

Els recursos humans com a capital social en l'empresa



Mònica Codina i Tort



Exposició llegida per Lydia Magallón i Font

El creixent reconeixement de la importància de les persones en el si de les empreses ha contribuït al ressorgiment del terme *gestió de recursos humans*, com a mitjà per contribuir a la millora del que s'ha arribat a considerar capital social de les empreses.

Ara bé, cal que ens endinsem en els diferents enfocaments que, en la seva breu història, s'han aplicat en la gestió dels recursos humans per entendre la importància que té per a la pròpia supervivència de les empreses.

Començaré parlant de l'enfocament industrial, derivat de l'afluència d'un gran nombre de treballadors en el camp de la producció a final del segle XIX i principi del XX i que va comportar nous plantejaments en la gestió dels recursos humans. En aquest període, cal destacar l'aportació del científic Frederik Taylor, que va ser un dels primers teòrics que va definir el treball com un sistema. Va considerar que, per valorar l'eficiència, les tasques realitzades pels treballadors havien de mesurar-se, i ho va fer utilitzant estudis de temps i comportaments, com a principals fonts d'investigació.

Un altre grup de teòrics, entre els quals es troben com a màxims exponents científics Abraham Maslow, Frederick Herzberg i Douglas McGregor, van definir l'enfocament de les relacions humanes descrites a partir de models de satisfacció i motivació.

Maslow va argumentar l'existència de cinc necessitats innates: fisiològiques, de seguretat, de pertinença, d'estima i d'autorealització. Segons Maslow, el comportament es mou per la urgència de satisfer aquestes cinc necessitats fonamentals

de manera prioritària; és a dir, les necessitats d'alt nivell (estima i autorealització) només poden influir en la motivació si les necessitats de baix nivell (fisiològiques, de seguretat i de pertinença) estan àmpliament satisfetes.

Herzberg defensava un model de manteniment de la motivació que separava els factors pròpiament dits de motivació (el treball realitzat, l'assoliment, la possibilitat de creixement, la responsabilitat, el progrés, el reconeixement) dels factors de manteniment o higiene (posició, seguretat laboral, relacions interpersonals, retribució, condicions laborals). Va aplicar el seu model al context laboral i va promoure l'enriquiment personal laboral mitjançant l'augment de les àrees de responsabilitat dels treballadors, per sobre dels increments salarials, per tal d'augmentar-ne la motivació.

L'enriquiment laboral ha estat utilitzat pels professionals dels recursos humans per donar suport a programes de motivació del treballador i d'autogestió d'equips, així com treball motivacional.

Els professionals dels RRHH, més defensors d'aquestes teories, són sensibles a respondre contínuament als canvis de necessitats per als diferents treballadors, en diferents moments.

McGregor va crear el model basat en unes presumpcions del cos directiu anomenat *la teoria X i la teoria Y*. La teoria X assumeix que als treballadors no els agrada treballar, que se'ls ha de forçar perquè compleixin amb el seu deure i que sempre que puguin evitaran responsabilitats. La teoria Y assumeix que als treballadors no els desagrada treballar, que poden comprometre's per aconseguir objectius de l'organització sense pressions coercitives i que aprendran no només a acceptar sinó també a buscar responsabilitats.

Emmarcats en la teoria X es troben els professionals dels RRHH que se centren en els incentius i les penalitzacions, conjuntament amb una estreta supervisió i inspecció a fi d'assegurar la productivitat. Mentre que en la teoria Y trobem els que es concentren en les millores del sistema que requereixen participació, delegació de responsabilitat i recursos adients perquè la gent competent i amb qui es confia sigui productiva.

El *crack* borsari del 1929 i la profunda depressió econòmica que va ocasionar van propiciar que a començament de la dècada de 1930 les empreses fessin dràstiques reduccions de costos amb la finalitat de poder sobreviure. Així va sorgir l'enfocament del departament de personal.

Es van reduir els programes basats en les relacions humanes, i els departaments de personal es van centrar més en l'eficiència operativa per administrar tasques com ara la selecció, la formació, el desenvolupament, la compensació, els beneficis, la salut i la seguretat.

Com a resultat directe de la depressió, als EUA la llei Wagner, de 1935, garantia als treballadors el dret a organitzar-se i negociar col·lectivament, cosa que dotava els sindicats de la força necessària per agrupar grans esforços organitzatius.

Aquest augment de la sindicació va suposar noves pressions externes en la gestió dels RRHH. Les empreses van crear departaments ad hoc per dur a terme les negociacions sindicals i es va introduir l'enfocament de les relacions laborals. Els departaments de RRHH, que fins a aquell moment tenien com a única missió gestionar els programes d'administració dels beneficis del personal, es veien involucrats en negociacions entre treballadors i directius. Això va provocar un canvi en les prioritats dels experts de RRHH.

Posteriorment, la influència de les teories conductistes, que es van difondre durant els anys 50 de la mà de B. F. Skinner, van proporcionar una sèrie d'instruments per comprendre, influir i controlar el comportament humà en l'entorn laboral.

La florida de legislació i normativa laboral i empresarial durant les tres darreres dècades ha influenciat directament l'aparició d'un enfocament legal/regulador per la necessitat d'exercir algun control sobre aquests ràpids canvis en l'àmbit polític i legislatiu.

Els drets de cadascun dels empleats han passat a tenir una importància capital en l'àmbit legal i legislatiu. Actualment les activitats professionals de RRHH estan sent reconegudes com a necessàries per reduir riscos legals i possibles pèrdues financeres.

La globalització, la internacionalització de les empreses i la mobilitat que cal en els equips van propiciar, en un primer moment, el redisseny del treball i de l'organització en tots els àmbits laborals, ja fos en l'àmbit individual com en la configuració del treball en equip o en la capacitat de transformar l'organització.

Aquesta nova manera de planificar el treball va derivar en el *sistema estratègic*, un enfocament que inclou, d'una banda, la familiarització amb les estratègies empresarials, nacionals i globals, models oberts, quotes estratègiques de mercat i processos estratègics d'organització, i per tant, involucra directament el departament de RRHH amb l'estratègia de l'empresa. I d'una altra banda, es tradueix en programes, polítiques i activitats per promoure la satisfacció de les necessitats, objectius i fins, tant en l'àmbit individual com global, en el repte d'assumir noves dimensions en la gestió del capital social.

Aquests diferents enfocaments al llarg de la història dels recursos humans són els que han donat lloc als diversos sistemes i eines de gestió de les persones en el si de l'empresa en els darrers anys.

En tots els sistemes es té en compte, en més o menys mesura, el capital social com l'actiu principal, però la manera com s'arriba a la pròpia satisfacció i motivació de cada persona en el seu dia a dia laboral esdevé diferent en funció de la cultura organitzativa de cada empresa i dels valors corporatius que guien la seva estratègia.

Si considerem que el capital social a les empreses és clau per al seu desenvolupament, no podem obviar aquelles eines que ens han de permetre assolir els estàndards de qualitat en la gestió de les persones, com a contrapartida de la seva contribució als bons resultats de l'empresa.

Ara bé, després d'haver assistit en els darrers vint anys a l'accelerat canvi d'estratègia empresarial, motivat per les noves tecnologies, avui en dia estem passant per un procés de moviments socials que estan començant a afectar la gestió empresarial i que seran decisius en el futur. Per tant, les eines i els sistemes de la gestió dels recursos humans han d'adaptar-se a aquestes realitats.

D'aquí que s'hagi passat, en molt poc temps, d'una simple gestió i administració de nòmines al desplegament d'eines que permeten mesurar el grau de contribució de les persones a les organitzacions, i en conseqüència possibiliten recompensar-les, motivar-les i fidelitzar-les adequadament. El resultat no és cap altre que l'obligació d'estar atent a les necessitats i les interaccions dels capitals econòmic i social, en benefici d'ambdós.

Entre els professionals de la gestió del capital social de les empreses ja es parla dels nous reptes a què comencen a veure's enfrontats, entre els quals cal destacar: Els canvis en la piràmide d'edat.

La immigració i la diversitat.

La incorporació definitiva de la dona al mercat de treball.

Els canvis en els valors socials.

Pel que fa a la piràmide d'edat, existeix una concentració de professionals en la franja d'edat dels 35 als 50 anys. El nombre de joves que s'incorporarà al món del treball en els propers anys es pot reduir de forma considerable, simplement com a conseqüència del descens generalitzat de la natalitat els anys 80. En canvi, el nombre de persones que arribaran a l'edat de jubilació en els propers deu anys serà considerable. Tot això pot produir un estrenyiment del ventall salarial.

La incorporació d'immigrants al món laboral disposats a treballar més per menys diners, pot generar diferències salarials en la gestió de les persones. Per un costat, trobarem llocs de treball que necessiten una persona qualificada, que cada vegada s'ha de motivar més, pagar-la més, *mimar-la* més, donar-li una carrera professional; en definitiva, gestionar-la, però no ja de manera col·lectiva sinó individual. I per un altre costat hi haurà llocs en els quals el treball es mesurarà per hores, en unes condicions al més ajustades possible a la legislació, gestionant al màxim els costos. Això, evidentment, tindrà com a conseqüència més tensions socials i desequilibris culturals.

La incorporació de la dona al món del treball, on cada vegada està accedint a càrrecs de més responsabilitat, amb les parelles en què treballen tots dos membres i en un període en què cada vegada és més important equilibrar la vida professional amb la personal, imposaran la promoció d'estratègies de conciliació i l'equiparació de salaris.

Els canvis en els valors socials ens fan veure que els joves valoren molt l'oci i el temps lliure i que tenen unes prioritats diferents a les de fa deu anys. El professional disposat a treballar les hores que faci falta, disposat a fer carrera a qualsevol preu a canvi de no tenir vida privada no es troba ja de forma massiva en la nostra

societat en els trams d'edat de la incorporació al mercat de treball, cosa que fa que els models de creixement vertical ja no tinguin els efectes esperats.

Tot això ja està provocant, però cada cop serà més evident, que les empreses hagin de fer un gir en els seus actuals plans de gestió dels recursos humans, perquè la captació de joves professionals qualificats cada vegada serà més cara. Perquè les polítiques retributives actuals, en general, no afavoreixen l'equilibri entre homes i dones i entre llocs de treball, cosa que pot resultar crítica en el futur per atraure i retenir talent.

Els plans de jubilació s'hauran de plantejar amb anticipació per afavorir la sortida de professionals en el moment que interessa a les empreses i, si és possible, als treballadors.

Dins de les empreses, i segons els sectors, es produiran unes obertures del ventall retributiu com no s'han vist mai.

L'empresa haurà de ser capaç d'incorporar a les polítiques de recursos humans els valors socials de les persones que ocuparan els llocs de treball.

El futur ens obre moltes expectatives. Per a les empreses que en tinguin la voluntat i siguin capaces de fer els esforços de gestió d'aquest capital que són les persones, l'horitzó s'albira prometedor. Les que s'entestin a mantenir el mateix tren que han dut fins ara, molt probablement sorgeixin problemes que les portin a no ser competitives en un mercat cada vegada més complex. En conseqüència, si volem que les nostres empreses mantinguin el seu potencial caldrà que estiguem atents a la gestió d'aquest capital social, clau per al desenvolupament econòmic propi i del país en general.

Mònica Codina i Tort

*Psicòloga industrial, sots-directora de l'àrea de Comunicació, Imatge i Qualitat d'Andbank
Grup Agricol Reig i exministra de Salut i Benestar Social*