recursos humans també pot esdevenir menys rellevant, ja que moltes de les tasques que abans li quedaven reservades ara poden ser "retornades" als directius de línia.

En termes generals, el potencial **informatiu** i **transformador** de les TIC augmenta el contingut d'informació del treball, la qual cosa engega una sèrie de dinàmiques que canvien la naturalesa de l'organització. La possibilitat que el personal se centri en tasques més complexes i creatives –com solucionar els problemes dels clients sense necessitat de demanar informació o permís, o col·laborar en el desenvolupament de productes nous –, obre la porta a formes organitzatives més flexibles i menys jeràrquiques que les tradicionals. Quan es necessita informació sobre altres àrees o funcions de l'organització, ja no cal utilitzar els canals verticals tradicionals, sinó que s'hi pot accedir directament, la qual cosa disminueix la necessitat de nivells jeràrquics que acumulin i distribueixin aquesta informació.

### 5.3. Del treballador localitzat al treballador connectat

De la mateixa manera que organitzacions separades poden coordinar la seva activitat mitjançant les TIC, també els individus poden utilitzar la tecnologia per a desenvolupar la seva activitat professional en localitzacions diferents de l'empresa per a la qual treballen. Això ha donat lloc al que s'ha anomenat **teletreball**, **treball virtual** o **treball remot**, que genera oportunitats i desafiaments propis per a la direcció de persones.

L'essència del teletreball és que el treballador no necessita ser a les instal·lacions de l'empresa per a dur a terme la seva activitat diària. Pot ser que treballi des de casa o des d'altres ubicacions, gràcies a les telecomunicaci-

ons mòbils. Aquesta forma de treball pot ser possible, només, per a cert tipus d'activitats, i a més depèn que tant l'empresa com el treballador disposin de la tecnologia adequada.

Per a l'empresa, els beneficis principals són una flexibilitat més gran (com veurem més endavant), una reducció en el cost d'instal·lacions i oficines, i la possibilitat de reclutar i retenir persones que no poden o no volen treballar seguint els patrons estàndard a causa de preferències o circumstàncies personals. Per als treballadors, els beneficis inclouen una flexibilitat més gran sobre els temps de treball, i una reducció del temps dedicat a trasllats i dels costos econòmics i psicològics associats.

Perquè la implantació del teletreball a l'empresa tingui èxit, cal que aquest procés estigui integrat en la resta de polítiques d'RH. Per exemple, els sistemes de gestió de l'acompliment han d'estar basats en els resultats, no en les hores de presència; els directius de línia han de tenir les capacitats per a gestionar i mantenir la relació amb els teletreballadors; el programa de teletreball s'ha d'avaluar organitzativament i no solament individualment; és necessari que els sistemes de comunicació, consulta i representació incloguin els teletreballadors, etc.

## 6. L'orientació al client i el contracte psicològic

En les últimes dècades, les organitzacions s'han hagut de centrar cada vegada més en els clients si volien sobreviure i progressar en els seus entorns competitius. Aquesta tendència pot tenir impactes rellevants sobre el vincle que s'estableix entre les empreses i els seus treballadors.

### 6.1. Expectatives creixents dels clients

Encara que l'excel·lència en el servei al client sempre ha estat un factor de diferenciació, ara tots els clients creuen que tenen dret a demanar productes de qualitat i bon servei de totes les organitzacions amb les quals tracten. Demanen productes de més qualitat a costos cada vegada més baixos. Aquest creixement en les expectatives dels clients no es limita al sector privat, ja que els ciutadans que utilitzen els serveis públics també han estat animats –mitjançant les polítiques públiques– a percebre's a ells mateixos com a clients de ple dret.

#### L'organització centrada en el client

No és el nostre objectiu debatre la legitimitat de l'organització centrada en el client, ni explicar com s'hauria d'aconseguir, sinó simplement cridar l'atenció sobre una qüestió que té implicacions en el món del treball.

Les expectatives dels clients estan influïnt sobre la manera d'estructurar i dirigir les organitzacions, i tenen implicacions significatives per als treballadors. D'una banda, es genera la **necessitat de ser flexibles i d'oferir respostes ràpides**; i de l'altra, els treballadors que tracten amb el client poden haver de desenvolupar el que s'anomena **treball emocional**.

- Donar **respostes flexibles i ràpides** pot exigir canvis a curt termini en les capacitats dels empleats, com també en la quantitat de treballadors dedicats a una activitat en concret. Això es pot aconseguir mitjançant la contractació, acomiadament i (en cas necessari) recontractació dels empleats amb les capacitats adequades a cada moment. També és possible adaptar-se a les demandes canviants si es té una mà d'obra formada en competències polivalents, disposada a reajustar els seus comportaments en la mesura que calgui.
- El **treball emocional** es pot definir de la manera següent:

"La gestió de les emocions i el desenvolupament de comportaments associats amb sentiments en les interaccions amb els clients."

Legge (2005)



És a dir, que el treballador ha de gestionar les seves pròpies emocions i mostrar, eliminar o simular comportaments emocionals per desenvolupar de manera eficaç la seva tasca davant el client. Per exemple, en serveis d'atenció al client, s'espera que els treballadors somriuguin i mostrin bon humor, mentre que els terapeutes o els jutges han d'evitar reaccionar emocionalment quan escolten els clients o testimonis.

Els directius s'han d'adonar que el treball emocional pot portar tant a l'alienació –causada perquè el treballador percep una desigualtat en relació amb el client i per la imposició per la direcció de regles sobre com han de sentir els empleats (Korczynski, 2002)–, com ser una font important de satisfacció en el treball quan els empleats tenen certa autonomia en l'expressió del treball emocional i desenvolupen relacions més estretes amb els clients, com és el cas dels serveis de salut.

Cadascun d'aquests elements condiciona aspectes diversos de la direcció de persones, des dels criteris de selecció i les formes de contractació, fins a les polítiques de formació i desenvolupament, passant pels factors de motivació (o desmotivació) dels treballadors.

## **6.2. Inseguretat en l'ocupació, ocupabilitat i contracte psicològic transaccional**

La incertesa a l'entorn de les organitzacions, a més de l'imperatiu d'adaptar-se i canviar, ha tingut un impacte sobre com es percep l'obligació mútua entre empleats i ocupador. La vida professional ja no gira entorn de la idea d'una feina per a tota la vida dins d'una mateixa empresa, en la qual es va progressant amb el temps. La falta de compromís explícit de les empreses amb aquest model fa que els treballadors necessitin desenvolupar i renovar les seves capacitats de manera continuada per tal de mantenir la seva ocupabilitat.

L'**ocupabilitat** es refereix a la capacitat d'una persona per a obtenir una ocupació, mantenir-la, i obtenir-ne una de nova si cal. Requereix que els empleats tinguin coneixements, destreses i habilitats valuosos per als ocupadors, que sàpiguen utilitzar-los i presentar-los davant els ocupadors, i també depèn del context (circumstàncies personals i situació del mercat laboral) en què busquen feina.

Aquesta tendència potencia la lleialtat cap a un mateix, en comptes d'intensificar la lleialtat cap a l'organització. El contracte psicològic, per tant, tendirà a ser transaccional més que relacional.

El **contracte psicològic** és el conjunt de percepcions subjectives que té un empleat sobre les obligacions que vinculen tant l'empleat com l'ocupador. Com que és subjectiu, inclou aspectes que van més enllà del contracte formal escrit,

com el tracte just, l'expectativa de transparència o lleialtat, o el suport en la presa de decisions ètiques. Els contractes psicològics individuals poden situar-se al llarg del continu que va des dels contractes relacionals en un extrem, fins als contractes transaccionals en l'altre (vegeu Rousseau i Ho, 2000).

- Els **contractes transaccionals** se centren en un intercanvi monetari a curt termini, en el qual les recompenses estan explícitament vinculades al rendiment personal, i donen per descomptat un compromís baix per part de l'empleat.
- Els **contractes relacionals**, en contrast, són a llarg termini i impliquen una inversió considerable de totes dues parts en formació i desenvolupament, un grau de dependència mútua elevat, i també recompenses no necessàriament lligades al rendiment.

Si els contractes psicològics evolucionen cap al pol transaccional, els empleats es mantindran a l'empresa només mentre creguin que en poden obtenir alguna cosa a curt termini. No estaran disposats a fer-hi cap inversió sense negociar què obtindran a canvi. Per tant, l'empresa haurà d'adquirir la lleialtat dels treballadors oferint una retribució adequada però també oportunitats clares d'autodesenvolupament i ocupabilitat. Promoure l'autodesenvolupament no vol dir, simplement, oferir cursos i formació, sinó que inclou els moviments professionals laterals, l'avaluació del desenvolupament i la resposta a les necessitats d'ocupabilitat dels treballadors.

Aquestes idees es connecten amb el concepte de *guerra pel talent*, que veurem més endavant. En aquesta suposada guerra, els ocupadors competeixen entre si per reclutar i retenir els empleats més valuosos, la qual cosa implica oferir recompenses adequades, tant monetàries com no monetàries.

## 7. Les persones com a font d'avantatge competitiu

En clar contrast amb l'anterior, que pot generar una desvinculació psicològica entre empresa i empleats, una altra tendència destacada és la visió de les aportacions dels treballadors com un element fonamental per a l'èxit de l'organització. Aquesta visió de les persones com a font d'avantatge competitiu té diverses ramificacions per a la pràctica de la direcció de persona.

### 7.1. La guerra pel talent, la individualització del treball i la gestió de la diversitat

#### 7.1.1. La guerra pel talent

El **capital humà** està constituït pels coneixements, destreses i habilitats de les persones que formen part d'una organització.

La teoria del capital humà subratlla el valor afegit que les persones poden aportar a una organització. Veu les persones com a actius, i subratlla que la inversió de les organitzacions en les persones generarà retorns valuosos, igual o més que les inversions en capital financer o tecnològic. En conseqüència, la formació i desenvolupament dels treballadors es converteix en un element clau per a desenvolupar i mantenir l'avantatge competitiu. Per a recuperar aquestes inversions en formació, a l'empresa li interessarà mantenir la relació d'ocupació a llarg termini, per la qual cosa, en teoria, oferirà contractes estables i plans de carrera definits als treballadors amb més capital humà.

En l'actualitat, aquesta visió ha derivat en un interès pels treballadors que més poden aportar a l'assoliment dels objectius organitzatius. És l'anomenat **talent**.

El **talent** és:

"[El] conjunto de empleados que están situados a la cabeza en términos de rendimiento y de competencias, y que por tanto se considera que son líderes o profesionales clave ya sea en el momento presente o en algún momento futuro."

I. Björkman; A. Smale (2010, 3r. trimestre). "La gestión global del talento: Retos y soluciones". *Universia Business Review* (pàg. 33).

L'anomenada **guerra pel talent** es basa en la idea que les empreses, per a sobreviure en uns mercats molt competitius, necessiten atreure i retenir els empleats amb més talent. Només prosperaran si s'asseguren l'experiència, creativitat

i innovació de persones amb talent. En les economies basades en els serveis i el coneixement, els empleats no són només el cost operatiu principal, sinó també la font d'avantatge competitiu principal.

### **L'aportació del talent**

En uns estudis fets per Goleman als Estats Units, segons explica Brown (2001), es va trobar que en el treball menys qualificat els empleats que més rendien contribuïen el doble o el triple que el treballador mitjà, mentre que en els treballs professionals els treballadors de màxim rendiment arribaven a aportar deu vegades més valor que els seus col·laboradors.

Les organitzacions necessiten, doncs, evitar que els empleats de més talent marxïn. Això no significa posar traves a la seva marxa, sinó crear un entorn de treball que sigui prou atractiu perquè les persones decideixin quedar-s'hi. Però un entorn de treball "atractiu" no té una definició única, sinó que depèn de les preferències dels treballadors.

L'anomenada *proposta de valor per a l'empleat* recull el que l'organització es compromet a oferir als treballadors de talent: la suma de tot el que les persones experimenten i reben mentre formen part de l'empresa, el grau en què l'empresa complirà les necessitats, les expectatives i –fins i tot– els somnis dels treballadors. Això va més enllà d'assegurar que les recompenses monetàries són competitives al mercat, i inclou les recompenses no monetàries i "ambientals". L'entorn laboral, depenent del tipus de treball, pot incloure oportunitats per a decidir de manera autònoma, participar en activitats d'innovació, tenir oportunitats per a l'autodesenvolupament, treballar amb persones interessants i ser capaç de compartir l'èxit en el sentit més ampli. Aquests aspectes s'afegirien a recompenses no monetàries més tradicionals, com el reconeixement, la responsabilitat, i rebre un tracte respectuós. El paper dels directius en la gestió del talent és exercir un lideratge capacitador i utilitzar competències d'entrenament (*coaching*), mentoria (*mentoring*) i retroalimentació.

En la guerra pel talent, l'objectiu de l'organització és convertir-se en l'ocupador triat, i projectar la seva **marca com a ocupador** al mercat laboral. Tant aquest concepte com el de *proposta de valor per a l'empleat* tenen, clarament, ressonàncies amb conceptes fonamentals del màrqueting, aquesta vegada aplicats al treballador com a "client". La marca com a ocupador<sup>3</sup> consisteix en l'estratègia a llarg termini orientada a sensibilitzar i a gestionar les percepcions dels empleats actuals i potencials, com també les d'altres agents relacionats, en relació amb les característiques particulars d'una organització com a ocupador, en comparació dels seus competidors al mercat de treball, en què destaquen els aspectes únics de la **proposta de valor** (el valor o recompenses totals –monetàries i no monetàries– ofertes als empleats a canvi d'incorporar-se i mantenir-se en l'organització i de produir un rendiment elevat).

<sup>(3)</sup>En anglès, *employer branding*.

### **Un nou paternalisme?**

Alguns ocupadors sembla que estan anant molt lluny per a retenir el talent, i arriben al que pot ser anomenat el **nou paternalisme**. Alguns exemples inclouen programes per tal d'acumular punts de recompensa a l'estil dels supermercats, zones d'oci a l'oficina, dies

de lliure disposició sense avís previ, o serveis de consergeria com recollir la roba de la bugaderia o fer la compra.

El principi subjacent a aquestes pràctiques és que al món laboral d'avui les empreses necessiten oferir paquets de recompenses monetàries i no monetàries que siguin atractius, que possibilitin l'elecció personal i la flexibilitat, si volen competir amb èxit al mercat de treball i assegurar-se els serveis de persones eficaces.

### 7.1.2. La individualització de la relació d'ocupació

Darrera de conceptes com *la guerra pel talent* i *la proposta de valor per a l'empleat*, hi ha una recerca de compromís per part dels treballadors, basada en el supòsit que els empleats compromesos s'identificaran amb els objectius de l'organització i treballaran flexiblement per tal d'aconseguir-los. S'entén que la força que porta a un bon rendiment no és ja el control per part dels directius, sinó el compromís de l'empleat, que el du a internalitzar els valors i objectius organitzatius.

Aquest compromís de l'empleat s'obté mitjançant un contracte psicològic que és ple de pràctiques per a implicar cada individu en particular. Això reflecteix un procés d'**individualització** de la relació d'ocupació, en la qual es veu el treballador com un "agent lliure" que ofereix coneixements i destreses mitjançant intercanvis de mercat. Per tant, les organitzacions han de negociar amb els individus que esperen i que acceptaran a canvi d'una relació de treball que els demana compromís i flexibilitat. Això pot portar als anomenats **acords idiosincràsics**, pels quals cada empleat rep un tracte diferent segons el que hagi negociat, per exemple en matèria de flexibilitat en l'horari o possibilitats de formació.

Per descomptat, és difícil, en la pràctica, aconseguir un equilibri entre la necessitat d'oferir acords individuals i la necessitat d'equitat en el tracte als diferents membres de l'organització. La visió del talent genera una focalització en els empleats més prometedors mentre s'ignoren els altres. Pfeffer (2001) explica les conseqüències negatives principals per a les organitzacions de la guerra pel talent i la individualització:

- Destacar la necessitat de reclutar treballadors d'alt potencial porta a glorificar els talents de fora de l'organització, i treu importància a les competències dels treballadors que ja hi són. Això comporta, al seu torn, una pèrdua de motivació dels empleats interns i una rotació superior, i fa que es creï la necessitat de seleccionar candidats nous.
- Concentrar-se en el talent individual treu importància a la necessitat de corregir els problemes sistèmics, culturals i de processos de negoci que tenen un impacte més gran en el rendiment del negoci. L'aprenentatge intern pateix, alhora que augmenta la competència interna.

- Si es considera que s'ha "guanyat" la guerra del talent, es pot desenvolupar una actitud elitista que dificulta que les persones admetin que necessiten aprendre i que poden cometre errors.

### 7.1.3. La gestió de la diversitat

Una de les maneres d'augmentar el potencial de talent a la disposició de les organitzacions és ampliar la diversitat de persones que hi treballen. El concepte de **diversitat** es refereix al conjunt de diferències que hi ha entre les persones que formen part d'una organització. Aquestes diferències poden ser innates a la persona, i exerceixen una influència important sobre les seves primeres relacions socials i una influència continuada al llarg de la vida (origen, edat, discapacitat, orientació sexual i gènere) i també poden ser característiques personals susceptibles de ser adquirides, rebutjades o modificades al llarg de la vida (experiència laboral, ubicació geogràfica, estatus social, formació, ingressos econòmics, estat civil, creences religioses, situació familiar, etc.) (Rincón, 2008). Algunes d'aquestes diferències són visibles, mentre que d'altres són invisibles.

La diversitat de la mà d'obra a les empreses europees ha anat augmentant en les últimes dècades. Les causes d'aquest fenomen són variades, incloent-hi la immigració, la presència generalitzada de dones en tots els sectors d'activitat, la prolongació de la vida laboral, la incorporació de persones amb discapacitat a la població activa, etc. Davant aquesta realitat, les institucions i les empreses han anat adoptant polítiques de gestió de la diversitat.

La **gestió de la diversitat** es refereix al conjunt d'activitats que promouen les organitzacions per tractar la diversitat a la seva mà d'obra, i fer-ne un ús òptim. Mira de desenvolupar un entorn que sigui adequat per a tots els empleats, alhora que asseguri que els sistemes organitzatius, les polítiques i pràctiques no beneficien un grup més que un altre.

La idea de **gestió de la diversitat** manté relació amb la idea d'**igualtat d'oportunitats**, i també amb la idea de **gestió del talent**. Això fa que sigui una noció complexa, amb un vessant ètic i un altre d'estratègic que poden ser difícils de combinar des d'un punt de vista conceptual:

- Des d'un punt de vista **ètic**, la gestió de la diversitat contribueix a millorar la justícia social. Si cada vegada hi ha més diversitat a la mà d'obra de les nostres empreses, cal assegurar que els treballadors de diferents tipus i orígens tenen els mateixos drets.
- Des d'un punt de vista **estratègic**, la investigació ha detallat diversos beneficis d'adoptar la gestió de la diversitat, incloent-hi una millora de la

productivitat, de la creativitat i la flexibilitat, una comprensió millor dels mercats, una disminució de les demandes judicials, etc. La base d'aquests beneficis és que la diversitat promou maneres de pensar diferents, contribueix a anticipar i a satisfer les necessitats canviants dels clients, permet incorporar i promocionar les persones més adequades dins de fonts de candidats més àmplies, reté el talent i assegura que les seves necessitats es tenen en compte, etc.

## 7.2. L'equilibri entre habilitats individuals i capacitats organitzatives

Les inversions en RH poden tenir impacte sobre els individus i les organitzacions en conjunt. **Individualment** (capital humà), unes bones pràctiques de direcció de persones poden millorar tant la **competència** com la **dedicació** de l'empleat individual. Vegem aquests dos aspectes, seguint el que comenten Storey, Ulrich i Wright (2009):

- La **competència** està formada pels coneixements i destreses de la persona, incloent-hi el coneixement tàcit i el coneixement formal que té. Aquest capital humà allotjat en els individus es pot millorar amb l'educació formal, la formació i el desenvolupament, o un sistema de retribució orientat a aquest fi. Així, els individus poden arribar a ser més competents o capaços per tal d'aconseguir els objectius financers o estratègics de l'empresa (per exemple, aprendre a fer negocis a la Xina).
- La **dedicació** es refereix al compromís o a l'aplicació del coneixement en una situació particular. Sigui quina sigui la competència que tenen, els individus poden dedicar més o menys esforç, energia i atenció a uns objectius en concret. Les pràctiques de direcció RH que més s'orienten a l'atenció dels individus cap a certs temes són la selecció, la retribució i la formació. Però també és un tema que preocupa els directius, que intenten "motivar" o "captar" els treballadors perquè augmentin la seva dedicació.

Però **els individus no treballen en el buit**. Estan envoltats de col·laboradors: companys, subordinats i directius del seu grup, i també d'altres grups de treball de l'organització. Sovint, l'eficàcia del treball propi depèn de la xarxa de relacions amb altres persones de l'empresa. Això depèn de la comunicació i la relació que es tingui amb els altres, cosa que forma la base del denominat **capital social**.

### Talent i coordinació

Quan els individus tenen un gran talent, però no treballen bé de manera conjunta, formen un equip d'"estrelles" que pot ser incapaç de superar un equip ben coordinat. D'altra banda, fins i tot amb un treball en equip excel·lent, la falta de talent pot dificultar que un equip ben coordinat aconsegueixi els seus objectius.

L'avantatge competitiu d'una empresa es pot obtenir a partir de la combinació del capital social i del capital humà. Per tant, la direcció de persones no solament ha d'abordar l'obtenció i el desenvolupament d'habilitats individuals, sinó que també s'ha d'ocupar de la utilització plena i el desenvolupament de capacitats complementàries i compartides. Les pràctiques d'RH poden servir per a construir capacitats organitzatives. Això es refereix a les coses que l'organització, com a conjunt, sap fer bé, i que es reflecteixen en el seu capital social, la seva cultura o la seva identitat organitzativa.

En darrera instància, la direcció de persones contribueix tant a l'habilitat individual com a la capacitat organitzativa, el capital humà i el capital social. En conjunt, aquests resultats individuals (competència i dedicació) i organitzatius (capacitat o capital social) concerneixen a la cooperació i el treball conjunt de manera mútuament dependent per a obtenir resultats positius.

Els professionals d'RH i els directius han de treballar, doncs, per millorar tant el talent individual com la cultura organitzativa, i gestionar tant la persona com el procés.

### **Visió individual i visió organitzativa**

Els directius que només es preocupen pel talent i eviten l'aspecte organitzatiu, es poden trobar amb gent excel·lent que no millora els qui els envolten. Els directius que es fixen en l'organització i prou poden disposar de sistemes fantàstics que no tenen les habilitats individuals per a obtenir un bon resultat.

Potenciar la competència organitzativa suposa ocupar-se de la cultura i de l'organització en conjunt. Cal centrar-se en la manera de reunir el talent individual en un propòsit comú per a fer que el tot sigui més que les parts. Això suposa, a més d'un interès en la gestió del talent, un èmfasi en la gestió de la cultura organitzativa.

### **7.2.1. La gestió activa de la cultura organitzativa**

La **cultura** és el conjunt de supòsits, creences, significats i valors que es donen per descomptats i que els membres d'una organització comparteixen.

La cultura és l'adhesiu que manté unides les persones d'una organització i, segons molts autors, s'ha de gestionar per tal d'assegurar que hi ha una coherència entre els interessos dels empleats i els de l'organització.

Gestionar una cultura significa crear valors compartits i un sentit de propòsit comú. En general, aquest sentit d'avançar cap a un objectiu comú s'aconsegueix més fàcilment quan l'alta direcció de l'empresa exerceix un lideratge fort i carismàtic. Per aquesta raó, el departament d'RH sol donar un



gran èmfasi a la qualitat, i a les recompenses, dels alts directius. D'altra banda, l'adhesió als valors corporatius es potencia mitjançant l'estratègia retributiva, i es basa en polítiques d'RH que comuniquen els valors que vol la direcció i que persegueixen el comportament "desviat".

És qüestionable que la cultura d'una organització pugui ser gestionada i que ho hagi de ser. Encara que els directius puguin projectar la cultura i els valors desitjats, la cultura actual és creada i sostinguda pels individus i grups que treballen a l'organització. A més, les cultures organitzatives no són necessàriament homogènies i, en realitat, hi pot haver una diversitat de subcultures, algunes de les quals simplement mostren una conformitat resignada en els comportaments respecte dels valors corporatius, ja que l'alternativa pot ser l'acomiadament o una baixada de la retribució.

D'altra banda, potser la cultura no s'ha de gestionar amb la finalitat de crear una visió única sobre el que l'empresa és, vol ser, i com ho ha d'aconseguir. Des d'un punt de vista pràctic, una cultura forta pot dificultar la capacitat d'adaptar-se a les influències de l'entorn, i fer que l'organització es torni resistent al canvi. Des d'un punt de vista crític, el pas del control basat en la supervisió del comportament a un control basat en uns valors compartits es pot entendre com una intromissió de l'empresa en aspectes íntims dels treballadors, ja que l'objectiu és regular la consciència dels empleats creant un vincle emocional amb l'empresa.

Malgrat aquests problemes, la gestió de la cultura és un element central en la visió actual sobre la funció de dirigir persones.

## 8. El treball flexible

Els canvis en els contextos polític, econòmic, social i global de les organitzacions han estimulat canvis en la manera d'organitzar la feina. Els enfocaments tradicionals sobre l'organització del treball (basats en la jerarquia, les estructures formalitzades, la definició de llocs de treball, la demarcació d'activitats i el control burocràtic) són menys adequats per a entorns incerts i impredecibles. Els entorns dinàmics requereixen respostes més orgàniques i l'intent d'aconseguir la flexibilitat laboral, en totes les seves formes, es pot entendre com una adaptació més de l'organització a aquestes influències externes.

Però la **flexibilitat** significa coses diferents per a persones diferents. En particular, destaquen dues perspectives diferents però relacionades:

1) La recerca de la **flexibilitat dels empleats** a la feina, per part dels ocupadors, amb la finalitat de maximitzar la productivitat i d'assegurar-se l'eficiència econòmica. Aquesta perspectiva correspon, essencialment, als ocupadors, i sovint s'anomena simplement **flexibilitat laboral**.

2) La potenciació de la **flexibilitat per als empleats**, amb la finalitat de millorar l'equilibri entre feina i vida personal. Aquesta perspectiva es refereix principalment als empleats, encara que els ocupadors poden trobar beneficis a millorar la selecció i retenció d'empleats amb talent que podran acomodar les seves necessitats d'equilibrar vida i feina. Se sol anomenar també **flexibilitat a la feina** o **treball flexible**.

### 8.1. Formes de flexibilitat des del punt de vista de l'organització

La **flexibilitat laboral**, des del punt de vista de l'ocupador, es pot definir de la manera següent:

"La possibilitat de l'organització per a adaptar la grandària, la composició, la capacitat de reacció i els costos dels *inputs* humans necessaris per a aconseguir els objectius organitzatius."

S. Pilbeam; M. Corbridge (2006). *People resourcing. Contemporary HRM in practice* (3a. ed., pàg. 104). Harlow: Pearson.

És possible identificar diversos tipus de flexibilitat laboral, que es poden encaixar entre si. Als directius els resulta útil distingir entre les diferents formes de flexibilitat per a poder avaluar les oportunitats d'incrementar la flexibilitat de la seva organització, encara que també han de ser conscients d'alguns problemes que poden generar. Alguns dels tipus de flexibilitat laboral més essencials són els següents:

- **Flexibilitat salarial o financera.** Pretén evitar la indexació automàtica de les remuneracions al cost de la vida, i buscar la individualització dels salaris. En general, es refereix a les polítiques retributives –que poden ser de formes molt variades– que condicionen la remuneració a algun indicador de l'activitat individual o de l'organització. Per a aplicar aquesta pràctica cal identificar un indicador adequat per al tipus d'acompliment que es vol premiar, fet que no sempre resulta senzill.
- **Flexibilitat al lloc de treball o geogràfica.** Pretén flexibilitzar la ubicació física des de la qual el treballador porta a terme la seva activitat. Dues maneres habituals d'aconseguir aquest objectiu són la mobilitat geogràfica i el teletreball. La **mobilitat geogràfica** es fonamenta en la possibilitat d'una empresa de traslladar un treballador d'un lloc de treball a un altre, també de la mateixa empresa però situat en una localitat diferent, a causa d'imperatius de caràcter tècnic, econòmic, organitzatiu o de producció. El **teletreball** significa acomplir l'activitat professional sense la presència física del treballador a l'empresa durant una part important de l'horari laboral, amb l'assistència de tecnologies de la informació i la comunicació.
- La **flexibilitat funcional** es refereix a la capacitat de l'ocupador per a assignar diferents tipus de tasca als treballadors en resposta a les exigències i prioritats de treball. Pot ser horitzontal o vertical. L'**horitzontal** implica reduir la separació entre activitats i tasques al mateix nivell jeràrquic, mentre que la **vertical** es refereix a acceptar tasques que farien empleats a un nivell jeràrquic inferior o superior. Per tal d'obtenir aquesta versatilitat, cal que els treballadors estiguin disposats a actualitzar i ampliar les seves competències.
- La **flexibilitat numèrica** vol adaptar el volum de treball o, el que és el mateix, el nombre de treballadors o d'hores treballades, per respondre a les diferents necessitats de producció o de servei. L'objectiu és maximitzar el temps productiu i minimitzar l'improductiu. Es pot obtenir seguint dos enfocaments, un d'intern i un altre d'extern. Quan l'enfocament és **intern**, els esforços per tal d'augmentar la capacitat d'adaptació de l'organització es fan mitjançant modificacions al mercat intern de treball o a l'organització de la producció, i redistribuint les càrregues de treball a l'empresa. Es pot aconseguir amb acords que permetin distribuir de manera irregular el nombre total d'hores anuals que cal treballar, recorrent a les hores extremes o als horaris flexibles (encara que en aquest últim cas sovint responen més a necessitats dels treballadors). Sovint es diu, també, **flexibilitat en el temps de treball** o **flexibilitat temporal**. En les estratègies externes per a aconseguir la flexibilitat, les organitzacions recorren al mercat extern de treball per a contractar la quantitat de mà d'obra que sigui necessària. Per tant, es fan contractes nous i acomiaden treballadors tan sovint com calgui. Els treballadors que possibiliten la flexibilitat externa són, principalment, treballadors amb contractes temporals, que poden ser contractats directament per l'empresa o bé ser cedits per empreses de treball temporal;

treballadors autònoms i empresaris individuals; i treballadors d'empreses subcontractades per a prestar un servei o proporcionar un producte. Sovint simplement s'anomena *flexibilitat numèrica*.

### **La flexibilitat, a debat**

La majoria de debats públics relatius a la flexibilitat laboral es refereixen a la flexibilitat numèrica externa, ja que és la que genera més incertesa en els treballadors i té un cost social més alt, perquè els acomiadaments freqüents en què es basa reverteixen en les arques públiques –pel cobrament de l'atur. Per això, ha estat objecte d'escrutini, tant en els efectes que té per als treballadors, com per a les empreses i l'economia d'un país.

#### **8.1.1. L'empresa flexible**

Des del punt de vista de la direcció de persones, cal entendre com les organitzacions utilitzen i combinen entre si formes de flexibilitat diferents. El *model de l'empresa flexible*, proposat per Atkinson en la dècada dels vuitanta, proporciona un marc per a això. Aquest model, en termes generals, divideix la força de treball en tres grups sobre els quals s'apliquen pràctiques d'RH diferents:

1) **Grup central o primari.** Està format pels treballadors que es consideren crítics per a l'èxit de l'organització, ja que tenen els coneixements i capacitats clau que diferencien l'empresa davant la competència. Normalment inclou treballadors del coneixement, directius i altre personal professional i tècnic. Sol esperar-se que aportin una àmplia flexibilitat funcional, que siguin capaços d'utilitzar la seva creativitat i d'autogestionar-se de tal manera que puguin respondre immediatament a demandes impredecibles de manera eficaç. Per aconseguir el seu compromís, s'apliquen pràctiques d'RH d'alt rendiment, incloent-hi els contractes permanents, perspectives de carrera dins de l'empresa i bons paquets retributius, flexibilitat temporal, oportunitats de formació i desenvolupament, etc. Així, el control directe queda substituït pel compromís dels treballadors i el seu propi autocontrol.

2) **Primer grup perifèric o secundari.** Es tracta de persones amb coneixements i capacitats generals, més que específics, sobre el nucli de negoci de l'empresa, que solen ser fàcils d'obtenir al mercat laboral. Inclou personal d'administració, secretariat, vendes, producció, etc. Són importants, però no crítics, per a l'èxit de l'organització, i poden estar contractats de manera permanent o no. S'espera que aportin flexibilitat numèrica externa, i que aïllin el grup central de la incertesa. Per tant, no solen tenir possibilitats de millorar professionalment a l'empresa, no se'ls ofereixen oportunitats de desenvolupament ni se n'espera un compromís fort. Se'ls aplica, doncs, un control directiu més directe.

3) **Segon grup perifèric o terciari.** Inclou els treballadors que provenen de contractes de serveis, empreses de treball temporal, subcontractació o autònoms. Per exemple, les funcions de servei d'àpats, neteja, manteniment i muntatge d'elements les pot dur a terme aquest tipus de treballadors. Proporcionen flexibilitat numèrica externa però també financera, ja que el cost que tenen

deixa de ser un concepte fix i passa a ser variable, segons el volum de mà d'obra implicada en un contracte. En general, es tracta de treballadors amb contractes de durada breu i sense oportunitats de desenvolupament. No obstant això, cal tenir en compte que alguns d'aquests treballadors –considerats perifèrics a l'empresa central– tenen contractes indefinits i són considerats centrals a l'empresa subcontractada o proveïdora de serveis. A més, també s'inclou en aquest grup una elit de treballadors amb capacitats molt demanades i que ofereixen els seus serveis per a projectes concrets a canvi de retribucions elevades.

Com podem veure, en organitzacions que funcionin segons l'esquema de l'empresa flexible hi hauria una **estratègia dual** en la direcció de persones. Això significa que la mateixa organització aplica, simultàniament:

- 1) Una estratègia d'alt compromís, que implica una relació d'ocupació a llarg termini, als treballadors centrals.
- 2) Una estratègia de baix compromís als treballadors més perifèrics, siguin empleats o no.

### **8.1.2. Visions crítiques**

Com hem vist, la recerca de la flexibilitat laboral es basa en la idea que les organitzacions adaptables necessiten treballadors adaptables. Això requereix que els treballadors siguin flexibles en el què, com, quan, on i perquè del seu treball, de manera que els directius puguin dirigir l'activitat cap a la consecució dels objectius de l'organització.

La flexibilitat té el potencial de ser una força important per a aconseguir una utilització eficaç dels recursos humans, però aquesta mateixa idea genera tensions i problemes. En primer lloc, reflecteix una visió clarament instrumental de les persones com a recursos que s'adquireixen, s'utilitzen, es reutilitzen i es descarten amb facilitat. A més, emprar mà d'obra flexible pot contribuir a la inestabilitat, la discontinuïtat i la fragmentació, ja que crea grups de treballadors amb estatus diferents (la dualitat de què hem parlat abans) i, com que demana a les persones un compromís amb la flexibilitat que és percebut com a excessiu, malmet el contracte psicològic.

D'altra banda, hi ha un debat sobre si les idees associades amb el model de l'empresa flexible representen una resposta estratègica de l'organització davant necessitats reals derivades de les pressions competitives, o bé es tracta d'una manera d'explotar la vulnerabilitat dels treballadors al mercat de treball. La visió positiva de la flexibilitat afirma que funciona com un amortidor en entorns cada vegada més turbulents, augmenta les respostes estratègiques disponibles per a fer front a la pressió de la competència, i facilita la supervivència de l'organització. La visió negativa afirma que la flexibilitat és una força dels directius i empresaris per a intensificar les demandes sobre els treballadors. Segons aquest punt de vista, la flexibilitat laboral genera diferències en els ter-

mes i condicions de diferents grups de treballadors que acaben en tensions i en la desintegració en subcultures, i inhibeix el desenvolupament de les relacions d'ocupació compromeses i els contractes psicològics saludables que són essencials per a l'èxit de l'organització.

## 8.2. La conciliació vida-feina

La recerca de la flexibilitat laboral, a més dels canvis en la tecnologia, ha generat la possibilitat i l'expectativa que els treballadors estiguin més accessibles per a les empreses. A més, avui hi ha una cultura del treball que exigeix jornades laborals molt llargues. La combinació d'aquestes tendències dificulta que els treballadors puguin integrar o conciliar els interessos personals amb l'activitat laboral.

### La cultura de les hores extres

Estudis recents suggereixen que els empleats treballen més hores, en horaris menys "socials" i amb més intensitat que en el passat. Les causes d'aquesta tendència semblen variades:

- Els directius fan pressió quan fixen dates límit per als projectes, objectius, horaris de reunions, etc., a més d'exercir com a models de comportament que esperen que els subordinats imitin.
- En les feines basades en el coneixement, la productivitat o el compromís dels treballadors és difícil de mesurar, per la qual cosa els directius tendeixen a basar-se en les hores treballades com un indicador de l'acompliment d'un empleat.
- Els companys de feina poden exercir pressió si s'estableix una competició encoberta per a demostrar qui és el més compromès i –per tant– qui treballa més hores.

L'expectativa de disponibilitat, a més de la cultura de les hores extres, fan que la feina ocupi una part desproporcionada de la vida i que, en conseqüència, estigui colonitzant i desplaçant les activitats i interessos no laborals. Això genera un **conflicte entre vida i feina** amb conseqüències negatives tant per a treballadors com a empreses. Aquestes conseqüències inclouen, entre d'altres, aspectes com la mala salut (malalties relacionades amb l'estrès), la insatisfacció amb la vida i la feina, els conflictes familiars, més absentisme i accidents, pèrdua de productivitat o una rotació de personal més alta.

### 8.2.1. Equilibri o conciliació?

La paraula *equilibri* entre vida i feina ha rebut crítiques per diverses raons. D'una banda, sembla que assumeix que hi ha una divisió clara entre vida personal i feina. En realitat, la vida i la feina s'encavalquen i interactuen, i molta gent dóna sentit a les seves vides per mitjà de la feina, tant si és retribuïda com si no. D'altra banda, la paraula *equilibri* implica que hi ha un punt al qual s'aspira entre la dedicació a la feina retribuïda i la vida fora de la feina, fet molt qüestionable. La dedicació real o desitjada a les diferents esferes d'activitat és

variable entre persones diferents i, per a una mateixa persona, evoluciona amb el cicle de vida. Altres termes que s'han proposat són *conciliació*, *integració* i fins i tot *sinergia*.

Podem definir la **integració o conciliació entre vida i feina** des de dos punts de vista:

1) Des del punt de vista del **treballador**, es refereix a la falta de conflicte entre les esferes laboral i personal, a la capacitat de gestionar amb èxit les demandes de treball i vida personal.

2) Des del punt de vista de la **direcció de persones**, es refereix a les pràctiques que promouen la flexibilitat i l'autonomia del treballador en l'atenció i la presència que presta a les esferes laboral i no laboral de la seva vida.

Gran part de la literatura existent s'ha interessat per la relació entre família i feina, però aquest enfocament és limitat, ja que les persones sense família també demanen poder ser flexibles en la seva dedicació a activitats laborals i no laborals. Malgrat això, d'ara endavant farem referència a **conciliació feina-família** perquè la major part dels estudis disponibles la tracten.

### 8.2.2. Les polítiques de conciliació familiar en l'empresa

Les pràctiques principals que afavoreixen la conciliació família-feina són la flexibilitat temporal, el teletreball i l'oferta d'ajudes per a guarderia (Walsh, 2005):

- El conjunt de pràctiques que hem denominat **flexibilitat temporal**<sup>4</sup> constitueix un bloc essencial en qualsevol política de conciliació. Inclouen possibilitats com els horaris flexibles, la setmana de treball compactada, i la reducció de la jornada laboral. És destacable que, segons alguns estudis, els treballadors d'organitzacions que ofereixen aquestes possibilitats tendeixen a mostrar un compromís organitzatiu superior, amb independència de l'ús real que fan d'aquestes possibilitats.
- Se sol pensar que el **teletreball**, especialment si es fa des de casa, és favorable per a conciliar família i feina perquè millora l'autonomia del treballador i redueix els temps de transport, la qual cosa permet dedicar més temps a les activitats domèstiques. No obstant això, hi ha algunes conseqüències negatives per a aquests teletreballadors, com un cert aïllament professional, la reducció de les oportunitats professionals i la falta d'integració social. A més, és possible que per a alguns treballadors sigui difícil gestionar els conflictes psicològics i personals que comporta fer l'activitat professional en el seu lloc de residència, al costat de la seva família.

<sup>(4)</sup>Anomenades en anglès, sovint, *flexible work arrangements*.

- Les **ajudes per a guarderia**, ja sigui mitjançant l'oferta d'un servei de guarderia a la feina o la retribució en espècie en forma de xecs guarderia, alleugen les tensions i l'ansietat sobre l'atenció dels fills durant les hores laborals, la qual cosa pot tenir un impacte positiu sobre els empleats. Això s'aplica, especialment, als treballadors que no tenen suport familiar i que, per tant, tenen més probabilitats d'haver de faltar a la feina i de tenir més problemes per a encarregar-se dels fills.

L'impacte de les polítiques de conciliació família-feina sobre el resultat de les empreses no és del tot clar. No obstant això, és probable que l'efecte sigui positiu. Per exemple, la introducció d'aquestes polítiques pot millorar la reputació de l'empresa. En conseqüència, li serà més fàcil **atreure** més candidats potencials d'alt nivell, que contribuiran a millorar la productivitat i els beneficis. Alhora, aquests programes poden facilitar la **retenció** d'empleats ben qualificats. Això pot generar un compromís superior i una estabilitat més gran dels treballadors, i pot reduir, així, els costos de l'empresa i millorar-ne la rendibilitat.

D'altra banda, que hi hagi pràctiques de conciliació familiar pot generar una **reacció negativa** dels empleats que no poden accedir a aquests programes o que no necessiten utilitzar-los perquè no tenen família. Aquests treballadors poden percebre que són discriminats perquè les seves necessitats d'integració entre vida personal i feina no reben atenció, i perquè se'ls demana que treballin més hores o viatgin més que els empleats amb familiars dependents.

Però implantar pràctiques de conciliació de manera aïllada no és suficient perquè sorgeixin efectes positius, especialment si l'objectiu és millorar les actituds i comportaments dels treballadors. Cal que els empleats percebin que tenen una flexibilitat veritable i que controlen la seva manera de treballar, tant pel que fa al temps de dedicació com a les condicions laborals. Podem identificar dos factors clau per a això:

1) El fet que les organitzacions ofereixin iniciatives de conciliació no és garantia que els treballadors les adoptin. Una bona part dels treballadors que voldrien utilitzar alguna de les opcions de conciliació no ho fan per possibles problemes en les seves expectatives de carrera professional, empitjorament dels ingressos, una cultura organitzativa d'hores extres incompatible amb aquestes opcions, infraestructura escassa per a donar suport a iniciatives com el treball des de casa, càrregues de feina excessives, falta de comprensió per part dels directius i desconeixement sobre com s'han de gestionar els treballadors en aquesta situació.

2) D'altra banda, la investigació disponible suggereix que, perquè les iniciatives família-feina siguin eficaces, s'han d'implementar de manera conjunta amb tecnologies, sistemes de treball i pràctiques de recursos humans comple-



mentàries. Certs aspectes del disseny del treball, com l'autonomia per a la presa de decisions, i l'ús de tecnologies flexibles milloren el control dels empleats per a gestionar les seves demandes laborals i familiars.

La qüestió radica, doncs, a no afrontar de manera segmentada la qüestió de la conciliació, mitjançant iniciatives discretes, sinó adoptar una visió més àmplia, en la qual la conciliació s'entengui com un imperatiu estratègic i una part integral de la política corporativa. En essència, això significa canviar el conjunt de la **cultura organitzativa** perquè afavoreixi la conciliació familiar. Això exigeix un canvi radical en la forma en què l'alta direcció, els professionals de recursos humans i els directius intermedis entenen el temps, l'autonomia, el compromís i l'equitat. Com Walsh (2005) assenyala, per a aconseguir-ho caldria que les organitzacions:

- Deixin de mesurar el bon acompliment individual mitjançant les hores de treball i utilitzin els resultats del treball.
- Augmentin la capacitat dels empleats per a decidir sobre les condicions en què treballen.
- Defineixin el compromís com l'exercici d'un respecte i confiança mutus, i no simplement com la prioritització del treball sobre la resta d'activitats.
- Vegin l'equitat en termes de justícia respecte a les necessitats variades dels empleats, més que respecte a uns suposats requisits uniformes d'una mà d'obra homogènia.



## Bibliografia

**Becker, B.; Gerhart, B.** (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects". *The Academy of Management Journal* (vol. 39, núm. 4, pàg. 779-800).

**Björkman, I.; Smale, A.** (2010, 3r. trimestre). "La gestión global del talento: Retos y soluciones". *Universia Business Review* (pàg. 30-43).

<[http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR27010-02.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR27010-02.pdf)>

**Brown, D.** (2001, 22 novembre). "Lopsided view". *People Management* (pàg. 36-37).

**Franham, D.** (2006). "Human Resources Strategy - perspectives and theories". A: S. Pilbeam; M. Corbridge (eds.). *People resourcing. Contemporary HRM in practice* (3a. ed., capítol 2). Harlow: Pearson.

**Gardners, S. D.; Lepak, D. P.; Bartol, K. M.** (2003). "Virtual HR: The impact of information technology on the human resource professional". *Journal of Vocational Behavior* (63, pàg. 159-179).

**Korczyński, M.** (2002). *HRM in the service sector*. Basingstoke: Palgrave.

**Legge, K.** (2005). *HRM: Rethorics and realities*. Basingstoke: Palgrave.

**Peiró Silla, J. M.** (1999). "El modelo "amigo": marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones". *Papeles del Psicólogo: Revista del Colegio Oficial de Psicólogos* (núm. 72).

<<http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=800>>

**Pfeffer, J.** (2001). "Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health". *Organizational Dynamics* (vol. 29, núm. 4, pàg. 260-273).

**Pilbeam, S.; Corbridge, M.** (2006). *People resourcing. Contemporary HRM in practice* (3a. ed.). Harlow: Pearson.

**Purcell, J.** (1999). "Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?". *Human Resource Management Journal* (vol. 9, núm. 3, pàg. 26-41).

**Purcell, J.; Kinnie, N.; Hutchinson, S.; Rayton, B.; Swart, J.** (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. Londres: CIPD.

**Rincón, O.** (2008). "Gestionar la diversidad: del imperativo legal a la ventaja competitiva". *Capital Humano* (221, 14).

**Rousseau, D. M.; Ho, V.** (2000). "Psychological Contract Issues in Compensation". A: S. L. Rynes; B. Gerhart (eds.). *Compensation in Organizations: Current Research and Practice* (pàg. 273-310). Jossey-Bass.

**Scarborough, H.** (2003). "Knowledge Management". A: D. Holman; T. D. Wall; C. W. Clegg; P. Sparrow; A. Howard (eds.). *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. John Wiley & Sons.

**Sloan, K.; Gavin, J. H.** (2010). "Human Resource Management: Meeting the Ethical Obligations of the Function". *Business and Society Review* (vol. 115, núm.1, pàg. 57-74).

**Sparrow, P. R.; Cooper, C. L.** (2003). *The employment relationship. Key challenges for HR*. Oxford: Butterworth-Heinemann, Elsevier.

**Storey, J.; Wright, P. M.; Ulrich, D.** (2009). "Introduction". A: J. Storey; P. M. Wright; D. Ulrich (eds.). *The Routledge companion to strategic human resource management* (pàg. 3-14). Oxon: Routledge.

**Treviño, L. K.; Nelson, K. A.** (2011). *Managing Business Ethics. Straight talk about how to do it right* (5a. ed., capítol 1). Wiley.

**Ulrich, D.; Brockbanck, W.** (2005, 16 de juny). "Role Call". *People Management* (pàg. 25-28).

**Walsh, J.** (2005). "Work-life balance: Challenging the overwork culture". A: S. Bach (ed.). *Managing Human Resources. Personnel Management in Transition* (4a. ed.). Malden/Oxford/Victoria: Blackwell.

**Watson, T. J.** (2006). "Organising and managing human resources". *Organising and Managing Wor* (2a. ed., capítol 10). Harlow: Pearson.

**Zuboff, S.** (1988). *In the age of the smart machine*. Nova York: Basic Books.