

Ricard Pedreira Font

Els recursos humans són persones

(Apunts de direcció de RH)

Universitat Autònoma de Barcelona
Servei de Publicacions
Bellaterra, 2013

Primera edició: octubre de 2013

Edició i impressió:
Universitat Autònoma de Barcelona
Servei de Publicacions
Edifici A. 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès). Spain
Tel. 93 581 10 22. Fax 93 581 32 39
sp@uab.cat
<http://publicacions.uab.cat/>

Imprès a Espanya. Printed in Spain

Dipòsit legal: B-19.519-2013
ISBN 978-84-490-3898-3

Índex

PRESENTACIÓ	7
CAPÍTOL 1. GESTIÓ ESTRATÈGICA DELS RECURSOS HUMANS	9
CAPÍTOL 2. ORGANITZACIÓ I DISSENY DELS LLOCS DE TREBALL	17
CAPÍTOL 3. LA SELECCIÓ DEL PERSONAL	21
CAPÍTOL 4. LA MOTIVACIÓ DELS RH	25
CAPÍTOL 5. LA DINÀMICA DELS GRUPS	31
CAPÍTOL 6. DIRECCIÓ D'EQUIPS I LIDERATGE	37
CAPÍTOL 7. LA TRANSMISSIÓ DE LA INFORMACIÓ	45
CAPÍTOL 8. EL CONFLICTE I LA NEGOCIACIÓ A L'EMPRESA	51
CAPÍTOL 9. SISTEMES DE RETRIBUCIÓ I POLÍTIQUES DE PROMOCIÓ	59
CAPÍTOL 10. FORMACIÓ EN L'EMPRESA I GESTIÓ DEL CONEIXEMENT	63
CAPÍTOL 11. L'AVALUACIÓ DEL COMPLIMENT	67
CAPÍTOL 12. EL CANVI EN LES ORGANITZACIONS	71

Presentació

Explicarem la direcció dels recursos humans (RH) des que es planteja una organització i una persona és seleccionada fins que cal motivar-la perquè treballi millor, a partir de dinàmica dels grups de treball, de la bona direcció i una bona comunicació. I si no es fa així poden començar els conflictes, especialment per les retribucions i la manca de qualitat, formació i avaluació. Finalment caldrà preveure les situacions de canvi.

Barcelona, 2013

Capítol 1

GESTIÓ ESTRATÈGICA DELS RECURSOS HUMANS¹

El tema tracta de situar els recursos humans (RH) entre les àrees funcionals de l'empresa i veure que són les persones les que, al final, fan la feina. Si les persones funcionen bé, totes les altres àrees van millor. El terme recursos humans és refusat per alguns autors (Koldo SARATXAGA², per exemple, que parla sempre de persones) perquè sembla oblidar les qualitats de les persones com a tals, en la seva complexitat, i les redueix a un concepte purament material (recursos). Però el nom recursos humans està tan estès que és el que utilitzarem aquí, sense despullar-lo de la part completa de les persones.

També veurem, entre altres, que els RH no són una cosa nova, que les civilitzacions tribals fins als nostres dies, el tractament laboral (i vital) de les persones i el món del treball han estat una constant. Conèixer la seva evolució ensenya molt sobre el món actual.

1.1. Gestió estratègica i cultura d'empresa

La gestió estratègica dels recursos humans (RH) d'una empresa consisteix en la *formulació de programes a mig i llarg termini* per aprofitar tot el potencial de les persones que formen part de l'organització. En contraposició, la gestió operativa seria la gestió a curt termini, el dia a dia de les qüestions de RH.

Si es volen formar equips de treball realment eficaços, cal preparar el procés amb el temps adequat, sense improvisacions.

Per això, el primer pas és *identificar i planificar les necessitats* de l'empresa en termes de RH, construint l'estratègia adequada per satisfer-les.

El segon pas és una *selecció de personal acurada*, per trobar les persones més adequades per a l'organització, amb la formació precisa (teòrica i pràctica) i amb les qualitats personals necessàries per al treball en equip.

Són interessants, tant per a l'empresa com per als futurs empleats i les entitats formatives, els programes d'estudiants en pràctiques, tant pel servei que fan als estudiants com a les empreses, com a banc de futurs candidats ja coneguts i provats. I a un preu molt assequible...

La gestió estratègica dels RH està marcada per la *cultura de l'empresa*, que podria definir-se en poques paraules de la manera següent: “Com es fan les coses i per què”. Dues empreses que es dediquen al mateix poden fer les coses de manera diferent.

Una definició més completa seria: “Es tracta d'una sèrie de creences i supòsits bàsics

¹ A partir d'un text de Bruneta Alonso, amb permís.

² SARATXAGA, K. (2009). *Un nuevo estilo de relaciones*. Ed. Prentice Hall. Va ser director d'IRIZAR (fabricant d'autocars) quan era una cooperativa del grup Mondragón.

compartits pels membres d'una empresa que funcionen inconscientment i que defineixen de manera elemental el 'que es suposa', la imatge que té l'empresa de si mateixa i del seu entorn" (GÓMEZ-MEJÍA, 1998: 625)³.

Per exemple, dues parades de peix en un mercat d'alimentació tenen maneres diferents de captar clients; o dues universitats que imparteixen el mateix grau de Comptabilitat i Finances, una pot tenir una manera d'ensenyar més personalitzada que l'altra.

La funció de la cultura de l'empresa és l'adaptació a l'entorn i la cohesió del grup. Aquí és important el paper dels fundadors i dels directius, que donen un aire propi a cada empresa (RODRÍGUEZ, 2005: 172)⁴.

1.2. Tipus de recursos de l'empresa

En una empresa podem considerar quatre tipus fonamentals de recursos: materials, financers, tècnics i humans.

- a) *Materials*. Són els béns patrimonials de l'empresa; per exemple, les instal·lacions (edificis, plantes de fabricació, magatzems, terrenys...) i els equips (maquinària, eines, equips de transport...) i els materials de producció (matèries primeres, productes semiacabats...).
- b) *Financers*. Són els fluxos del capital que requereix l'empresa per funcionar: Fons propis, préstecs a curt i a llarg termini, caixa, etc.
- c) *Tècnics*. Es refereixen als coneixements dels col·laboradors i de la pròpia empresa, de l'organització, el *know-how* del seu funcionament.
- d) *Humans*. Aquesta paraula s'utilitza de dues maneres: quantitativament, és a dir, els RH com a nombre de persones, la seva distribució en l'empresa, els seus sous, etc. I de qualitativament, és a dir, les seves capacitats i habilitats per a la feina. Les persones no són només "cossos presents", encara que algú confongui treballar amb estar present a la feina.

1.3. Perspectiva històrica

Citàrem només alguns dels grans moments de l'evolució històrica del treball de les persones que, d'alguna manera, han arribat fins avui.

a) Els inicis, de la tribu a l'esclavatge

La gestió dels recursos humans no és nova. Sabem que ha estat imprescindible per a l'existència de la civilització. Des de la més remota antiguitat l'home ha practicat alguna forma de divisió del treball.

La primera forma de gestió dels RH es dona a la *societat tribal*, on hi ha grups de persones relacionades entre si (equip), amb uns objectius, seguint unes formes de fer (metodologies) i connectades a un dirigent. La caça, l'agricultura, la pesca, la construcció, la guerra...; tot requeria un alt grau d'organització.

³ GÓMEZ-MEJÍA, L.R. et al. (1998). *Gestión de recursos humanos*. Ed. Prentice Hall.

⁴ RODRÍGUEZ, J.M^a. (2005). *El factor humano en la empresa*. Ed. Deusto

Un exemple de treball de grans grups en l'antigor és la construcció de la piràmide del faraó Keops⁵, on es van fer treballar 30.000 egipcis durant 10 anys!⁶

Una altra forma de gestió de persones en l'antigor va ser l'*esclavatge*, que va arribar fins al segle XIX!⁷ El film *Lincoln*, de Steven Spielberg (2012)⁸, tracta d'aquest tema. Els homes lliures van veure la possibilitat de tenir esclaus, mà d'obra barata a la qual només calia alimentar i allotjar, per raons de pobresa o de conquesta. No tenien drets i es consideraven objectes, ja que eren propietat de l'amo.

b) De l'edat mitjana fins al segle XVIII. De la servitud als gremis

Durant l'edat mitjana a Europa, amb el feudalisme com a sistema de govern i d'organització econòmica i social⁹, els senyors posseïen les terres i el dret sobre els camperols que "en la seva majoria estaven adscrits a la terra, és a dir, que no es podien desplaçar sense el consentiment del senyor"¹⁰. Els senyors posseïen, a més de les terres, els camperols que les treballaven i que hi vivien. Els camperols o *serfs*, a canvi de l'ús de les terres (per viure i menjar) i de protecció, havien de donar-li una part (en espècies o diners) i pagar, a més, els impostos per l'ús dels molins, ponts i forns del senyor, que estaven obligats a utilitzar.

Les necessitats de les ciutats van anar fent aparèixer artesans de diferents especialitats que es van agrupar (agremiar) per oficis: ferrers, argenteres, terrissaires, joiers, forners, etc. Aquests *gremis*¹¹ establien condicions de treball minucioses i obligatòries per a tots els seus membres, inclosos els preus, els salaris, la localització, etc.

A més, va establir una jerarquia segons els nivells de treball (aprent, oficial i mestre) i normes per a l'ascens d'una a l'altra, que es realitzava per mèrits comprovables en forma d'exàmens fets pels mateixos gremis. El pas d'oficial a mestre s'aconseguia, entre altres, amb la realització d'una "obra mestra", nomenclatura que ha arribat fins avui.

El sistema de gremis va durar oficialment fins a la Revolució Francesa¹² i va ser, entre altres, una de les seves causes, per les estructures massa tancades dels gremis.

c) El segle XIX. Del liberalisme al sindicalisme i la posició de l'església catòlica

En el segle XIX van destacar dos moviments importants relacionats, entre altres aspectes, amb els recursos humans: el liberalisme i el sindicalisme.

5 Va regnar del 2579 al 2556 a.C. segons la cronologia de l'egiptòleg Von Beckerath.

6 HERÒDOT. (s. V a.C.). *Història Llibres I – III*. Ed. La Magrana, 2002. Pàg. 233. "Va manar a tots els egipcis (un milió aproximadament) que treballessin per a ell. [...] A fer la piràmide pròpiament dita es va invertir un temps de vint anys, és quadrada i cadascun dels frontons fa vuit pletres (236,8 metres) per cada banda i una alçada igual (...); cap carreu (bloc de pedra) no és menor de trenta peus (8,87 m.)". Pesen entre dues i vuit tones i està calculat que n'hi ha 2.300.000.

7 "Ni en els Estats Units ni en cap lloc subjecte a la seva jurisdicció hi haurà esclavatge ni treball forçós, excepte com càstig d'un delictes del qual el responsable hagi quedat degudament convicte". Esmena 13 de la Constitució dels Estats Units, 6 de desembre de 1865. Era president Abraham Lincoln.

8 SPIELBERG, S. (2012). *Lincoln (film)*. The 20th. Century Fox.

9 Basat en el feu o contracte pel qual un rei o un gran senyor cedia a un noble una terra o un dret a canvi de la seva fidelitat. (Diccionari Vox).

10 TATCHE, E. (1991). *Artisans i mercaders*. Ed. Barcanova. Barcelona. pàg. 13.

11 Que alguns han arribat fins avui amb atribucions similars.

12 Llei Chapelier de 1791. Art. 1º. "Sent una de les bases fonamentals de la Constitució Francesa la desaparició de totes les corporacions de ciutadans d'un mateix estat i professió, queda prohibit establir-se de fet, sota qualsevol pretext o forma que sigui".

El *liberalisme* econòmic reclamava la mínima intervenció de l'Estat en els aspectes econòmics i empresarials. És a dir, la lliure manufactura, baixos o nuls impostos i lliure mercat laboral. Aquesta posició es pot resumir amb l'expressió francesa: “Laissez faire, laissez passer”¹³.

Però l'aparició de la Revolució Industrial va impulsar unes condicions de treball molt dures, que eren establertes pels patrons i, donada la situació econòmica, el treballador havia d'acceptar les condicions o deixar pas a un altre.

Contra aquesta situació va aparèixer el moviment *sindical*. La figura més coneguda va ser, entre altres, Karl Marx¹⁴ (1818-1883), que defineix els sindicats com “societats de seguretat creades pels mateixos obrers para impedir que els nivells de salaris estiguin per sota de la suma pagada tradicionalment en les diverses branques de la indústria, i que el preu de la força de treball caigui per sota del seu valor”.

La Segona Internacional (1889-1916) es va iniciar a París i va adoptar una clara orientació socialista marxista¹⁵. En l'aspecte social, reivindicaven condicions de treball més dignes com la jornada laboral de 8 hores, el descans setmanal de 36 hores, la prohibició del treball nocturn sense compensació, el treball dels menors i el control d'aquestes normes per inspectors obrers, entre altres reivindicacions.

Amb aquesta situació polaritzada, cal destacar la posició de la església catòlica, i la seva “doctrina social”, plasmada, entre altres, en l'encíclica (carta oberta a tots els bisbes), “*Rerum novarum*” (“De les coses noves”), promulgada el 1891 pel papa Lleó XIII¹⁶. En aquesta es proposava un nou ordre social basat en la justícia i la caritat, instant els estats a socórrer les classes menys afavorides i donant suport a l'associació dels treballadors i fórmules d'assistència social. En altres moments de la història, no ha estat així.

d) El segle xx. Dos personatges: Taylor i Fayol

Frederick Winslow Taylor, enginyer mecànic dels Estats Units¹⁷, mostra una preocupació bàsica per l'augment de la productivitat de l'empresa a través de l'organització del treball, la racionalització (en contra del model empíric o de l'experiència) i també la dels espais, aplicant incentius directes a les feines i integrant “especialistes” a cada una de les funcions que s'havien de fer.

Els quatre principis que s'haurien implantar serien:

- 1) Elaborar una metodologia (“ciència”, segons ell) per a cada operació, en contra de les feines realitzades segons els costums.
- 2) Seleccionar i formar específicament els treballadors, en contra que el treballador escollís el seu propi treball i l'aprenentatge per si mateix¹⁸.

13 S'atribueix a Jean-Claude Marie Vicent de Gournay, fisiòcrata del segle XVIII. La frase completa és: *Laissez faire et laissez passer, le monde va de lui même* (Deixeu fer, deixeu passar; el món ja va sol).

14 MARX, K. (1867). *El capital. Crítica de la economia política*. Ed. Siglo XXI, 1980.

15 La Primera Associació Internacional de Treballadors pretenia integrar treballadors de totes les tendències polítiques, però les divergències entre anarquistes i comunistes van dificultar les relacions. La Segona Internacional va mostrar també les seves limitacions, pels interessos dels estats davant de l'internacionalisme obrer.

16 “Dissolts en el segle passat els antics gremis d'artesans, sense cap suport que omplir el buit, desentenent-se les institucions públiques i les lleis de la religió dels nostres avantpassats, el temps va ser insensible entregant als obrers, aïllats i indefensos, a la inhumanitat dels empresaris i a la desenfrenada cobdícia dels competidors”. Encíclica *Rerum Novarum*, núm. 1.

17 TAYLOR, F.W. (1911). *Principles of Scientific Management*. Ed. Harper & Brothers, NY.

18 Curiosament, els nous models de treball i de formació del segle XXI, retornen d'algun manera als “antics” models, anteriors a Taylor.

- 3) Col·laborar amb els treballadors perquè el treball es dugués a terme segons els procediments establerts.
- 4) La gestió (gerència científica) hauria d'augmentar la seva importància en el procés, juntament amb les feines de control.

Un dels exemples més coneguts de l'aplicació d'aquests principis és el de les cadenes de muntatge de la indústria de l'automòbil, especialment la *Ford Motor Company*, fundada l'any 1903, a Detroit.

La proposta de Henry Fayol, enginyer de mines francès¹⁹, és diferent. L'empresa hauria d'augmentar l'eficiència a través de la *correcta funcionalitat de tots els departaments* i les seves mútues relacions:

- a) Les activitats *tècniques* (producció de béns i serveis).
- b) Les activitats *comercials*, per situar el producte o servei en el mercat.
- c) Les activitats *financeres*, per proporcionar suport a les anteriors.
- d) Les funcions *comptables*, per preveure i controlar els processos.
- e) Les funcions *administratives*, per a una correcta gestió del conjunt.

Assenyalava també uns *elements bàsics de la gestió* que, sense gaires variacions, podrien ser utilitzats avui:

- i) La *previsió*, per “veure” amb anterioritat el que s'haurà de fer.
- ii) L'*organització*, per ordenar pràcticament el que s'ha previst.
- iii) La *capacitat de comandament*, per executar el que s'ha previst.
- iv) La *coordinació*, per ajustar les situacions que caldrà solucionar “sobre la marxa”.
- v) El *control* de tot el procés per analitzar les disfuncions per als processos següents.

A més, en el segle xx es donen tres aspectes interessants que cal assenyalar:

- 1) Apareix *diferenciat el dret laboral* com a conseqüència de la lluita de la classe obrera, per regular els interessos contraposats de treballadors i d'empresaris.
- 2) Els recursos humans comencen a ser considerats com a funcions *autònomes* en les empreses (algunes ja tenen departament propi) i s'afirma el seu aspecte mixt, és a dir, formats per aspectes econòmics, legals, psicològics, sociològics d'enginyeria i organització, entre altres aspectes.
- 3) I, finalment, es comença a considerar la necessitat de gestionar *estratègicament* els recursos humans, és a dir, fent previsions a mig i a llarg termini, per constituir equips amb una mateixa orientació i formació²⁰.

19 FAYOL, H. (1916). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Ed. Dunod H. et E. Pinat París. El 1860 va entrar com a enginyer a l'empresa *Houillères de Commentry* i el 1866 va ser nomenat director; formava part de la minera *Société de Commentry, Fourchambault et Decazeville*, amb més de 10.000 treballadors.

20 Les universitats corporatives en són un bon exemple. A Espanya es poden citar les de Fenosa, Santander i BBVA, entre altres. I fora d'Espanya, la Universitat d'Hamburg, patrocinada per McDonald's, Disney, Boing o Motorola.

e) El segle XXI: l'empresa participativa?

El segle XXI ha començat amb una de les crisis econòmiques importants en la història. Ha estat estudiat (ILO, 2009)²¹ que la dura situació de crisi ha estat capejada millor per les empreses participatives, les cooperatives principalment, pel seu particular plantejament de la gestió dels RH.

Alguns dels aspectes que ho han permès han estat els següents²²:

- a) El treball en grup.
- b) La rotació de llocs de treball.
- c) L'autosupervisió o la del mateix grup.
- d) El suport del creixement personal (i els seus efectes en la labor del conjunt).
- e) L'orientació *real* al client, que cada vegada és més imprescindible.
- f) La participació dels treballadors en la gestió i en els beneficis.
- g) Major transparència.
- h) Ètica en totes les actuacions.

1.4. Les àrees del departament de RH

No totes les empreses tenen un departament dedicat exclusivament a gestionar els RH, però sempre hi ha algú que assumeix aquestes responsabilitats. Per exemple, en una empresa molt coneguda de producció vinícola de la comarca del Bages (Catalunya), el responsable és director financer.

Les funcions d'aquesta àrea es poden tipificar en:

- a) *Clàssiques o de gestió*: són les imprescindibles per al funcionament de les persones en l'empresa. Els processos de *selecció*, la realització de les *nòmines*, el control de les *retribucions*, els *arxius del personal* i de carrera, les *avaluacions periòdiques*, la solució dels *conflictes* entre els col·laboradors, etc.
- b) *Actuals o interpersonals*: són aquelles que l'empresa assumeix per millorar les relacions entre les persones, però que no són considerades imprescindibles, especialment en les pimes: el foment de la *motivació* de les persones, la *comunicació* interna en tots els sentits, la *qualitat* del treball, el control i la *formació* del personal, les situacions de *canvi* funcional i de l'organització, etc.
- c) *Diverses*: com poden ser temes de *seguretat i d'higiene* en el treball, activitats *recreatives i culturals* i altres.

1.5. La dona i l'empresa

En la societat, homes i dones juguen diferents papers (*rols*), que sovint es reproduïxen en l'àmbit empresarial. Aquesta és una crida especial als responsables homes que, de vegades, mecànicament, ajuden a mantenir situacions que tenen en compte variables que no són els mèrits de les persones.

²¹ INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION – ILO (2009). *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*

²² TREMBLAY, D.G. (1998). *Gestion des ressources humaines*. Quebec: Tele-université.

Una explicació podria ser que aquests rols tenen un origen històric. Des de l'inici de la humanitat, la dona, única capacitada per tenir descendència, es va “especialitzar” en la cura dels fills i en les feines de la llar. L'home, en canvi, es va “especialitzar” també, però en el manteniment extern, inicialment la caça i la recol·lecció d'aliments i després en el treball fora de l'espai familiar. El manteniment d'aquestes especialitats durant segles fa difícil el canvi de rols, que, això no obstant, va començar a aparèixer a partir del segle XIX.

Com a dada significativa, no va ser fins al 1893, a Nova Zelanda (el primer país del món), quan, per primera vegada, la dona va aconseguir el dret a vot; a Europa va ser el 1906, a Finlàndia, i a Espanya, el 1931. Encara que aquest dret va ser reduït durant la postguerra i finalment reimplantat el 1977. Això pot mostrar la “igualtat” de la societat en l'aspecte del dret a escollir els propis representants.

Ha sigut estudiat (MERCADÉ, 1998)²³ que degut, possiblement, a les raons històriques citades, les dones en general posseeixen uns valors (el que un és) diferents, relacionats més amb les emocions (capacitat de *relació*, de posar-se en el lloc de l'altre/*empatia*, de *confiança*) que tenen com a conseqüència uns estils de gestió diferents (treball més *col·laboratiu*, major *delegació*, *tracte més personal*, etc.).

23 MERCADÉ, A. (1998). *Mujer emprendedora*. Ed. Gestión 2000.