

Universitat Oberta de Catalunya

# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

**Núm. 8, novembre de 2017**



## ÍNDEX

### **Núm. 8, novembre de 2017**

#### **Editorial**

Dirigir persones per transformar les organitzacions en temps d'incertesa  
*Pilar Ficapal-Cusí* . . . . . 7-10

#### **Dossier: «Dirigir persones per transformar les organitzacions en temps d'incertesa» coordinat per Pilar Ficapal-Cusí**

L'objectiu de dirigir empreses és crear justícia  
*Natàlia Cugueró-Escofet y Josep Maria Rosanas* . . . . . 13-22

Del jo al nosaltres: noves formes de liderar  
*Francisco Fermín Mallén Broch y Emilio Domínguez Escrig* . . . . . 23-32

Direcció de persones basada en evidències. Què és, per què importa, com implementar-la?  
*Eva Rimbau-Gilabert* . . . . . 33-46

Flexiseguretat o del paradigma del *welfare* al *workfare* en l'actual context postcrisis espanyol  
*Purificació Baldoví* . . . . . 47-56

Hi ha empreses saludables? Tres maneres de respondre a aquesta pregunta  
*Helena Thomas Currás* . . . . . 57-67

Passió i adicció al treball  
*María José Serrano Fernández* . . . . . 68-77

Digitalització de la gestió de persones  
*Verònica Platas Ruiz* . . . . . 78-86

El treball a la nova onada digital: robots humans o recursos humans?  
*Joan Torrent-Sellens* . . . . . 87-98

**Treball final de grau**

La influència de les *Sense Girls* en les dones d'entre 25 i 45 anys

*Marina Sánchez Marcos* ..... 99-110

## **Màster en direcció i gestió de recursos humans**

És una titulació oficial que capacita els futurs professionals dels recursos humans per afrontar les transformacions empresarials, laborals i socials a través dels nous paradigmes i metodologies de la direcció de persones. Amb una aproximació interdisciplinària i basada en la resolució de problemes, el Màster enfoca situacions i orienta la presa de decisions en funció de les diferents necessitats estratègiques i organitzatives.

### **Eixos principals**

Avui en dia, la direcció i la gestió de persones són fonamentals per fer compatibles la innovació i la competitivitat de les empreses amb el desenvolupament i l'ocupabilitat de les persones, i el benestar i la qualitat de vida en el treball. Aquestes dimensions són els eixos que fonamenten el Màster.

### **Elements centrals**

L'objectiu és formar a futurs professionals capaços de liderar i gestionar la funció de recursos humans a través de l'aplicació de coneixements i tècniques avançades de l'àmbit, un ús especialitzat de les TIC i un enfocament interdisciplinari. El Màster es centra en:

- La interpretació de les noves formes d'ocupació com a resultat de les transformacions de l'entorn econòmic i empresarial.
- L'anàlisi dels nous conceptes, metodologies, polítiques i pràctiques de direcció i gestió dels recursos humans.
- L'estudi de la transformació digital i els seus efectes sobre la funció de recursos humans.
- La implicació dels RH en l'estratègia empresarial.
- Les metodologies empíriques per a avaluar els resultats organitzatius i personals i per a interpretar els efectes de les pràctiques de recursos humans sobre les empreses i els empleats.
- Capacitar a futurs investigadors de recursos humans.

### **Sortides professionals**

- Directors o tècnics superiors de recursos humans en els equips directius de les empreses i les organitzacions,
- Responsables directes de les polítiques de gestió i administració dels recursos humans,
- Professionals liberals en l'àmbit de la consultoria i de l'assessorament de les empreses,
- Col·lectius de persones que necessiten un lideratge professional en la gestió del capital humà,
- Professionals implicats en processos de canvi.

Més informació a: <http://estudis.uoc.edu/ca/masters-universitaris/direccio-gestio-recursos-humans/presentacio>

---



## Relacions laborals i ocupació

Existeix un consens ampli en assenyalar que les persones són el recurs més valuós d'una empresa, o de qualsevol organització en general. Són elles les que proporcionen el treball, un factor imprescindible per a la producció de béns i serveis, un determinant clau de la competitivitat empresarial i econòmica, i, a més, un condicionant fonamental de la qualitat de vida d'una societat. Per tot això, no és d'estranyar que la gestió de recursos humans hagi adquirit una importància vital.

No obstant això, el fet que el treball sigui indisoluble de la persona que el presta li confereix als recursos humans unes particularitats, i una complexitat, especial. Bàsicament, perquè requereix de professionals altament qualificats i multidisciplinaris. Per exemple, és reduccionista contemplar a les persones com un mer factor econòmic obviant els aspectes psicosociològics, de la mateixa manera que no és viable un departament de recursos humans que es limiti a l'assessoria jurídica ignorant la perspectiva econòmica del factor humà.

Per cobrir aquesta necessitat de professionals polivalent, capaços d'actuar en les diferents facetes que conformen les relacions laborals, sorgeix el *Grau en Relacions laborals i ocupació* de la UOC. Aquesta titulació oficial situa al centre el factor treball, amb l'objectiu de facilitar el desenvolupament de totes aquelles competències necessàries per a la seva gestió. Així, a diferència d'altres titulacions que versen en una única disciplina, aquesta titulació es caracteritza per la incorporació en el seu pla d'estudis d'assignatures provinents de diferents àmbits. Des de l'economia fins a l'organització del treball, passant per la psicologia i el dret. L'únic tret en comú, el seu interès pels recursos humans, les persones i/o el treball. D'aquesta manera, es garanteix que, al final del procés d'aprenentatge, els titulats hagin adquirit unes capacitats polièdriques del factor humà que els permet abordar amb èxit la complexa gestió d'aquest recurs.

### Sortides professionals

Les sortides professionals dels nostres titulats són múltiples i totes elles caracteritzades per una elevada ocupabilitat. Així, els nostres egressats estan capacitats per exercir la direcció i gestió de recursos humans, l'assessorament jurídic laboral, l'actuació en el camp de les polítiques sociolaborals, la consultoria sociolaboral, així com, la gestió, mediació i intermediació al mercat de treball. A més, gràcies al disseny del programa, tots els titulats poden exercir com a graduats socials en qualsevol part del territori, prèvia inscripció en el col·legi professional corresponent.

\*El grau de relacions laborals és una titulació oficial, homologada pel Ministeri d'Educació, Cultura i Esport i adaptada a l'espai europeu d'educació superior (EEES). Més informació en <http://estudis.uoc.edu/ca/graus/relacions-laborals-ocupacio/presentacio>

# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

NOUS DESAFIAMENTS

## **Dirigir persones per transformar les organitzacions en temps d'incertesa**

**Pilar Ficapal-Cusí**

Directora del màster universitari en Direcció i gestió de recursos humans (UOC)

L'entorn laboral contemporani està experimentant canvis vertiginosos. Aquestes importants transformacions en el treball s'han anat traslladant a les organitzacions a diferent ritme, de manera que avui en dia ens trobem en un període de transició, des de les empreses que encara mantenen característiques d'una estructura organitzativa tradicional i clàssica fins aquelles que han adoptat models organitzatius novedosos propis de l'economia global del coneixement i que permeten adaptar millor la seva activitat a entorns incerts i complexos.

Des de l'àmbit dels recursos humans (RH), recentment s'ha utilitzat l'acrònim VUCA (*volatility, uncertainly, complexity, ambiguity*) per a descriure aquest context, el qual requereix emprendre projectes de transformació a les organitzacions. La capacitat de resposta i adaptació de les empreses als canvis de l'entorn és determinant per a ser competitives en un context on els empresaris, líders i directius s'enfronten a situacions que, a diferència d'altres temps, s'allunyen de l'estabilitat i la previsibilitat. Així ho corrobora la literatura sobre la gestió (*management*), que emfatitza la necessitat d'establir canvis substancials en l'estratègia, en la forma de dirigir les organitzacions i de gestionar el talent, i d'implementar noves pràctiques de l'organització del treball i de recursos humans que permetin una major eficiència a l'hora de prendre decisions en funció de l'entorn. No obstant això, la investigació acadèmica també ha evidenciat que cal garantir el benestar i la qualitat de les condicions de treball dels empleats per tal que hi hagi beneficis mutus tant per a l'organització com per als treballadors.

Un aspecte nuclear de les transformacions en el món del treball es troba en els processos de digitalització i tecnològització. Aquests processos aporten beneficis

substancials en termes de competitivitat i productivitat quan s'assenten. No obstant això, si no hi ha la capacitat de crear treball amb més qualitat i gestionar el canvi mitjançant la capacitat en el seu ús, les tecnologies també poden comportar riscos tals com pèrdues de lloc de treball, exclusió d'ocupacions per l'esbaixament d'habilitats, disminució de la qualitat del treball o augments de la desigualtat. Per tot, és necessari disposar d'eines per a avaluar la gestió de persones i l'impacte de les seves intervencions a nivell individual, grupal i organitzatiu.

Aquest monogràfic pretén integrar tots aquests aspectes proporcionant diverses perspectives dels reptes a què s'enfronten els professionals de la direcció de persones des de diferents dimensions: empresarial i econòmica, psicosocial i legislativa.

Obre el monogràfic l'article «L'objectiu de dirigir empreses és crear justícia». Natàlia Cugueró i Josep Maria Rosanas consideren necessari assolir aquest objectiu perquè l'empresa tingui sentit per a tots els grups d'interès i sigui sostenible. Segons els autors, per a prendre decisions justes és necessari incorporar la saviesa pràctica proposada per Aristòtil i entendre quins han de ser els valors (virtuts) que alimenten les decisions. D'aquesta manera, l'empresa pot generar el seu objectiu social, que és l'*eudaimonia* (felicitat).

Francisco Fermín Mallén i Emilio Domínguez, en l'article «Del jo al nosaltres: noves formes de liderar» ens presenten les característiques dels lideratges emergents o contemporanis. L'article explica com, en l'àmbit organitzatiu, emergeix aquest nou corrent d'estils de lideratge, que té com a denominador comú la rellevància dels valors humans i la preocupació pels altres.

Eva Rimbau estrena la bretxa entre el món acadèmic i la pràctica professional amb el seu article «Direcció de persones basada en evidències. Què és, per què importa, com implementar-la?». Explica el procés per a l'aplicació de la gestió basada en evidències i ofereix suggeriments pràctics per a la seva implementació. Així mateix, assenyala les raons per les quals convé adoptar aquest enfocament per a la presa de decisions, tot comentant les seves principals objeccions.

L'adaptació del mercat de treball a l'entorn econòmic ha fet aflorar la necessitat de proporcionar flexibilitat laboral a les empreses. Com proporcionar flexibilitat i al mateix temps garantir la seguretat dels treballadors s'ha convertit en una de les qüestions que ha suscitat més interès i controvèrsia en l'àmbit de les relacions laborals contemporànies. Purificación Baldoví, en el seu article «Flexiseguretat o del paradigma del *welfare* al *workfare* a l'actual context postcrisis espanyol», s'endinsa en aquesta controvèrsia i ens planteja diferents propostes per fer convergir ambdós conceptes, a més de la necessitat d'establir un debat entre les diferents sensibilitats socials i polítiques.

Helena Thomas ens interpel·la sobre si «Hi ha empreses saludables?» i ens proposa diferents maneres de respondre a la qüestió. En el seu article s'analitzen



els efectes de la posada en pràctica de diferents programes i es presenten diferents models vàlids i testejats d'empreses saludables per tal que els responsables de persones triïn el model més útil i avaluin l'empresa en funció de la seva organització i les seves pràctiques de gestió de persones.

El monogràfic aprofundeix en la temàtica de la salut ocupacional per mitjà de la investigació «Passió i adicció al treball». Amb la finalitat de determinar si són conceptes diferents, María José Serrano analitza ambdós constructes i determina la capacitat predictiva de diverses variables, com la personalitat, l'*engagement*, l'autoeficàcia, l'obsessió, la satisfacció per la vida i l'estil de vida.

Des d'una perspectiva molt vinculada a l'àmbit professional, Verònica Platas, en el seu article «Digitalització de la gestió de persones», fa un recorregut sobre l'evolució i les funcionalitats de determinades eines digitals, com aquestes han transformat les pràctiques de recursos humans –per exemple, el reclutament de persones– i quin és l'estat actual de la seva implantació.

Clou el monogràfic Joan Torrent amb «El treball a la nova onada digital: robots humans o recursos humans?». En aquest article s'analitzen les implicacions futures (o no tan futures) per al treball de la nova robòtica, centrant l'atenció cap a les repercussions per a la direcció i gestió de recursos humans. Analitza les postures positives i també les més contràries als efectes de la tecnològització, posant de relleu les pors i la preocupació pel futur del treball pròpies de qualsevol procés de canvi disruptiu a la tecnologia. Incideix, a més a més, en les noves formes de treball contingent.

Paraules clau del monogràfic –justícia, lideratge, valors, presa de decisions, apoderament, flexibilitat i seguretat, empresa saludable i riscos psicosocials, desenvolupament de persones, digitalització, robòtica, intel·ligència artificial i treball contingent– ens apropen als desafiaments que afronta la direcció de persones per a la transformació de les organitzacions. La direcció de persones té un camí llarg i reptador per endavant.



## **Pilar Ficapal-Cusí**

**pficapal@uoc.edu**

**Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)**

Doctora en Societat de la Informació i el Coneixement (UOC). Llicenciada en Psicologia per la Universitat Autònoma de Barcelona i DEA en Recursos Humans i Organitzacions per la Universitat de Barcelona. Directora del màster universitari en Direcció i gestió de recursos humans de la UOC. És membre del grup de recerca I2TIC i autora de diversos llibres i articles en revistes indexades en l'àmbit dels recursos humans centrats en l'organització, la productivitat i la qualitat de vida en el treball.

Web personal: <http://i2tic.net/ca/equip/pilar-ficapal/>

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

**Dossier: «Dirigir persones per  
transformar les organitzacions  
en temps d'incertesa»  
coordinat per Pilar Ficapal-Cusí**

# DOSSIER OIKONOMICS

Núm. 1, maig 2014

## **«E-learning a l'economia i l'empresa»**

coordinat per Josep-Maria Batalla-Busquets

Núm. 2, novembre 2014

## **«Xarxes socials, economia i empresa»**

coordinat per Oriol Miralbell Izard

Núm. 3, maig 2015

## **«Realitats i desafiaments de la Unió Europea»**

coordinat per Albert Puig Gómez

Núm. 4, novembre 2015

## **«Prevenició de riscos laborals: tendències en temps de crisi»**

coordinat per Xavier Baraza Sánchez i Mar Sabadell i Bosch

Núm. 5, maig 2016

## **«Repensant l'ensenyament de l'economia a la universitat»**

coordinat per Carolina Hintzmann

Núm. 6, novembre de 2016

## **«Economia social i solidària: experiències i reptes»**

coordinat per August Corrons

Núm. 7, maig de 2017

## **«Claus per a entendre el turisme d'avui»**

coordinat per Francesc González i Soledad Morales

Disponibles a: [www.oikonomics.uoc.edu](http://www.oikonomics.uoc.edu)

# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

INCORPORACIÓ DE VALORS

## L'objectiu de dirigir empreses és crear justícia

**Natàlia Cugueró-Escofet**

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

**Josep Maria Rosanas**

Professor emèrit de Comptabilitat i control (IESE)

**RESUM** La justícia sempre s'ha considerat un concepte allunyat de la direcció d'empreses i només s'ha considerat legítima com a objectiu social. La teoria econòmica no ha elaborat mai res que sigui específic per a organitzacions. En concret un dels pares de l'economia, Adam Smith, volia veure què era bo per al món, que es pot equiparar a l'*eudaimonia* que proposava Aristòtil. Però en una visió simplista de l'economia, la «mà invisible» implica que les empreses han de maximitzar els beneficis i que fent-ho ja contribuirien a aquesta *eudaimonia* social. Aquest és el seu rol. Però si repensem aquest objectiu proposat per Smith veurem que aquesta *eudaimonia* només es pot aconseguir si quan es miren les empreses i la seva presa de decisions s'hi incorporen valors i virtuts, i això vol dir veure quins objectius ha de tenir la presa de decisions i considerar els beneficis com a resultats que només arribaran prenent les decisions correctes, és a dir, amb la presència d'aquests valors. Aquí volem exposar que generar justícia ha de ser un dels objectius bàsics a l'hora de dirigir una empresa, perquè si no s'incorpora aquest objectiu en la presa de decisions, les decisions que es prenguin incorporant injustícies poden desfer la mateixa organització. A les empreses, doncs, la presa de decisions ha de generar justícia, i per tant no es pot dirigir de qualsevol manera; aquesta justícia s'ha d'aplicar amb seny aristotèlic, és a dir, cas a cas i situació a situació. Així és com es podrà arribar a generar uns beneficis, que



mai no se sabrà si són màxims però sí satisfactoris, i per tant aconseguir el darrer objectiu, que és l'*eudaimonia*. Així coincidiria el que deia Aristòtil amb el que proposava Adam Smith.

**PARAULES CLAU** direcció; lideratge; governança; justícia; saviesa pràctica; *shareholder-value*

## *The objective of managing organizations is to generate justice*

**ABSTRACT** *Justice has always been considered a concept that is very separate from business management and has only been considered legitimate as a social objective. Economic theory has never produced anything that is specific to organizations. In particular, one of the fathers of economics, Adam Smith, wanted to show what was good for the world, which can be paralleled with the concept of eudaimonia (happiness) proposed by Aristotle. In a simplistic view of economics, the 'invisible hand' implies that companies must maximize profits and that doing so would already contribute to this social eudaimonia. That is their role. Rethinking this objective proposed by Smith, we can see that eudaimonia can only be achieved if, when companies are analysed, their decision-making incorporates values and virtues. This requires them to decide the goals they have to set and consider the benefits as results that will only be realised by making the right decisions or, in other words, with the inclusion of these values. In this essay, our aim is to show that generating justice must be one of the basic objectives when running a company because, if this objective is not incorporated within the decision-making process, the decisions made incorporating injustices can result in the same organizational structure. For companies, therefore, decision-making must generate justice and, as such, it cannot be directed in any way. This justice must be applied with Aristotelian logic or, in other words, on a case to case basis that judges each situation on its individual merits. This is how you can generate profits, which you will never be able to ascertain whether or not they have been maximized, but which are satisfactory, thereby achieving the ultimate goal of eudaimonia. This would align what Aristotle said with what Adam Smith proposed.*

**KEYWORDS** *management; leadership; governance; justice; practical wisdom shareholder-value*

## Introducció

La justícia sempre s'ha considerat un concepte allunyat de la direcció d'empreses i només s'ha considerat legítima com a objectiu social. De fet, si ens fixem en la teoria econòmica, que ha estat molt influent a l'hora d'alimentar les teories organitzatives, i en concret en el que proposava Adam Smith, ell estava més interessat a estudiar què era bo pel món, i per tant volia veure com es podria aconseguir allò que es podria equiparar a l'*eudaimonia* que proposava Aristòtil. Però la manera de traslladar-ho a les empreses ha estat molt simplificada i la teoria econòmica els ha assignat el rol de generadores de beneficis, com més millor, és a dir, encarregades de maximitzar-los.

Però si repensem l'objectiu que va proposar Adam Smith, podem veure que l'*eudaimonia* que proposava només es pot aconseguir incorporant valors, i per tant fixant-nos en els objectius de cada decisió, i no només en un potencial resultat macro del conjunt de decisions. L'*eudaimonia* només es pot aconseguir enfocant el procés de presa de decisions i tenint clar quins han de ser els objectius de les decisions i quin coneixement és necessari per prendre aquestes decisions incorporant tals objectius. Això fa necessari entendre quins han de ser els valors i virtuts que alimentin les decisions i els criteris per decidir. I per tant, valorar en cada situació i cas particular quin coneixement és necessari per a prendre una decisió, amb quin objectiu i entendre el benefici com un resultat que arribarà i de manera sostinguda si es compleixen uns objectius determinats. Aquí mostrarem com l'economia tota sola no pot ser aplicada a les empreses, ja que no els proporciona un objectiu clar. Examinarem com s'ha aplicat i quines han estat les seves limitacions. A continuació mostrarem com el focus ha de ser el procés de presa de decisions, perquè l'objectiu de les empreses ha de ser generar justícia, ja que és la manera d'aconseguir que l'empresa tingui sentit per tots els grups d'interès i sigui sostenible creant, a més, resultats econòmics. També mostrarem com per prendre decisions justes és necessari incorporar el seny o coneixement pràctic proposat per Aristòtil. Per tant, quan el procés de presa de decisions incorpora la justícia com objectiu i el seny com a coneixement és quan els beneficis que es generen són sostenibles, i l'empresa pot generar l'objectiu últim social desitjat de l'*eudaimonia*.

### 1. Les empreses tenen un objectiu i no és el que la gent es pensa. L'economia aplicada a l'empresa i les seves limitacions

La justícia és un concepte que en general s'ha deixat per qui dissenya societats o sistemes socials. S'ha considerat que les societats han de ser justes, i en aquesta

direcció s'han anat desgranant diferents conceptes de què vol dir que siguin justes. Alguns conceptes de justícia social s'han considerat més adequats que d'altres i, en general, cadascú ha anat exposant les bondats de les diferents opcions proposades; la més influent en direcció d'empreses ha estat la de Rawls, contraposada a la de Senn (Rawls, 2003; Rawls, 1971; Sen, 1992). No és l'objectiu d'aquest article decidir quin és el millor concepte, però tots estariem d'acord que una societat ha de garantir uns mínims de justícia. Una societat ha de generar justícia pels seus ciutadans, però no com a darrera finalitat sinó perquè cadascú s'hi pugui desenvolupar i pugui arribar a un estat personal d'*eudaimonia*.

Aquest concepte, l'*eudaimonia* (Aristotle, 2009, Book I), que se sol traduir com a *felicitat* però que és més ampli, el proposen des d'Aristòtil –de manera explícita– fins a Adam Smith –de manera menys explícita. I per tant, per arribar-hi, cal que els valors es prenguin en consideració. No és possible arribar-hi sense implicar els valors, que en termes aristotèlics prenen el nom de *virtuts*, i fonamentalment garantir uns certs nivells de justícia (Aristotle, 2009, Book V).

Però, aleshores, si per adquirir *eudaimonia* cal que es garanteixin uns nivells de justícia social, és important examinar on queden les empreses en la generació d'aquesta justícia. I podem observar que de manera general n'han quedat al marge, sobre tot en les visions de la teoria econòmica clàssica aplicades a l'empresa. Les empreses i com funcionen han estat simplificades per les teories més influents i especialment per les econòmiques, que són les que volem desgranar de manera especial aquí. El problema de com s'aplica la teoria econòmica és que no té objectiu, i menys per a les empreses, ja que només els atribueix la funció de generar els màxims beneficis possibles sense concretar de quina manera i per a què.

Des d'aquest punt de vista, el que haurien de fer les empreses és generar riquesa, i després ja seran «els mercats», i potser els instruments de govern de la societat, els quals s'encarregaran de veure com aquesta riquesa pot acabar traslladant-se als ciutadans. Per tant, la funció de les empreses es reduiria així a generar riquesa, com més millor, primer per als accionistes i després per a la societat. El fet de decidir en quina proporció les empreses han de contribuir a la riquesa col·lectiva ja serà un tema de model de societat i de concepte de justícia predominant.

Però hi ha dues qüestions que fan que aquesta simplificació no funcioni. La primera qüestió és la confusió entre objectius i resultats. Clarament no són el mateix, i l'economia els confon moltes vegades, cosa que ens ha portat a situacions realment caòtiques, com la crisi que es sol a aquells sistemes d'incentius guiats per maximitzar els resultats i on ens han portat (Cugueró-Escofet i Rosanas, 2016). Els objectius es plantegen abans i els resultats venen després com a conseqüència d'aconseguir determinats objectius d'una manera determinada.

I la segona qüestió és que la teoria econòmica diu que les empreses han de generar resultats, però no diu res de quins han de ser els seus objectius; per tant,

en aquest sentit no ajuda a desenvolupar una teoria realista de direcció d'empreses que permeti guiar l'acció directiva a mig i llarg termini. Les empreses reals sí que han de tenir objectius. Ara bé, per saber quins són i com desenvolupar-los no ens podem basar en allò que diu l'economia. I és precisament això el què farem a continuació, examinar perquè l'economia tal i com s'aplica majoritàriament no és útil per ajudar a determinar quins són els objectius de les empreses.

### 1.1. Limitacions de la teoria econòmica

Es pot considerar que la influència de l'economia en la direcció d'empreses va començar per àrees com finances i comptabilitat, però ha continuat en l'estratègia i fins i tot en la direcció de persones.

Els models econòmics tenen una manera de veure les persones, ja que assumeixen que aquestes tenen una racionalitat il·limitada, que en general només es mouen per interessos personals i egoistes, i que no aprenen; aquests pressupòsits, però, no són gens realistes quan s'apliquen a les empreses i els seus models de decisió, i són a més promotors de decisions que acaben generant resultats contra-productius a mig i llarg termini (Rosanas, 2011).

En primer lloc, assumir una racionalitat il·limitada és molt poc realista i, per tant, totalment inútil per a crear models de decisió que puguin ser aplicables a l'empresa. Les persones en general no poden preveure totes les possibilitats futures en tota circumstància ni tampoc saber perfectament quines són les seves preferències en tot moment o tenir al cap totes les alternatives possibles.

En segon lloc, si s'accepta que l'objectiu social que han de tenir les organitzacions és maximitzar el seu valor pels accionistes, l'empresa es redueix a un problema d'agència on hi ha un de principal, (possiblement els accionistes) i la resta de grups d'interès quedarien agrupats en un únic grup d'agents. Els agents són típicament considerats egoistes, i el seu objectiu és maximitzar la seva pròpia funció d'utilitat. I aquí és quan apareix el primer problema i la limitació, ja que considerar que els agents són egoistes pot acabar portant a que ho acabin sent, encara que originalment no fos aquest el cas, l'anomenada profecia que s'ha autocomplert (Ghoshal, 2005).

Finalment, una tercera limitació és considerar que les persones no aprenen. En realitat, segons Rosanas (2008), quan dues persones interactuen passen tres coses. La primera són els resultats explícits de la interacció, que poden ser els esperats o no. En segon lloc, es produeix un aprenentatge personal de cadascú, ja que tots aprenen a veure si aquells resultats esperats satisfaran millor o no en el futur les mateixes expectatives respecte a com ho han fet en el cas present. I finalment, la satisfacció que s'ha produït en interactuar amb l'altre, que fa que en el futur tinguem més o menys desitjos de repetir la interacció.

## 2. La justícia com a objectiu de dirigir empreses

Però la riquesa que generen les empreses no és un objectiu, és un resultat que arriba quan aquestes funcionen com ho han de fer, és a dir, amb els objectius correctes. I per decidir quins són els objectius correctes hem de veure que són aquells que ens permetin satisfer de manera sostinguda tots els grups d'interès, no només els accionistes, i per tant hem de canviar la «maximització de valor pels accionistes» per «satisfer les necessitats de tots de manera equilibrada», és a dir, de manera justa. Amb aquest ànim, haurem de prendre les decisions adequades, una a una, d'acord amb cada situació que es plantegi, sense automatismes.

Aquí estem interessats a mostrar que la justícia també ha de ser un objectiu de les empreses. Generar riquesa en les empreses hauria de ser el resultat de fer les coses seguint uns criteris de justícia, perquè només així són sostenibles i la riquesa que generen arriba, i ho fa no només a curt termini sinó també a mig i llarg termini. I en segon terme hem d'entendre que les empreses han de gestionar no només la generació de justícia per mitjà de sistemes que la permetin en la presa de decisions, sinó també mitjançant les percepcions de les persones que interactuen amb aquestes dacions.

### 2.1. Justícia en la presa de decisions

Els principals sistemes en les organitzacions que ajuden a prendre decisions i a diagnosticar els resultats de les empreses són els sistemes de control de gestió (Anthony i Govindarajan, 2003). Aquests sistemes en general volen aconseguir que les persones prenguin les decisions que alhora els afavoreixen, i també que afavoreixin l'empresa en el seu conjunt, és a dir, que generin congruència d'objectius (*goal congruence* és el terme anglès, més conegut) (Vancouver i Schmitt, 1991). Aquesta congruència d'objectius juntament amb la *fairness* serien aspectes bàsics a l'hora d'examinar que un sistema de control sigui eficaç (Vancil, 1973). Darrerament la justícia com a variable, amb les seves dues dimensions, la formal i la informal (presa de decisions), s'ha considerat un requisit per tal de garantir el màxim nivell de congruència d'objectius (Cugueró-Escofet i Rosanas, 2013), però sobre tot per tal de garantir que els resultats percebuts siguin justos (Cugueró-Escofet i Rosanas, 2015).

### 2.2. Les percepcions de justícia

A nivell de polítiques de recursos humans, en algunes escoles de pensament les percepcions de justícia s'han considerat bàsiques per avaluar el clima, i ser cons-



cient que les persones que hi treballen se senten ben tractades i integrades. Les teories de justícia organitzativa estudien les percepcions de justícia relacionades amb els processos formals (*procedural justice*), el que reben les persones (*distributive justice*), la manera com es transmet la informació (*informational justice*) i el com es produeix cadascuna de les interaccions (*interpersonal justice*), essent totes quatre dimensions importants a l'hora de valorar si hi ha o no justícia en la manera com em tracten en una empresa (Cropanzano, Bowen, i Gilliland, 2007; Greenberg, 1990). Encara que la justícia organitzativa es fixi en les percepcions, i aquestes no siguin necessàriament fidels a si la justícia veritablement hi és o no, si que és cert que són importants per saber si la justícia que es vol generar realment es percep o si realment encara que creguem que els sistemes són justos en realitat no ho són (Cugueró-Escofet i Fortin, 2014). Per tant, generar justícia per mitjà dels sistemes de control i comprovar que es percep des del punt de vista dels afectats seria la manera correcta de diagnosticar que els objectius de crear justícia es consoliden i, per tant, les decisions s'estan prenent de la manera correcta.

### 3. Prendre decisions justes inclou la saviesa pràctica Aristotèlica

Per tal de fer-ho cal prendre decisions justes utilitzant el coneixement pràctic que ens dona el seny aristotèlic (*practical wisdom*). És important entendre que les decisions preses afecten les persones, i que per tant impliquen actuar i generar conseqüències. És important, per tant, en prendre la decisió, intentar conèixer al màxim possible totes les circumstàncies que l'envolten. Però el coneixement real total mai no és possible, per tant cal el coneixement pràctic que implica poder predir de forma individualitzada les potencials conseqüències de cadascuna de les decisions que el directiu ha de prendre. És a dir, avaluar les accions abans de fer-les i fer-ho per cada persona a qui afectarà aquella decisió i accions. Per tant, utilitzar el coneixement pràctic per prendre decisions que tinguin com a objectiu crear justícia per a tothom, tant com es pugui.

Però la realitat és que en direcció d'empreses és molt freqüent que es busquin receptes, i per tant tenen molt d'èxit les propostes que les propugnen i defensen. Receptes «automàtiques», que no requereixen pensar i que pot indicar un ordinador. És molt més còmode i fins i tot es pot pensar que més eficaç. I a vegades pot ser-ho a curt termini, en decisions concretes, però un desenvolupament a llarg termini d'una organització que tingui un avantatge competitiu sobre les altres requereix un coneixement pràctic, un seny, de les coses concretes que tenen a veure amb aquella organització. I precisament perquè és així, portar-ho a la pràctica necessitarà les virtuts, entre les quals la primera és la justícia.

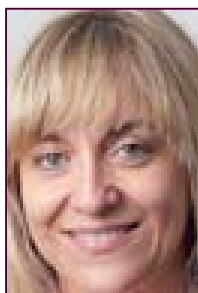
## Conclusions

En aquest article hem examinat i desgranat com es vincula la justícia social amb la justícia a les empreses. En general, les dues en economia s'han desvinculat. Es considera que per generar justícia social les empreses només són generadores de recursos i ja seran els mercats o els sistemes de govern els quals s'encarregaran de distribuir-los, i en alguna mesura aquesta distribució, si segueix alguns criteris de justícia, acabarà generant *eudaimonia* aristotèlica. Però la realitat és que la manera d'explicar-ho per a l'economia presenta limitacions. En primer lloc perquè es confonen resultats amb objectius. Els resultats venen després de plantejar-se uns objectius que els generin. I en segon lloc perquè la teoria econòmica no parla en cap moment de quins haurien de ser els objectius de les empreses, i ja acabem de comentar que l'objectiu genèric de generar resultats no guia les decisions. Finalment hi ha unes altres anàlisis que també posen limitacions a les teories econòmiques aplicades a la presa de decisions, donat que es basen en un model d'agència que no és realista i presenta tres limitacions bàsiques. Les limitacions serien considerar una racionalitat il·limitada que no és realista, a més de considerar que els motius dels agents sempre són egoistes, i que aquests agents no aprenen. En aquestes tres limitacions rau que la seva teoria no sigui aplicable a les empreses. Conclouem que una manera de superar aquestes limitacions és considerar que la presa de decisions ha de tenir com a objectiu generar justícia. Proposem que la justícia ha d'alimentar els sistemes formals de control de gestió, ha de ser una virtut dels directius i alhora s'ha de procurar que les persones percebin allò que reben com a just. I tot això –incorporar la justícia com a objectiu i per tant valor que guia les decisions– s'ha de complementar amb un coneixement pràctic aplicat a cada cas, que és el seny aristotèlic.

## Referències bibliogràfiques

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. (2003). *Management Control Systems, 11th Edition*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- ARISTOTLE (2009). *The Nicomachean Ethics* (Ross, W. D. trad.; Brown, L. rev.). Oxford: Oxford University Press.
- CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E.; GILLILAND, S. W. (2007). «The Management of Organizational Justice». *Academy of Management Perspectives*. Vol. 21, núm. 4, pàg. 34-48.
- CUGUERÓ-ESCOFET, N.; FORTIN, M. (2014). «One Justice or Two? A Model of Reconciliation of Normative Justice Theories and Empirical Research on Organizational Justice». *Journal of Business Ethics*. Vol. 124, núm. 3, pàg. 435-451. <<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1881-1>>

- CUGUERÓ-ESCOFET, N.; ROSANAS, J. M. (2013). «The just design and use of Management Control Systems as requirements for Goal Congruence». *Management Accounting Research*. Vol. 24, núm. 1, pàg. 23-40.
- CUGUERÓ-ESCOFET, N.; ROSANAS, J. M. (2015). «Social dynamics of Justice: The Ex-ante and Ex-post Justice Interplay with Formal and Informal Elements of Management Control Systems». A: STEINER, D. D.; GILLILAND, S. W.; SKARLICKI, D. P. (ed.). *Social dynamics of organizational justice*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- CUGUERÓ-ESCOFET, N.; ROSANAS, J. M. (2016). «The Ethics of Metrics: Overcoming the Dysfunctional Effects of Performance Measurements Through Justice». *Journal of Business Ethics*. <<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3049-2>>
- GHOSHAL, S. (2005). «Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices». *Academy of Management Learning and Education*. Vol. 4, núm. 1, pàg. 75-91.
- GREENBERG, J. (1990). «Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow». *Journal of Management*. Vol. 16, núm. 2, pàg. 399-432.
- RAWLS, J. (2003). *Justice as Fairness: a restatement*: The Belknap press of Harvard University Press.
- RAWLS, J. (1971). *A theory of justice*. Belknap Press.
- ROSANAS, J. M. (2008). «Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival». *Journal of Business Ethics*. Vol. 78, núm. 3, pàg. 447-462. ROSANAS, J. M. (2011). «A Humanistic Approach to Organizations and Organizational Decision-making». A: *The Future of Leadership Development*. Londres: Palgrave Macmillan, pàg. 143-176.
- SEN, A. (1992). *Inequality Reexamined*: Harvard University Press.
- VANCIL, R. F. (1973). «What kind of management control do you need?» *Harvard Business Review*.
- VANCOUVER, J. B.; SCHMITT, N. W. (1991). «An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence». *Personnel Psychology*. Vol. 44, núm. 2, pàg. 333-352.



## **Natàlia Cugueró-Escofet**

**ncuguer@uoc.edu**

**Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)**

Ph.D. en Management Sciences per la IESE Business School, Universitat de Navarra, Llicenciada en Dret per la UOC i en Enginyeria Industrial per la UPC. Ha publicat diversos articles tant en revistes especialitzades acadèmiques com en revistes de divulgació.



## **Josep Maria Rosanas Martí**

**jrosanas@iese.edu**

**Professor emèrit de Comptabilitat i control (IESE)**

Doctor enginyer industrial, MBA per l'IESE i Ph.D. en Management per la Northwestern University. Ha sigut catedràtic de la Universitat Pompeu Fabra i va formar part de l'equip fundador d'aquesta universitat. Ha publicat una vintena de llibres i molts articles, tant en revistes especialitzades acadèmiques com en revistes de divulgació i destinades a un públic professional.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

CANVI DE PARADIGMA

## Del jo al nosaltres: noves formes de liderar

**Francisco Fermín Mallén Broch**

Universitat Jaume I

**Emilio Domínguez Escrig**

Universitat Jaume I

**RESUM** En els últims anys estem assistint a un canvi de paradigma en les ciències socials i en les motivacions que guien les relacions entre les persones, desplaçant-nos des del que s'ha encunyat com a *egosystem*, on el prioritari és el benestar d'un mateix, al que s'ha vingut a anomenar *ecosystem*, un sistema que prioritza el benestar de la comunitat. Centrats en l'àmbit organitzatiu, les condicions de l'entorn en el qual es desenvolupen les empreses, a més dels esdeveniments recents relacionats amb comportaments poc ètics i egoistes dels seus líders, estan donant pas a un conjunt d'estils de lideratge, contemporanis o emergents, on els valors humans adquireixen especial rellevància. Nombrosos treballs analitzen les conseqüències per a l'individu, el grup i l'organització d'aquest nou corrent d'estils de lideratge, però altres treballs aconsellen l'anàlisi de les conseqüències de comportaments o conductes concretes dels líders: comportament altruista, humilitat, apoderament, capacitat de perdonar i orientació cap a la sostenibilitat, per citar-ne alguns exemples. Es presenten algunes conclusions i reptes d'aquesta nova línia de treball.

**PARAULES CLAU** lideratge; lideratge servicial; lideratge ètic; altruisme; apoderament



## *From me to us: new ways to lead*

**ABSTRACT** *In recent years, we have witnessed a paradigm shift in social sciences and the motivations that steer the relationships between people, moving from what has been described as an ‘ego-system’, in which priority is given to one’s own wellbeing, to what could be referred to as an ‘ecosystem’, in which the wellbeing of the community is prioritized. Focusing on the organizational sphere, the conditions of the environment in which companies operate, as well as recent events related to the unethical and selfish conduct of their leaders, are paving the way for a new set of contemporary or emerging leadership styles in which human values are attributed particular significance. A number of studies analyse the consequences of this new trend of leadership styles for individuals, groups and organizations, but other studies recommend an analysis of the consequences of the specific behaviours or conducts of the leaders: altruism, humility, empowerment, capacity for forgiveness and focus on sustainability, to give just a few examples. Some conclusions are presented, as well as the challenges posed in this new line of work.*

**KEYWORDS** *leadership; servant leadership; ethical leadership; altruism; empowerment*

## Introducció

En estudiar el rol que els líders exerceixen en les organitzacions no es poden passar per alt les condicions de l’entorn en el qual aquestes desenvolupen la seva activitat, fent front a canvis cada vegada més freqüents i inesperats. Las característiques del nou context competitiu estan modificant la manera de treballar en les empreses, la qual cosa demanda nous estils de direcció que s’allunyin dels clàssics estils transaccionals (Zhu i altres, 2005), basats en premis i càstigs per aconseguir el que es desitja dels empleats. En una economia basada en el coneixement, la competitivitat de les empreses depèn cada vegada més de les persones i aquesta tendència exigeix tenir en compte les seves necessitats més que mai.

A més, alguns esdeveniments i notícies recents han posat en dubte la conducta d’alguns líders i tot això ha generat la necessitat de nous punts de vista i formes d’actuar per la seva banda. Així, l’abús de poder, les emocions tòxiques, l’aïllament social en el lloc de treball i altres accions limiten no solament el benestar psicològic dels empleats i la seva conciliació de la vida laboral i personal (De Cieri i altres, 2005), sinó també el benestar de la societat en general.

Aquest tipus de problemes està present a nivell mundial, amb casos tan coneguts com els que han portat a la desaparició d'Enron, WorldCom i Tyco als EUA i casos més propers, alguns d'ells protagonitzats per entitats financeres espanyoles, com els relacionats amb les targetes *black* o la falta de transparència en l'emissió de preferents. Tots aquests exemples evidencien la influència que algunes persones poden tenir sobre el benestar social i és interessant conèixer les raons per les quals alguns individus se centren en el seu èxit individual (*egosystem*), mentre que uns altres es preocupen per procurar el benestar a llarg termini dels seus negocis i les comunitats de persones que els integren (*ecosystem*).

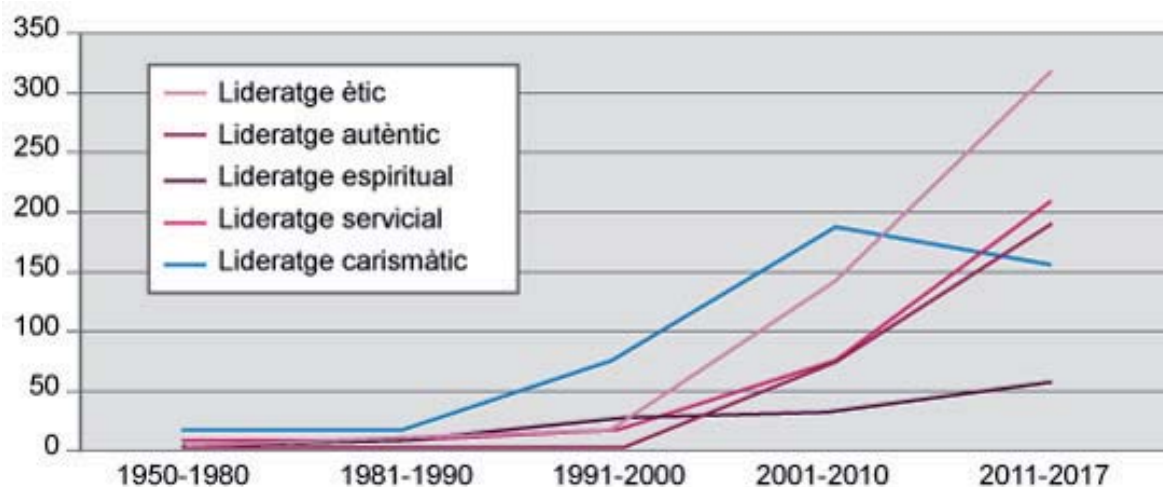
Per *ego-system* s'entén un conjunt de motivacions, basades en un mateix, a assegurar la satisfacció de les necessitats i desitjos propis, on la preocupació pel benestar dels altres és molt baixa o inexistent i si n'hi ha és perquè es pensa que se li pot treure partit. Enfront d'aquesta forma d'entendre les relacions entre les persones, el concepte *ecosystem* reconeix l'existència de gent generosa, amb empatia i que es preocupa pel benestar dels altres, deixant de costat l'egoisme implícit de la concepció anterior (Crocker i Canevello, 2012).

## 1. Estils de lideratge emergents o contemporanis i les seves conseqüències

Aquest canvi té també el seu efecte en la forma de liderar i així, segons Sendjaya i altres (2008), no és cap sorpresa l'auge que ha experimentat en els últims anys la recerca sobre estils de lideratge carregats de valors, sota diferents fórmules o termes, com poden ser el lideratge autèntic, el lideratge ètic, el lideratge espiritual o el lideratge servicial, per citar solament alguns d'ells. Entre els treballs recents, cal destacar la proposta d'Anderson i Sun (2017), els quals examinen de forma conjunta i detallada diferents estils que estan rebent especial atenció per part de la literatura acadèmica: ideològic, pragmàtic, servicial, autèntic, ètic, espiritual, integrador, compartit, a més del carismàtic, transformacional i transaccional. Tenint en compte l'interès actual d'aquests estils i la seva joventut relativa, es pot parlar d'un conjunt d'estils de lideratge emergents o contemporanis.

La figura 1 posa en relleu l'atenció creixent que han rebut alguns d'aquests estils, amb un increment, en alguns casos exponencial, de les publicacions relacionades amb els mateixos.

**Figura 1. Evolució del nombre d'articles acadèmics relacionats amb alguns estils de lideratge emergents o contemporanis**



Font: Business Source Premier i elaboració pròpia.

S'introdueixen a continuació alguns estils de lideratge contemporanis, esbossant algunes de les seves característiques i conseqüències.

El líder ètic actua de forma apropiada i promou tal conducta als seus seguidors mitjançant la comunicació i la participació en la presa de decisions (Brown i altres, 2005). En essència, un líder ètic és una persona justa, honesta i de confiança. Així mateix, actua d'acord amb allò que predica i és vist pels membres de l'organització com un exemple per seguir. Finalment, utilitza l'ètica en la seva forma de dirigir i utilitza recompenses perquè els seus seguidors mantinguin també una conducta ètica.

Avolio i altres (2004) defineixen els líders autèntics com a persones totalment conscients de la seva forma de pensar, que es comporten i són percebudes com a conscients dels seus propis valors, coneixements i fortaleses i també de les dels altres, i són reconegudes pel seu marcat caràcter moral per actuar en benefici de la resta. Aquestes persones tenen confiança en si mateixes, són positives, optimistes i flexibles. Shamir i Eilam (2005) consideren que els líders autèntics tenen quatre característiques: (1) són fidels a si mateixos, per la qual cosa no intenten complaure els altres sense més; (2) estan motivats per conviccions personals, en lloc d'estar centrats a aconseguir estatus, honors o altres beneficis personals; (3) són originals, no copien d'altres persones i, per tant, guien des del seu propi punt de vista; (4) les seves accions estan basades en els seus valors i conviccions personals.

El líder espiritual és definit per Fry (2003) com aquell que aconsegueix motivar i inspirar els treballadors amb una visió transcendent i una cultura basada en valors altruistes per generar treballadors motivats, compromesos i productius. El líder espiritual és aquell que mostra valors espirituals com la integritat, l'honestedat, la compassió, el respecte i la humilitat, i demostra que es pot confiar en ell o ella (Reave, 2005, pàg. 663).

El líder servicial és aquell la prioritat del qual és servir i satisfer les necessitats dels altres (Greenleaf, 1970), ajudant a les persones a desenvolupar-se, a esforçar-se i a créixer. D'acord amb Patterson (2003), el líder servicial és, entre altres coses, altruista, humil, de confiança, visionari i motivador. Aquestes persones també mostren una vocació altruista, són persuasius i amb coratge, demostren capacitat de perdonar, són humils i autèntics, es comporten de forma ètica i amb responsabilitat, creant valor per a la comunitat que els envolta (Anderson i Sun, 2017).

Els líders carismàtics són capaços de transmetre la missió i la visió de l'organització de forma convincent als empleats, de manera que creguin en un futur millor. Al seu torn, contribueixen a generar alts nivells d'iniciativa i construir forts vincles emocionals entre els seus seguidors (Hugues i altres, 2009).

Nombrosos treballs demostren conseqüències positives d'aquests tipus de lideratge, tant a nivell individual com grupal o organitzatiu. Per exemple, pensant exclusivament en el lideratge servicial s'ha demostrat la relació amb majors nivells de satisfacció dels empleats, major grau de suport percebut, menor intenció de canviar de companyia, menor nivell d'estrès, major compromís i confiança en l'organització i els seus supervisors, major efectivitat en l'acompliment de les seves tasques, etc. (Van Dierendonck, 2011). Si ens referim al lideratge ètic, s'han trobat relacions positives amb la satisfacció dels empleats, el seu compromís amb l'organització, millora de l'acompliment, *engagement* i identificació amb l'organització (Bedi i altres, 2016), entre altres aspectes.

Totes aquestes variables resulten fonamentals per a la supervivència de moltes organitzacions i també ho són la creativitat i la capacitat per innovar. Estudis precedents demostren que aquests estils de lideratge emergents promouen aquests aspectes en les empreses, la qual cosa millora la seva competitivitat.

## 2. Dificultats oposades en el seu estudi i alternatives

L'estudi d'aquests estils de lideratge i les seves conseqüències per a l'organització presenta algunes dificultats o problemes:

Com s'ha explicat en línies anteriors, aquests estils es mesuren utilitzant diferents dimensions: altruisme, humilitat, conducta ètica, etc. Es tracta, per tant, d'estils l'àmplia naturalesa dels quals porta al fet que a vegades l'anàlisi de les seves conseqüències no resulti fàcil. Per exemple, en trobar que els líders servicials promouen la creativitat, innovació o milloren l'acompliment dels treballadors, quines variables són les que més hi influeixen? es podrien compensar els efectes entre les mateixes? Utilitzar una taxonomia completa de lideratge pot dificultar la interpretació dels resultats i, per tant, portar a decisions errònies.

D'altra banda, molts d'aquests estils presenten algun tipus de solapament o redundància en la seva definició. Com s'ha assenyalat, l'altruisme està present de forma explícita o implícita en la definició d'estils com el servicial, l'espiritual o l'ètic. I això és alguna cosa que no solament passa amb aquesta dimensió, sinó també amb unes altres.

Per superar aquestes dificultats o problemes, alguns autors suggereixen centrar l'estudi del lideratge en aspectes concrets del mateix com, per exemple, el comportament o els trets del líder en contextos específics (Yukl, 2010). En els últims anys, alguns treballs estan seguint aquest enfocament. Per exemple, Sendjaya i Pekerti (2010) examinen diferents dimensions (per separat) del lideratge servicial i el seu impacte sobre la confiança dels treballadors en el líder. Altres treballs empírics més recents se centren en l'anàlisi de les conseqüències que té una de les dimensions d'aquests estils, concretament l'altruisme del líder, sobre l'acompliment organitzatiu (Mallén i altres, 2015) o sobre la innovació (Domínguez-Escrig i altres, 2016).

Entre els comportaments o actituds específiques dels líders sobre els quals es podria aprofundir són l'altruisme, la capacitat de perdonar, la humilitat, l'apoderament, el comportament responsable o l'orientació cap a la sostenibilitat del líder, entre uns altres. A continuació s'explica breument en què consisteixen aquests comportaments.

El comportament altruista dels líders ha estat poc estudiat malgrat haver estat destacat com una interessant línia de recerca (Dinh i altres, 2014). Es tracta d'un tipus de comportament prosocial que busca ajudar els altres sense estar pendent de les conseqüències personals que pugui implicar, encara que aquestes puguin ser negatives.

La capacitat per perdonar implica deixar passar tant els errors aliens com els propis amb la finalitat d'aprendre dels mateixos (Caldwell i Dixon, 2010). Tenir una orientació positiva cap als errors, fallades i ofenses que s'han comès en el lloc de treball permetrà que, potencialment, una situació de patiment es converteixi en una experiència enriquidora (Davidhizar i Laurent, 2000).

La humilitat es podria definir com la disposició a intentar autoavaluar-se de forma precisa i a ser conscients del fet que ningú és perfecte (Templeton, 1997). Les persones humils són vistes com a comprensives, disposades a admetre els seus propis errors i a aprendre d'ells. Owens i altres (2013), a més de l'anterior, inclouen en la definició d'humilitat la consideració de les contribucions i punts forts dels altres, i també l'obertura de noves idees i *feedback*. Encara que es considera que la humilitat dels líders és una de les claus per valorar la seva efectivitat, els estudis empírics sobre humilitat en els líders són encara escassos.

L'apoderament es defineix com el procés pel qual els líders o directius comparteixen el poder amb els seus empleats, motivant-los perquè realitzin les seves

tasques sentint que són autònoms i eficaços. Aquests líders subratllen la importància del treball realitzat pels treballadors, mostren confiança en les capacitats dels empleats, faciliten la seva participació en la presa de decisions, promouen l'autolideratge, comparteixen informació, estableixen objectius significatius, inspiren i ofereixen una visió excitant del futur, etc.

El comportament responsable es pot definir com la mesura en què un individu subordina voluntàriament els seus interessos personals, pensant en el benestar a llarg termini dels seus subordinats i de la societat en general. D'altra banda, l'orientació cap a la sostenibilitat és un concepte molt proper al que s'ha descrit per al comportament responsable, entenent-se com la preocupació pel benestar de la societat i del medi ambient adoptant una visió de llarg termini de tals qüestions (Eisenbeiss, 2012). En aquest sentit, alguns autors (per exemple, Karns, 2011) emfatitzen la necessitat de promoure aquest tipus de comportaments per enfortir una economia que incorpori una visió més humana i sostenible per a les generacions futures.

## Conclusions

Diversos factors han contribuït en els últims anys a l'aparició de noves formes de liderar les organitzacions, adquirint cada vegada major protagonisme estils de lideratge en els quals predominen els valors humans i la preocupació i interès pels altres. Aquests nous estils han rebut diferents noms i definicions, però en la majoria d'ells es troben característiques comuns, com la humilitat, l'altruisme o la capacitat de perdonar.

S'han estudiat quins efectes tenen aquests estils de lideratge emergents sobre variables com la innovació, la creativitat, l'acompliment, la confiança o el compromís dels empleats amb l'organització i els seus supervisors i els resultats són encoratjadors. No obstant això, a l'hora de traslladar a l'empresa quines conductes s'han de promoure entre les persones que les lideren, sembla raonable aprofundir en l'anàlisi de l'efecte de conductes o comportaments concrets com els esmentats, ja que fins avui la recerca és relativament escassa. Un bon començament pot ser centrar la recerca en aquelles dimensions o aspectes que es repeteixen en els estils de lideratge que estan adquirint rellevància actualment.

Els resultats d'aquestes recerques poden comportar avanços per a la literatura acadèmica, però també per a les empreses. Des d'un punt de vista aplicat, les organitzacions poden dur a terme processos de selecció de personal en els quals es valorin comportaments o conductes presents en els estils de lideratge emergents que s'han presentat. Moltes d'aquestes conductes poden promoure's també amb la formació als empleats i seran més fàcils de transmetre si els nous líders donen



exemple i es comporten d'igual manera. Encara es podria fer un pas més i mirar d'inculcar aquests comportaments a estudiants universitaris, com a futurs líders de les nostres empreses, per mitjà de casos d'estudi. A la vista de l'impacte d'algunes d'aquestes conductes o comportaments sobre la innovació o l'acompliment, les empreses també es podrien plantejar valorar-les en avaluar els seus treballadors i ser un factor més que tenir en compte en els seus sistemes retributius o en les seves polítiques de promoció.

## Referències bibliogràfiques

- ANDERSON, M. H.; SUN, P. I. (2017). «Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new “full-range” theory». *International Journal of Management Reviews*. Vol. 19, núm. 1, pàg. 76-96.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WALUMBWA, F. O.; LUTHANS, F.; MAY, D. R. (2004). «Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors». *The Leadership Quarterly*. Vol. 15, núm. 6, pàg. 801-823.
- BEDI, A.; ALPASLAN, C. M.; GREEN, S. (2016). «A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators». *Journal of Business Ethics*. Vol. 139, núm. 3, pàg. 517-536.
- BROWN, M. I.; TREVIÑO, L. K.; HARRISON, D. A. (2005). «Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing». *Organizational behavior and human decision processes*. Vol. 97, núm. 2, pàg. 117-134.
- CALDWELL, C.; DIXON, R. D. (2010). «Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader». *Journal of Business Ethics*. Vol. 93, núm. 1, pàg. 91-101.
- CIERI, H. DE; HOLMES, B.; ABBOTT, J.; PETTIT, T. (2005). «Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations». *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, núm. 1, pàg. 90-103.
- CROCKER, J.; CANEVELLO, A. (2012). «Egosystem and ecosystem: Motivational perspectives on caring». A: BROWN, S.; BROWN, L. A.; PENNER, L. A. (eds.). *Moving beyond self-interest: Perspectives from evolutionary biology, neuroscience, and the social sciences*. Nova York, NY: Oxford University Press, pàg. 211-223.
- DAVIDHIZAR, R. I.; LAURENT, C. R. (2000). «The art of forgiveness». *Hospital managerial management quarterly*. Vol. 21, núm. 3, pàg. 48.
- DINH, J. I.; LORD, R. G.; GARDNER, W. L.; MEUSER, J. D.; LIDEN, R. C.; HU, J. (2014). «Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives». *The Leadership Quarterly*. Vol. 25, núm. 1, pàg. 36-62.

- DOMÍNGUEZ-ESCRIG, I.; MALLÉN, F. F.; CHIVA, R.; LAPIEDRA, R. (2016). «How does altruistic leader behavior foster radical innovation? The mediating effect of organizational learning capability». *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 37, núm. 8, pàg. 1056-1082.
- EISENBEISS, S. A. (2012). «Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach». *The Leadership Quarterly*. Vol. 23, núm. 5, pàg. 791-808.
- FRY, L. W. (2003). «Toward a theory of spiritual leadership». *The Leadership Quarterly*. Vol. 14, núm. 6, pàg. 693-727.
- GREENLEAF, R. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis.: Robert K. Greenleaf Center.
- HUGHES, R. L.; GINNETT, R. C.; CURPHY, G. J. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (6a ed.). Nova York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- KARNS, G. L. (2011). «Stewardship: a new vision for the purpose of business». *Corporate Governance: The international journal of business insociety*. Vol. 11, núm. 4, pàg. 337-347.
- MALLÉN, F.; CHIVA, R.; ALEGRE, J.; GUINOT, J. (2015). «Llauri altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability». *International Journal of Manpower*. Vol. 36, núm. 3, pàg. 271-295.
- OWENS, B. P.; JOHNSON, M. D.; MITCHELL, T. R. (2013). «Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership». *Organization Science*. Vol. 24, núm. 5, pàg. 1517-1538.
- PATTERSON, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*.
- REAVE, L. (2005). «Spiritual values and practices related to leadership effectiveness». *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, núm. 5, pàg. 655-687.
- SENDJAYA, S.; CARRALLS, J. C.; SANTORA, J. C. (2008). «Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations». *Journal of Management Studies*. Vol. 45, núm. 2, pàg. 402-424.
- SENDJAYA, S.; PEKERTI, A. (2010). «Servant leadership as antecedent of trust in organizations». *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 31, núm. 7, pàg. 643-663.
- SHAMIR, B.; EILAM, G. (2005). «“What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development». *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, núm. 3, pàg. 395-417.
- TEMPLETON, J. M. (1997). *Worldwide Laws of Life*. Philadelphia: Templeton Foundation Press.
- VAN DIERENDONCK, D. (2011). «Servant leadership: A review and synthesis». *Journal of Management*. Vol. 37, núm. 4, pàg. 1228-1261.
- YUKL, G. (2010). *Leadership in organizations. 7th International edition*. Londres: Prentice Hall.
- ZHU, W.; CHEW, I. K.; SPANGLER, W. D. (2005). «CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management». *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, núm. 1, pàg. 39-52.



## **Francisco Fermín Mallén Broch**

**fmallen@uji.es**

**Universitat Jaume I**

Doctorat en Gestió Empresarial per la Universitat Jaume I (UJI), màster universitari en Psicologia del treball, de les organitzacions i en recursos humans (UJI), màster en Recerca de mercats i sistemes d'informació (UNED), llicenciat en Ciències i Tècniques Estadístiques (Universitat de València) i llicenciat en Administració i Direcció d'Empreses (UJI). Actualment, és professor en el Departament d'Administració d'Empreses i Màrqueting de la Universitat Jaume I (Castelló), on ha impartit assignatures relacionades amb Direcció de recursos humans, sistemes d'informació i direcció estratègica, entre unes altres. Alguns dels seus treballs han estat publicats en revistes com *Journal of Business Ethics*, *International Journal of Manpower* o *Leadership and Organizational Development Journal*. La seva àrea de recerca està relacionada amb el lideratge, la innovació i l'aprenentatge organitzatiu.



## **Emilio Domínguez Escrig**

**edomingu@uji.es**

**Universitat Jaume I**

Màster en Màrqueting i recerca de mercats (UJI) i llicenciat en Publicitat i Relacions Públiques (UJI). Ha estat professor associat del Departament d'Administració d'Empreses i Màrqueting de la Universitat Jaume I (Castelló), on ha impartit assignatures relacionades amb la direcció de recursos humans. Actualment, és investigador en formació en aquesta mateixa universitat, desenvolupant una tesi doctoral que analitza els antecedents de la innovació radical en les organitzacions. La seva recerca aborda temes com l'apoderament, la capacitat per perdonar, l'altruisme o l'aprenentatge. Ha publicat en revistes com *Leadership and Organizational Development Journal*.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

PENSAMENT CRÍTIC

## **Direcció de persones basada en evidències. Què és, per què importa, com implementar-la?**

**Eva Rimbau-Gilabert**

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

**RESUM** La direcció de persones basada en evidències és una aproximació a la professió i la pràctica de la direcció de persones que se centra en augmentar l'ús del pensament crític i l'ús de les millors evidències disponibles per prendre decisions. Aquest article suggereix diverses raons per les quals els professionals de la direcció de persones no adopten un enfocament més basat en les evidències i assenyala la utilitat que aquest enfocament pot tenir per a les organitzacions. Es presenta un procés en set etapes per prendre decisions que facin un ús millor de les evidències: identificar, preguntar, obtenir, valorar, agregar, aplicar i avaluar. Existeixen quatre fonts d'evidències que poden millorar la qualitat de les decisions en direcció de persones: evidència científica, dades de l'organització, experiència professional i aportacions de la part interessada (*stakeholders*). Finalment, s'ofereixen suggeriments pràctics per a la implementació d'aquest enfocament en les organitzacions i es comenten les principals objeccions que solen presentar-hi els directius.

**PARAULES CLAU** gestió basada en evidències; recursos humans; direcció de persones; pensament crític; bretxa recerca-pràctica

## *Evidence-based people management: what is it, why does it matter and how can it be implemented?*

**ABSTRACT** *Evidence-based people management is an approach to the profession and practice of people management that focuses on increasing the use of critical thinking and the best evidence available for decision-making. This article puts forward several reasons why people management practitioners do not adopt a more evidence-based approach and argues how useful this approach can be for organizations. A seven-stage process is presented for making decisions that make better use of evidence: identifying, asking, acquiring, appraising, aggregating, applying and assessing. There are four sources of evidence that can improve the quality of decisions in people management: scientific evidence, organizational data, professional experience and stakeholder input. Finally, practical suggestions are offered for implementing this approach in organizations, as well as the main objections presented by managers are outlined.*

**KEYWORDS** *evidence-based management; human resources; people management; critical thinking; research-practice gap*

### Introducció

Per favor, indiqui per a cadascuna de les afirmacions següents si considera que és «certa» o «falsa»:

1. La selecció de nous empleats que tinguin èxit en l'organització és òptima quan combina la valoració dels directius amb els resultats de tests validats.
2. Les persones incompetents es beneficien més del *feedback* que les persones molt competents.
3. Ser intel·ligent és un desavantatge per realitzar treballs poc qualificats.
4. Els tests d'integritat no serveixen perquè la gent menteix en respondre'ls.

Li sorprèn saber que totes aquestes afirmacions són falses? Cadascuna d'elles ha estat refutada per una gran quantitat d'estudis, però això no ha estat suficient perquè aquesta informació arribi a la major part dels directius. En la pràctica, molts directius –sense saber-ho i amb la millor intenció– actuen en gestionar persones en contra de les evidències científiques i dels interessos de la seva pròpia empresa.

Fa temps que sabem que això ocorre. Un estudi realitzat als Estats Units l'any 2002 va identificar trenta-cinc troballes ben documentades en la recerca sobre recursos humans i va decidir comprovar el seu coneixement entre 959 directius d'aquesta funció (Rynes, Colbert i Brown, 2002). Aquests directius havien d'indicar si les afirmacions proposades sobre les troballes de la recerca eren correctes o no. Els resultats van ser xocants: de mitjana, els participants solament van triar la resposta correcta en un 57% de les ocasions. I en una rèplica realitzada a Holanda (Sanders, van Riemsdijk i Groen, 2008) la cosa no va anar molt millor: solament un 62% de les respostes van ser correctes. Reconeguem-ho: aquests resultats són només una mica millors que els que obtindríem decidint a cara o creu. La comunitat de direcció de persones sembla estar, en general, pobrament informada sobre què ens diuen les evidències científiques en àrees fonamentals com la selecció, la formació, el *feedback* i les estratègies de recursos humans.

D'aquestes recerques va sorgir una altra dada rellevant: els directius que obtenien millors resultats eren els que tenien un major nivell educatiu, llegien més sobre direcció de persones i tenien una actitud més positiva cap a les troballes de la recerca acadèmica. És a dir, que no es basaven solament en el seu instint o la seva experiència per prendre decisions, sinó que afegien una altra informació que els ajudava a decidir de forma menys esbiaixada. Aquests directius eren els avançats d'una tendència en gestió d'empreses de la qual es parla en altres països des de fa uns anys i que per fi està arribant al nostre país: la gestió basada en evidències.

En aquest article es presenten les idees bàsiques de la gestió basada en evidències i com s'aplica al context de la direcció de persones. S'explica què és, per què preocupar-nos per ella, a què ens referim per «evidències» i com implantar-la en la nostra organització. Per cert, si li interessa conèixer la resposta al test amb què comença l'article, pot trobar-les en l'annex final.

## 1. Què és la direcció de persones basada en evidències i per què importa

L'expressió *basat en evidències* es va començar a utilitzar en la dècada dels setanta en el camp de la medicina (encara que el seu ús no es va estendre fins als noranta), però els seus principis s'apliquen avui en disciplines tan variades com l'educació, la criminologia, les polítiques públiques, el treball social i –recentment– la gestió. En qualsevol d'aquestes àrees, la pràctica basada en evidències se centra en el mateix: prendre millors decisions utilitzant el pensament crític i les millors evidències empíriques disponibles. La gestió basada en evidències és una aproximació a la presa de decisions i al treball diari dels directius que els ajuda a avaluar en quin grau poden confiar en les evidències que tenen a mà, i que els



ajuda a identificar, trobar i avaluar evidències addicionals rellevants per a les seves decisions (Barends, Rousseau i Briner, 2014, pàg. 4). En el camp de la direcció de persones, aquest enfocament es concreta en els recursos humans basats en evidències (*evidence-based human resources*, EBHR) o direcció de persones basada en evidències, que se centra a utilitzar el pensament crític i les millors evidències disponibles per prendre decisions relacionades amb la professió i la pràctica de la direcció de persones.

Encara que tots els directius utilitzen evidències en les seves decisions, molts amb prou feines paren esment a la qualitat d'aquestes evidències (Barends, Rousseau i Briner, 2014). És a dir, sovint prenen males decisions que es basen en creences amb poc o cap fonament, modes i idees popularitzades per gurús de la gestió. En el camp de la direcció de persones, això es tradueix en una àmplia varietat de situacions poc desitjables. Per exemple, no seleccionar els millors candidats, dificultar que els empleats millorin el seu rendiment per no proporcionar-los el *feedback* necessari, no detectar potencials problemes d'integritat personal, tenir elevades taxes de rotació de personal o d'absentisme, etc. A més, es dediquen grans inversions a programes nous que, en el millor dels casos, no produiran un retorn o que, en el pitjor cas, poden arribar a ser nocives per a les organitzacions, els seus empleats i els seus clients. A tot això s'afegeix el problema que resultarà impossible explicar per què les coses no han sortit com s'esperava, amb la qual cosa la millora serà improbable.

Les raons per les quals això ocorre són múltiples, i tant els professionals com els acadèmics han de reconèixer la seva part de responsabilitat. En primer lloc, com Jeffrey Pfeffer (citat a Jacobs, 2015) assenyala, sovint els departaments de recursos humans se centren més en els seus «programes» que en pensar de forma crítica. Moltes empreses posen programes en marxa perquè altres empreses ho estan fent o perquè una consultoria els hi suggereix, però no pregunten abans «segur que tenim un problema?» i, en cas afirmatiu, «quina evidència tenim que aquest programa pot ser una solució?»

En segon lloc, el coneixement científic no arriba als professionals. Per començar, els acadèmics solen escriure en revistes destinades a altres acadèmics, en un llenguatge que és poc accessible per als professionals. A més, en algunes àrees no existeix consens acadèmic sobre què és el que «funciona» –ja que es descriuen correlacions, però no causalitats–, la qual cosa fa desconfiar als professionals. Són necessàries més publicacions divulgadores de bona qualitat, que estiguin a mig camí entre acadèmia i pràctica –com *Oikonomics*–, que realment donin suport als professionals i els expliquin el que necessiten saber de les conclusions de la investigació en termes comprensibles.

Finalment, també és necessari reconèixer que els professionals no reben formació sobre com desenvolupar una pràctica basada en evidències. En l'apartat

següent expliquem un procés per prendre millors decisions sobre la base de les evidències disponibles.

## 2. El procés de la gestió basada en les evidències

El Center for Evidence-Based Management (CEBMA, 2014, pàg. 4) suggereix seguir un procés en sis etapes (les sis «A», en anglès) per prendre millors decisions, al qual afegim una etapa inicial d'identificació:

1. Identificar: detectar un problema que necessita solució o una oportunitat que pot reportar beneficis.
2. Preguntar («*asking*»): traduir aquesta qüestió pràctica o problema en una pregunta que sigui possible respondre.
3. Obtenir («*acquiring*»): buscar i recopilar les evidències sistemàticament.
4. Valorar («*appraising*»): valorar críticament el nivell de confiança que mereixen les evidències i la seva rellevància.
5. Agregar («*aggregating*»): ponderar i combinar les evidències.
6. Aplicar («*applying*»): incorporar les evidències al procés de presa de decisions
7. Avaluar («*assessing*»): avaluar el resultat de la decisió presa.

### 2.1. Identificar

Una de les crítiques més freqüents a la direcció de persones no basada en evidències és que se centra en implementar solucions per a problemes que no han estat verificats, que potser ni tan sols existeixen. És l'anomenat *solution-eering*: una solució (potser promoguda per consultories externes) a la recerca d'un lloc on implantar-se, fins i tot encara que no hi hagi cap problema que solucionar.

Una pràctica basada en evidències ha de verificar que existeix un problema que genera ineficiències o una oportunitat que pot aportar beneficis. Per exemple, la sensació de que l'absentisme és elevat no és suficient per implementar un nou programa que intenti millorar-ho. Abans d'iniciar qualsevol acció, hauríem de recopilar evidències que mostrin: a) que els nivells d'absentisme són alts o han augmentat, b) que hi ha possibilitat de millora en els nivells d'absentisme sense incórrer en costos excessius, identificant les àrees de l'empresa en què aquesta millora és més factible i c) que existeixen intervencions que podem implementar i que han mostrat la seva eficàcia per reduir l'absentisme. Parlarem de com podem obtenir aquestes evidències més endavant.

## 2.2. Preguntar

Una vegada identificat el problema que volem resoldre, cal començar amb una pregunta concreta basada en un problema pràctic. Una pregunta com «funcionen els programes d'incentius?» resulta interessant però és massa àmplia. És necessari tenir en compte en quin tipus d'organització estem i els tipus de resultats que interessa obtenir per concretar la pregunta. Així, la pregunta anterior podria reformular-se a «els programes d'incentius milloren la motivació dels treballadors?» o «en milloren la productivitat?» o «redueixen l'absentisme?», segons quin sigui el problema que l'empresa necessita resoldre. Una pregunta ben formulada és un problema mig resolt, atès que canalitza els esforços en la direcció que amb major probabilitat pot oferir resultats significatius.

## 2.3. Obtenir

Un element fonamental de la direcció de persones basada en evidències és, precisament, obtenir evidències que ens ajudin a respondre la pregunta formulada. Habitualment els directius recorren a la seva pròpia experiència professional o la d'altres directius, o bé al consell de consultors externs. No obstant això, aquestes evidències no són les úniques disponibles, cal explicar també amb l'evidència científica, les dades provinents de la pròpia organització, i les opinions dels *stakeholders*.

Suposem que hem detectat un problema d'absentisme en la nostra empresa. La pregunta que ens plantejem és com es pot reduir l'absentisme en aquesta empresa? Vegem què pot aportar cada font d'evidències.

### Evidència científica

Els resultats de recerques científiques empíriques publicades en revistes acadèmiques poden indicar quines són les principals causes de l'absentisme i quines intervencions poden ser eficaces. També poden proporcionar les ràtios d'absentisme registrades per al meu sector i la meua localització, la qual cosa m'ajuda a determinar si la meua taxa actual és realment elevada o no.

Per accedir a la literatura científica, es pot contactar amb experts en el tema (sovint, professors universitaris) que puguin indicar directament les referències bibliogràfiques més rellevants. Si això no és possible, es pot buscar en alguna de les múltiples bases de dades que recopilen el text complet de revistes científiques, a les quals es pot tenir accés mitjançant acords amb les biblioteques universitàries o per mitjà de les companyies propietàries de les bases de dades. Per exemple, ABI/

Inform, és una bona referència on buscar, activant l'opció «Avaluat per experts». Una opció alternativa, gratuïta però que filtra menys la informació i ofereix pitjor accés als articles, és Google Scholar.

### Evidència organitzativa

Portar un registre en la pròpia organització permetrà saber quina és realment la taxa d'absentisme, quin tipus d'absències (llargues o curtes) tenim i on es produeixen. Podrem comparar-les amb la mitjana del sector i veure si es dibuixa una tendència. També facilitarà triar en quines àrees de l'empresa interessa més intervenir i permetrà calcular els possibles costos i beneficis d'una intervenció.

No es tracta d'acumular grans quantitats d'informes i registres interns, ni d'adquirir un sofisticat sistema de *people analytics*, sinó de detectar un problema i veure quines dades seran necessàries per prendre una decisió ben fonamentada. Hi ha àrees en la funció de recursos humans que es presten especialment bé a la seva gestió basada en evidències, com les de selecció i reclutament.

### Evidència experiencial

L'experiència i el criteri dels professionals és important, ja que amb els anys aquests acumulen un coneixement tàcit sobre el que funciona en la seva organització, que és valuós incorporar en la presa de decisions. Aquesta experiència pot respondre a preguntes sobre què ha funcionat en el passat i per què.

Malgrat el valor atorgat a l'experiència, el fet que una intervenció hagi funcionat en una organització no garanteix que funcioni en una altra. Això significa que no és recomanable basar-se en el *benchmarking* i les anomenades «millors pràctiques» per prendre decisions. Barends i altres (2014, pàg. 6) destaquen que «els professionals de vegades copien el que fan altres organitzacions sense avaluar críticament si aquestes pràctiques són realment eficaces i, en cas de ser-ho, si és probable que també funcionin en un context diferent. El *benchmarking* pot mostrar formes alternatives de fer les coses, però no és necessàriament un bon indicador del que funcionaria en un altre lloc.» La necessitat d'avaluar críticament les evidències es posa aquí de manifest amb major intensitat, si és possible, que amb d'altres fonts d'evidències.

### Evidència dels *stakeholders*

En qualsevol decisió és necessari incorporar els valors i preocupacions de les persones i organitzacions que seran afectades per la mateixa. Davant el problema d'absentisme, caldria esbrinar què pensen els empleats i els directius

sobre les intervencions proposades per reduir-lo, si creuen que poden tenir inconvenients o conseqüències negatives inesperades. Aquesta font d'evidències incorpora un criteri ètic imprescindible que genera intervencions acceptables i considerades legítimes entre els afectats, però també un criteri pràctic, que destaca què és factible tenint en compte aquells que han d'implementar o rebre els efectes de la decisió.

## 2.4. Valorar les evidències críticament

Les evidències de qualsevol de les anteriors fonts mai no són perfectes. En tots els casos, és necessari avaluar com de fiable i de rellevant és la informació obtinguda i escrutar-ne possibles biaixos. Per exemple: un estudi pot oferir conclusions atractives però estar basat en una mostra petita d'un sector molt diferent al nostre; l'opinió d'un col·lega sobre l'eficàcia d'una intervenció pot estar basada en una anècdota; la forma de fer les coses fins al moment en la nostra organització pot no haver estat avaluada mai per veure si funciona realment o no.

La clau és valorar críticament tota font d'evidències, preguntant: on i com es van obtenir aquestes evidències? Són les millors evidències disponibles? Tenim suficients evidències com per arribar a una conclusió? Hi ha raons per pensar que aquestes evidències poden estar esbiaixades en una direcció en particular? En el cas de les publicacions científiques, existeix una clara escala que jerarquitzava els diferents tipus d'estudis segons la seva fiabilitat. Pot aprendre's més sobre això a CIPD (2016).

Per a algunes decisions, pot ser que no existeixi literatura científica sobre el tema i que no hi hagi dades organitzatives de cap tipus. Llavors no hi haurà més opció que basar la decisió en l'experiència professional de l'equip decisor o fer una prova pilot de diferents opcions i veure quina funciona millor. Per aprendre a realitzar experiments en la pròpia organització, vegeu Gray (2004) i Davenport (2009). En qualsevol cas, utilitzar aquestes evidències de qualitat limitada pot portar a millors decisions que utilitzar solament la intuïció, sempre que en utilitzar-les siguem conscients de les seves limitacions.

## 2.5. Agregar

Quan s'han recopilat les millors evidències possibles, és necessari analitzar-les en el seu conjunt, deduït en quin sentit ens orienta cadascuna i fent explícites les possibles contradiccions entre elles i els límits a la seva fiabilitat o la seva aplicabilitat al nostre cas concret. Una visió integrada ponderarà les evidències obtingudes

dels estudis científics, la pròpia experiència i el context per arribar a conclusions sobre la pregunta plantejada i recomanar l'actuació més adequada davant el problema concret de l'organització.

## 2.6. Aplicar a la decisió

Tenir evidències no és el mateix que tenir respostes. Els directius encara necessiten interpretar les evidències disponibles a la llum de la situació en què es troben. Com destaquen Rousseau i Gunia (2016), això pot ser particularment complex quan les evidències existents no provenen del mateix sector, camp o disciplina, o no responen exactament a les preguntes plantejades. Per exemple, és possible tenir evidències obtingudes en el sector hospitalari però que la nostra empresa sigui hotelera; o bé que hi hagi conclusions relatives a la qualitat del producte quan la nostra pregunta es referia al cost. També pot ser que l'evidència científica sobre intervencions possibles no sigui prou detallada com per guiar la seva implantació pràctica, o que no sigui possible traslladar directament els experiments realitzats en un context controlat com el de la recerca científica al context real d'una organització. En situacions així, aplicar aquestes evidències en la decisió que ens ocupa pot ser complex, i requerirà un esforç d'adaptació rellevant.

## 2.7. Valorar els resultats

Avaluar els resultats de les decisions preses és inherent a una pràctica basada en les evidències. És necessari recopilar informació sobre l'impacte de les intervencions realitzades, conversar i reflexionar sobre elles per arribar a conclusions sobre com procedir en el futur, tant respecte al problema que va suscitar la decisió com sobre el propi procés d'utilitzar les evidències i millorar la pràctica.

## 3. Consells per portar-ho a la pràctica

Canviar la manera en què es prenen decisions en una organització no és una cosa senzilla. Els professionals de qualsevol nivell poden sentir-se incòmodes o fins i tot amenaçats quan es qüestionen els supòsits que sempre s'han donat per vàlids, o quan se'ls demanen evidències que recolzin les seves propostes. Comentarem a continuació alguns suggeriments pràctics per anar introduint l'enfocament basat en evidències en la pròpia organització, a més de respostes a les principals objeccions dels directius a aquest enfocament.



David D'Souza (2017) proposa els consells següents per a la persona que intenta implantar l'ús d'evidències per a la presa de decisions en la seva organització:

1. Fer sentir a la gent que s'està perdent alguna cosa: cal destacar organitzacions que utilitzen un enfocament més basat en evidències i mostrar els excel·lents resultats i el reconeixement que estan obtenint. Així es genera la sensació que si no es fa el mateix ens estarem quedant enrere. Google és un exemple ben conegut en aquest sentit.
2. Destacar la possibilitat de triar: a ningú, i en particular als directius, li agrada pensar que no té elecció. Per això és recomanable oferir diverses opcions raonables i demanar que es triï una. L'important no és emportar-se el mèrit d'una decisió, sinó aconseguir que les accions que s'emprenguin siguin tan encertades com sigui possible.
3. Realitzar una prova de baix cost: per facilitar que s'accepti una proposta, és millor minimitzar les inversions necessàries en temps i diners. Per exemple, demanar «solament una hora» per experimentar amb una nova forma d'avaluar críticament una decisió i revisar les evidències disponibles.
4. Centrar-se en un fracàs o problema reconegut però no sensible: el més molest que es pot fer és apuntar l'últim gran fracàs de l'organització, ja que encara hi haurà egos danyats als quals no els agradarà escoltar que «el meu enfocament ho hauria evitat». És recomanable triar temes prou antics com perquè hi hagi una distància emocional i sobre els quals hi hagi un consens en què es va adoptar un enfocament equivocat, o bé atacar problemes organitzatius reconeguts (del tipus «falta temps, falten recursos, manca eficiència») i proposar una solució. Es tracta d'assenyalar com podria evitar-se o millorar-se la situació en el futur, més que destacar les raons del fracàs recent.
5. Seleccionar els aliats amb gran cura: es necessari anar guanyant aliats o defensors de l'enfocament i crear un corrent d'aprovació. Es pot parlar amb altres persones abans de les reunions per explicar de què tracta la proposta i demanar suport, de manera que en proposar una forma d'actuar ja hi hagi un cor de veus dient «ja hem parlat d'això i estem d'acord».

D'altra banda, és habitual que els directius creguin que un enfocament basat en evidències presenta inconvenients que el fan inaplicable:

1. Temps. És freqüent que els directius creguin que la cerca i avaluació d'evidències els prendrà un temps excessiu del que no disposen. No obstant això, no totes les decisions (de fet molt poques) de direcció es prenen d'un dia per a l'altre, sinó que segueixen un procés de maduració que permet la incorporació crítica d'evidències.

2. Dades. Les dades organitzatives necessàries per a una decisió poden ser difícils d'aconseguir, o bé les dades disponibles poden ser de baixa qualitat, amb el qual es redueix la capacitat d'incorporar la informació interna com a font d'evidències. La resposta a aquesta objecció és anar plantejant una millora progressiva en la qualitat de les dades recaptades, no rebutjar d'entrada l'enfocament basat en evidències.
3. Capacitat d'anàlisi quantitativa. Relacionat amb l'anterior, els professionals de recursos humans sovint no han desenvolupat la capacitat analítica necessària per interpretar les dades i aconseguir conclusions útils per a l'organització. Atès que cada vegada hi ha més organitzacions orientant-se cap a una gestió basada en l'evidència, és recomanable que els professionals desenvolupin la capacitat d'analitzar dades i realitzar inferències a partir d'ells, la qual cosa els pot afavorir en el seu treball actual o en el proper.

## Conclusió

La direcció de persones basada en evidències no és un punt d'arribada, sinó un mitjà de transport que ens porta més directament a la destinació que triem. És un canvi de mentalitat en la manera com es decideix sobre les polítiques i pràctiques de recursos humans en una organització, que permet destriar el gra de la palla entre els nombrosíssims programes que podem escollir. Facilita la implementació dels programes seleccionats i millora els resultats que obtenim d'ells.

Per aconseguir-ho, cal que les organitzacions utilitzin sistemàticament el pensament crític i s'obrin a l'aprenentatge. A més, requereix un acostament entre el món professional i l'acadèmic, amb esforç per ambdues parts. Els professionals de la direcció de persones han de buscar l'objectivitat en les seves decisions i estar disposats a canviar la seva forma de pensar i actuar quan les evidències suggereixin que aquesta era inadequada. Per la seva banda, els acadèmics han de ser capaços de traslladar les seves troballes a la pràctica professional, pel que necessiten comprendre les condicions en què aquesta es desenvolupa.

## Annex: solució al test

El qüestionari inicial s'ha obtingut de Rousseau i Barends (2011). Aquí anotem el que l'evidència científica indica respecte a cada afirmació. Per saber més de cadascun d'aquests aspectes –i molts altres–, recomanem consultar Locke (2011).

1. «La selecció de nous empleats que tinguin èxit en l'organització és òptima quan es combinen la valoració dels directius amb els resultats de tests validats». Evidència: afegir la valoració dels directius a les decisions de selecció de fet porta a pitjors decisions de selecció que usar únicament tests i indicadors de selecció validats.
2. «Les persones incompetents es beneficien més del *feedback* que les persones molt competents». Evidència: les persones incompetents tenen una gran dificultat per entendre el *feedback* i tendeixen a utilitzar-ho de manera menys eficaç que els seus companys/es més intel·ligents.
3. «Ser intel·ligent és un desavantatge per realitzar treballs poc qualificats». Evidència: els treballadors més intel·ligents solen tenir un millor acompliment en general, amb independència de si el treball és dissenyar un hotel o netejar les seves habitacions.
4. «Els tests d'integritat no funcionen perquè la gent menteix en respondre'ls». Evidència: encara que la gent certament distorsiona les seves respostes, els tests d'integritat segueixen sent molt bons predictors de comportaments laborals disfuncionals com el robatori.

## Referències bibliogràfiques

- BARENDS, E.; ROUSSEAU, D. M.; BRINER, R. B. (2014). «Evidence-Based Management»: *The Basic Principles*. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management. [artícle en línia]. [data de consulta: 1 de març de 2017] <<http://www.cebma.org/wp-content/uploads/evidence-based-practice-the-basic-principles.pdf>>
- CIPD (2016). «In search of the best available evidences». *Positioning paper* [article en línia]. [Data de consulta: 10 de juny de 2017] <[https://www.cipd.co.uk/images/in-search-of-the-best-available-evidence\\_tcm18-16904.pdf](https://www.cipd.co.uk/images/in-search-of-the-best-available-evidence_tcm18-16904.pdf)>
- DAVENPORT, T. H. (2009) «How to design smart business experiments». *Harvard Business Review*. [artícle en línia, pàg. 69-76]. [Data de consulta: 10 de juny de 2017] <<https://hbr.org/2009/02/how-to-design-smart-business-experiments>>
- D'SOUZA, D. (2017). «Sell the sizzle, not the evidence-based sausage». *Future Work Centre* [artícle en línia]. [Data de consulta: 1 de març de 2017] <<http://www.futureworkcentre.com/2017/01/sell-the-sizzle-not-the-evidence-based-sausage/>>
- GRAY, D. E. (2004). «Experimental and quasi-experimental reseach design». A: *Doing research in the real world*. Londres: Sage Publications, cap. 4, pàg. 67-97.
- JACOBS, K. (2015). «Under the microscope». *HR Magazine*. Pàg. 24-31.

- LOCKE, E. (ed.). (2011). *Handbook of principles of organizational behavior: indispensable knowledge for evidence-based management*. John Wiley & Sons.
- PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: profiting from evidence-based management*. Harvard Business Press.
- ROUSSEAU, D. M. (2006). «Is there such a thing as 'evidence-based management'?». *Academy of Management Review*. Vol. 31, núm. 2, pàg. 256-269.
- ROUSSEAU, D. M.; BARENDS, E. G. (2011). «Becoming an evidence-based HR practitioner». *Human Resource Management Journal*. Vol. 21, núm. 3, pàg. 221-235.
- ROUSSEAU, D. M.; GUNIA, B. C. (2016). «Evidence-based practice: the psychology of EBP implementation». *Annual Review of Psychology*. Núm. 67, pàg. 667-692.
- RYNES, S. L.; COLBERT, A. E.; BROWN, K. G. (2002), «HR professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice». *Human Resource Management*. Núm. 41, pàg. 149-174.
- SANDERS, K.; RIEMSDIJK, M. VAN; GROEN, B. (2008). «The gap between research and practice: a replication study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices». *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19, núm. 10, pàg. 1976-1988.



## **Eva Rimbau-Gilabert**

**erimbau@uoc.edu**

### **Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)**

Doctora en Administració i direcció d'empreses per la Universitat de Barcelona. És professora de la UOC des de l'any 2004, on ensenya en els àmbits de la direcció de persones, la gestió del canvi, i la responsabilitat social corporativa. Des del 2014, a més, és membre de la Comissió Acadèmica del Programa de Doctorat en Informació i Societat del Coneixement. Anteriorment, va exercir com a Directora Acadèmica de diversos programes: la llicenciatura en Ciències del Treball, el màster en Prevenció de riscos laborals, i l'àrea de postgrau dels Estudis d'Economia i Empresa.

Quant a la recerca, les seves línies d'interès són les següents: organització flexible del treball, específicament el teletreball i els contractes contingents; les relacions entre la digitalització, la direcció de persones i el benestar dels empleats; el comportament organitzacional i l'aprenentatge en línia, en particular, l'aprenentatge en línia de competències interpersonals, els equips virtuals a l'educació en línia, i el lideratge i el benestar dels empleats a les universitats en línia.

És membre del Digital Business Research Group (DigiBiz), que ha estat reconegut com a Grup de Recerca Consolidat de la Generalitat de Catalunya. Difon la seva recerca en revistes indexades, congressos internacionals i capítols de llibre d'editorials de prestigi. Ha participat en projectes de recerca tant d'àmbit local com nacional i internacional, i actua regularment com un revisora externa per a revistes internacionals a les seves àrees d'especialització. Està acreditada com a professora lectora de l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU).

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

ESTRATEGIES PER A REDUIR LA DESIGUALTAT

## **Flexiseguretat o del paradigma del *welfare* al *workfare* en l'actual context postcrisis espanyol**

### **Purificació Baldoví**

Professora col·laboradora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)  
Vocal independent experta en innovació (CES, Comunitat Valenciana)

**RESUM** L'economia espanyola actualment és més productiva i, no obstant això, no ha recuperat les taxes d'ocupació d'abans de la crisi, per la qual cosa el principal repte és reduir la desocupació i l'ocupació temporal, crear ocupacions de qualitat, estables i productives, que ajudin a reduir la desigualtat i reprendre el camí de convergència amb les economies més avançades. El model de flexiseguretat es defineix com una estratègia de modernització del mercat de treball per mitjà de dues vies convergents: flexibilitat (tant empresarial com a laboral, per respondre a les necessitats de tots dos) i seguretat (per als treballadors, que han de poder desenvolupar la seva carrera, les seves habilitats i rebre suport dels sistemes de seguretat social durant períodes d'inactivitat). No obstant això, aquest model de flexiseguretat danesa no pot aplicar-se directament a cada estat membre o regió de la Unió Europea, sinó que ha d'adaptar-se a cada context amb una combinació adequada d'instruments que responguin, a la nostra regió, al debat entre diferents sensibilitats socials i polítiques. Es busca l'especialització flexible i no la flexibilitat precaritzant.

**PARAULES CLAU** seguretat; flexibilitat; flexiseguretat; VUCA; economia col·laborativa; digitalització; productivitat; sostenibilitat; glocal



## *Flexicurity or the paradigm of welfare to workfare in the current Spanish post-recession period*

**ABSTRACT** *The Spanish economy is more productive but employment rates have not returned to levels prior to the recession. Therefore, the main challenge is reducing unemployment and temporary employment, creating quality, stable and productive jobs that help reduce inequality, as well as resuming the path of convergence with more advanced economies. The model of flexicurity is defined as a strategy to modernize the labour market through two paths that converge: flexibility (for both business and workers, to respond to the needs of both) and safety (for workers who must be able to develop their careers, expand their skills and receive support from social security systems during periods of inactivity). However, this model of Danish flexicurity cannot be implemented directly to each Member State or region of the European Union, but rather it must be adapted to each context with an adequate combination of instruments that respond in our region to the debate between different social and political sensitivities. The goal is not increasing precariousness through flexibility, but rather flexible specialization.*

**KEYWORDS** *security; flexibility; flexicurity; VUCA; collaborative economy; digitalization; productivity; sustainability; glocal*

## Introducció

En un context VUCA (acrònim que significa volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüedat), les transformacions que està experimentant el món del treball són estructurals i afecten el nucli de les condicions de producció i de reproducció de la societat, definint nous horitzons per a l'ocupació i per a totes les institucions socials principals: família, escola i govern.

En el context actual d'Espanya, després de destruir un 17,1% de l'afiliació a la Seguretat Social (des de juliol del 2007 a febrer del 2013), s'ha recuperat ja el 68,3% de l'ocupació destruïda (juny del 2017), és a dir, que des del 2013 s'ha produït un intens procés de creació d'ocupació encara que la temporalitat segueix sent elevada.

En definitiva, l'economia espanyola és més productiva però no ha recuperat les taxes d'ocupació anteriors a la crisi per la qual cosa el principal repte és reduir la taxa d'atur i la temporalitat, creant ocupació de qualitat, estable i productiva, que

ajudi a reduir la desigualtat i a reprendre la senda de convergència amb les economies més avançades.

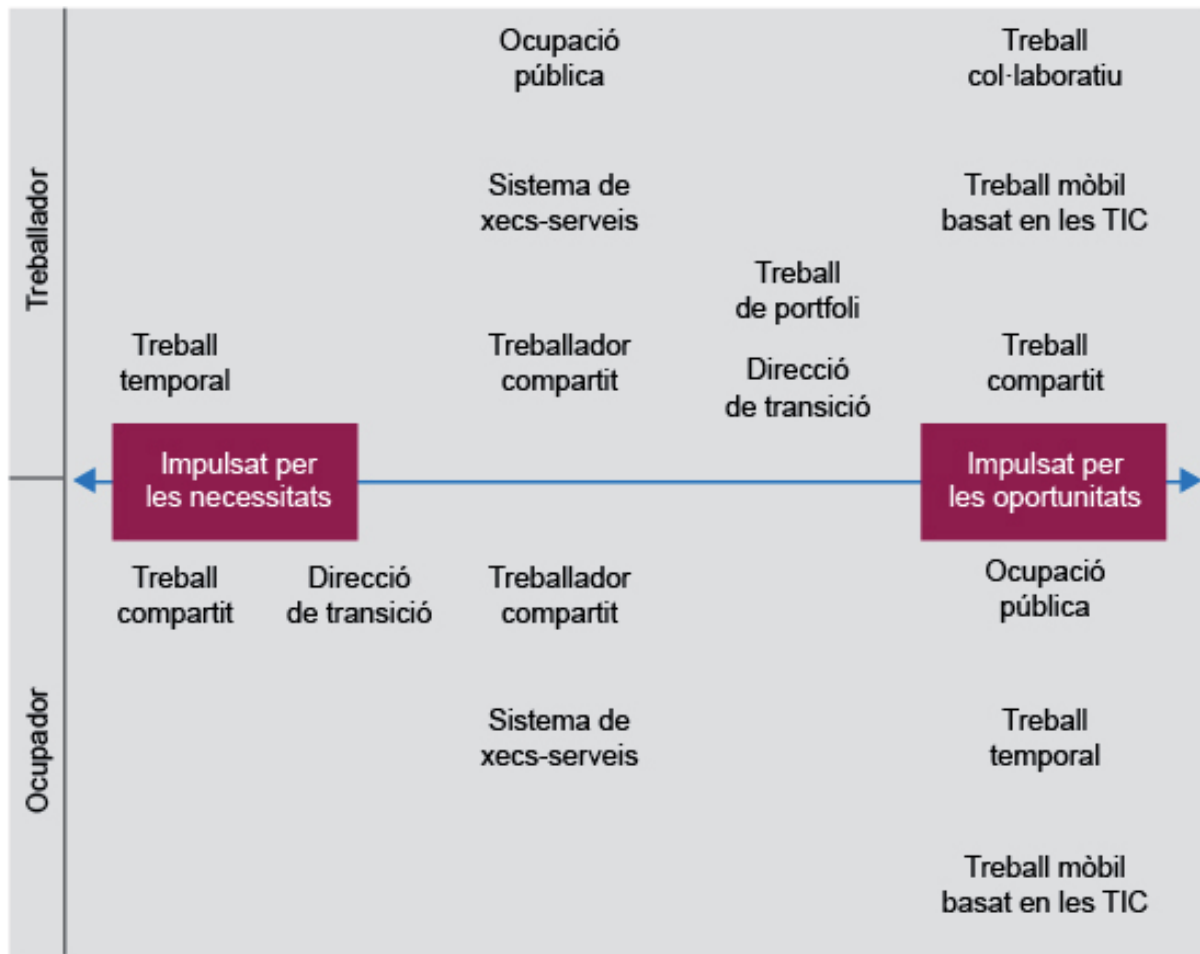
Els interrogants oberts en aquesta nova època ara estan relacionats amb l'ascens de l'economia col·laborativa, l'impacte de la digitalització en el treball i el tipus de demografia empresarial.

- En l'anomenada *economia col·laborativa*, existeixen noves vies de coordinació i d'inclusió econòmica i financera, emergint en sectors tradicionals com l'allotjament i el transport (Airbnb, BlaBlaCar...)
- La digitalització comporta una transformació disruptiva que genera un paradigma econòmic i laboral que encara no sabem gestionar eficientment. La digitalització transforma els llocs de treball, potenciant l'externalització i les deslocalitzacions (tasques, processos i empreses), incrementant la polarització i l'exclusió de treballadors amb falta de competències per abordar aquest nou escenari laboral, sent les principals esferes del canvi tecnològic la robotització, les màquines intel·ligents, les dades massives, el núvol, la geolocalització, les plataformes digitals i l'internet de les coses.
- Per tot l'anterior, la demografia empresarial en el sector TIC augmenta i es consolida, projectant a més l'aparició de nous productes i serveis, i la mutació de les formes d'organitzar el treball i la producció.

Les qüestions que subjauen en la reflexió sobre el mercat de treball actual, giren entorn de si està canviant el concepte de «ocupació», ja que les transformacions anteriorment citades provoquen interrogants:

- Es manté el concepte d'empresari/ària?
- Està canviant el temps de treball? Hi ha un increment del percentatge de *freelance*/autoocupació? I de multiocupació (ocupacions/tasques)?
- Hi ha més autonomia, menys jerarquia en les organitzacions? Es produeix una mentalitat diferent en els joves (*millennials*)?
- Tenim dades escasses de treballadors en l'economia col·laborativa: 1%?
- Hi ha un mesurament de la productivitat molt més sofisticada (privadesa)?
- Continua l'externalització (*outsourcing/offshoring*) però també la tendència inversa?
- Hi ha una competició global del talent?
- Tenim noves maneres de formar-nos, més informal, més a mida? (MOOC)?

Figura 1. Nou paradigma del mercat de treball



Font: Eurofound, 2015, pàg. 136.

La resposta a l'entorn és la de la flexiseguretat del mercat laboral, concepte que fa referència a l'increment de la flexibilitat (obtingut mitjançant facilitats en la contractació i en l'acomiadament) i un nivell alt de protecció social (seguretat) mitjançant generoses prestacions per atur, subjectes a la recerca proactiva d'un lloc de treball i de formació contínua.

## 1. El model de flexiseguretat

El model es defineix com una estratègia per **modernitzar el mercat laboral** mitjançant dues vies que conflueixen:

1. La flexibilitat, tant empresarial com dels treballadors, per respondre a les necessitats de tots dos.

2. La seguretat per als treballadors, que han de poder desenvolupar les seves carreres professionals, ampliar les seves competències i rebre suport dels sistemes de seguretat social durant els períodes d'inactivitat.

La gènesi d'aquest model està associada al model danès, que el va operativitzar amb èxit combinant elevats subsidis per desocupació amb baixos nivells de protecció a l'acomiadament suavitzant així el desacord de la flexibilitat i la seguretat creant un entorn suficientment segur amb eines de protecció i compensant la flexibilitat dels acomiadaments amb la seguretat dels treballadors, que d'aquesta manera no entren en una espiral d'atur i desfasament formatiu.

L'èmfasi en la protecció o seguretat (amb els seus valors associats: solidaritat, responsabilitat col·lectiva, drets...) o l'èmfasi en l'activació o flexibilitat (o el que és el mateix: competència, responsabilitat individual, exigències...) pretenen confluïr en una línia de trobada entre les dues formes d'entendre la política laboral.

No obstant això, aquest model de flexiseguretat danesa no pot ser implementat directament a cada estat membre o regió de la Unió Europea, sinó que s'ha d'adaptar a cada context amb una combinació adequada d'instruments que donin resposta a la nostra regió, al debat entre diferents sensibilitats socials i polítiques.

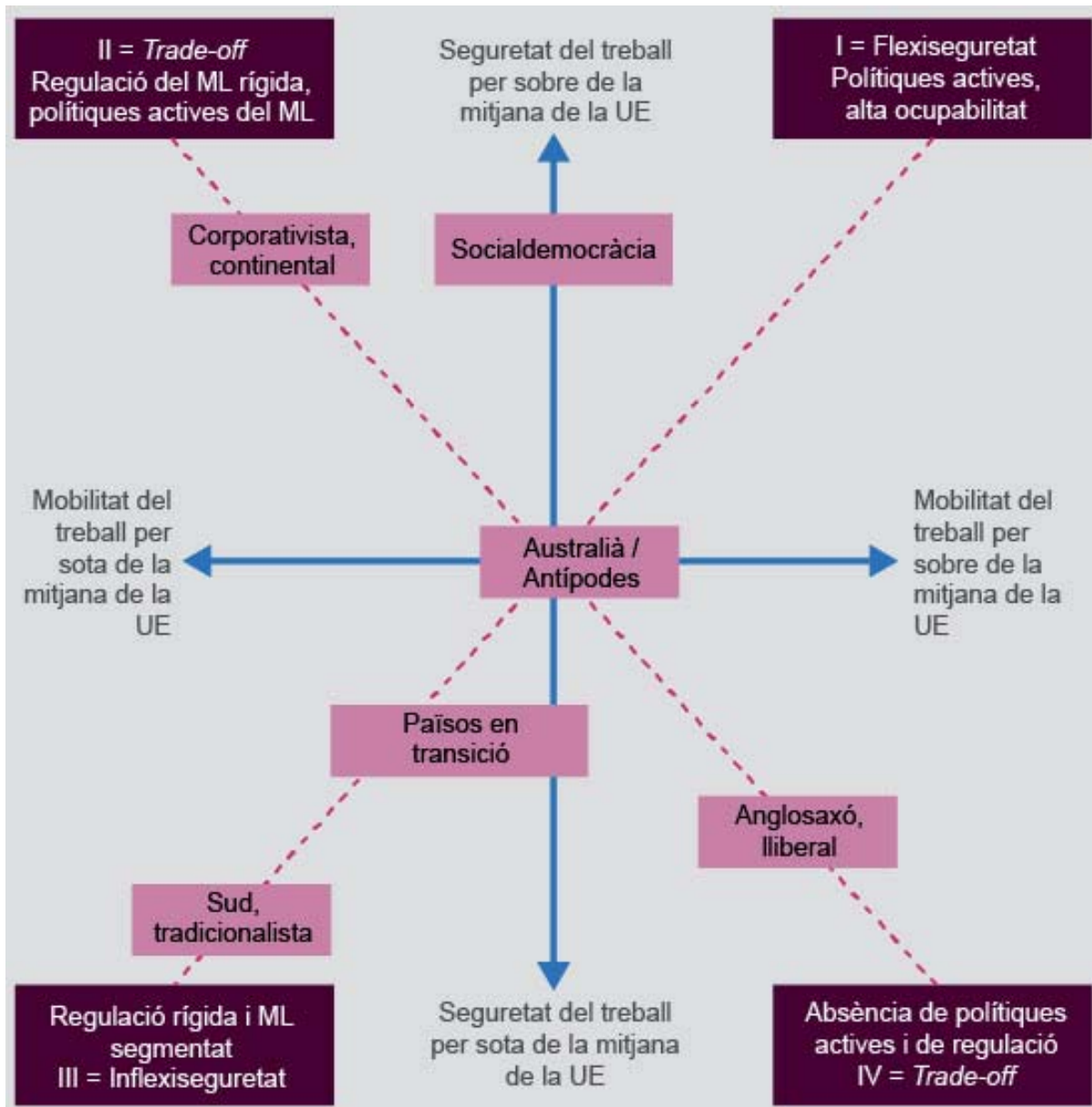
No es busca la flexibilitat precaritzant sinó l'especialització flexible.

## 2. L'equilibri d'interessos entre empreses i treballadors

L'equilibri d'interessos entre empreses i treballadors pot ser determinat mitjançant el diàleg social i les negociacions amb el Govern, de manera que existeixin garanties de seguretat perquè treballadors i ocupadors inverteixin en millores de la productivitat (molt necessàries especialment a Espanya) i la flexibilitat els permeti adaptar-se a l'evolució del mercat i de la tecnologia.

Aquesta transformació en la norma social d'ocupació ha de tendir cap a la «flexibilitat sostenible» (Carnoy i Castells, 1997), de manera que s'eviti la «sudafrikanització» (Gorz, 1995) o la «sudització» del nord (Gallino, 2002) perquè les característiques de l'anomenat Tercer Món (treball precari, discontinu i informal) no irrompin en la nostra societat.

**Figura 2. Models d'economia i societats capitalistes**



Font: Muffels i Wilthagen, 2016.

Nota: Segons Bruno Amable (2005), hi ha cinc capitalismes, cinc models d'economies i de societats capitalistes: el model lliberal (Austràlia, Canadà, els Estats Units, Regne Unit), el model europeu continental (Alemanya, Àustria, Bèlgica, França, Països Baixos, Irlanda, Noruega, Suïssa), el model asiàtic (Corea del Sud, Japó), el model mediterrani (Espanya, Grècia, Itàlia, Portugal) i el model socialdemòcrata (Dinamarca, Finlàndia, Suècia).

### 3. Context espanyol: baixa productivitat

La baixa productivitat és un obstacle per al creixement econòmic al nostre país, la qual cosa és un fre per al desenvolupament econòmic.

Segons Emilio Ontiveros (2015), catedràtic d'Economia de l'Empresa de la Universitat Autònoma de Madrid i fundador i president d'Analistas Financieros Internacionales, las raons de la menor productivitat espanyola són:

1. La producció està concentrada majorment en sectors manufacturers tradicionals.
2. Hi ha un creixement inferior de la participació en l'economia de les empreses del sector serveis en els quals augmenta la productivitat.
3. Les indústries productores de TIC i les empreses usuàries de les mateixes fan una contribució menor al conjunt de l'economia.
4. Hi ha una reducció dels incentius empresarials per a l'assumpció de riscos.
5. El sistema educatiu té escassa complicitat amb la capacitat per emprendre.
6. La inversió en R+D és reduïda (o insuficient).

### 4. Orientacions per avançar en les solucions

És imprescindible que la societat (sector públic, empreses i treballadors) es prepari i governi el canvi de manera activa amb un ampli conjunt de polítiques que garanteixin la igualtat d'oportunitats, potenciïn a llarg termini els efectes positius d'un progrés tècnic i digital inclusiu, que posin a l'abast de tots les oportunitats d'aquesta nova era i redueixin els costos de la transició a curt i mig termini. Els principals reptes de l'economia espanyola són:

- Facilitar un mercat de treball més eficient i equitatiu amb un creixement econòmic més inclusiu per reduir la desigualtat.
- Generar una major qualitat institucional, apostant per la sostenibilitat i l'eficiència del sector públic.
- Incentivar l'augment de la grandària de les empreses, potenciant una major internacionalització i competitivitat.
- Promoure la innovació i l'adquisició i ús del capital tecnològic que promogui l'increment de la productivitat i la competitivitat de la nostra economia.

Eficiència, equitat, sostenibilitat i competitivitat global, en definitiva, per mantenir un sistema flexible davant les necessitats d'un context «glocal» i VUCA, i just per promoure l'estat del benestar.



Algunes de les propostes que pretenen donar resposta al context actual podrien ser:

- Garantir una renda mínima universal.
- Ordenar i regular les activitats en l'economia col·laborativa.
- Fiscalitzar sobre les màquines.
- Anticipar necessitats concretes de qualificacions, per país, sector i regió, identificant els casos en els quals una cooperació entre el sector educatiu i el món empresarial han generat valor a la societat.
- Potenciar la formació al llarg de la vida.
- Realitzar anàlisis més rigoroses de l'evolució i desenvolupament de les noves formes de treball.
- Oferir suport públic més eficient en les transicions d'una ocupació a una altra.
- Recomanar el diàleg social i RL.
- Reforçar el valor de les organitzacions empresarials i sindicals de manera que aquestes ofereixin més serveis als seus afiliats.
- Promoure una normativa laboral més previsible a Europa (seguretat jurídica) i que contingui nous riscos (responsabilitat de diferents actors).
- Analitzar l'aparició de noves formes d'agrupació col·lectiva i promoure la defensa dels drets de les empreses i les persones consumidores que participen en aquestes noves formes d'oferta i consum col·laboratiu.

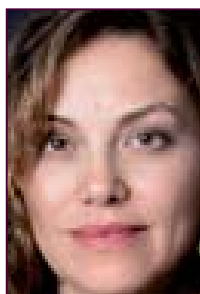
## Conclusions

Concloent, en l'últim decenni es constata una tendència generalitzada de l'estat del benestar (*welfare*) cap a un model caracteritzat per idees com l'empleabilitat i l'activació del mercat laboral (*workfare*). Aquest lliscament cap al paradigma del *workfare* s'acompanya d'un canvi profund en la perspectiva sobre la pobresa, abordada com a «pobresa descalificadora» (Paugam, 2007), i també d'un reforçament del discurs sobre la responsabilitat individual o «internalitzada» (Schmidtz i Goodin, 2000).

En qualsevol cas, el que totes aquestes transformacions socioeconòmiques posen de manifest és un desplaçament des del model de política social institucional redistributiva cap a un model de política social basat en l'assoliment personal-resultat laboral, que apunta a un model residual de política social del benestar i en aquest sentit depèn dels actors econòmics que la transició d'un model a un altre en l'adaptació a la complexitat de l'entorn es realitzi de manera sostenible, justa i inclusiva.

## Referències bibliogràfiques

- CARNOY, M.; CASTELLS, M. (1997). *Sustainable flexibility: A prospective study on work, family and society in the information age*. Paris: OECD.
- DOMÉNECH, R. (2007). «Perspectivas macroeconómicas y retos del mercado de trabajo». Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP). Santander, 10 de juliol.
- EUROFOUND (2015). «New forms of employment». Oficina de Publicacions de la Unió Europea, Luxemburg.
- GALLINO, L. (2002). «La informalización del trabajo en los países desarrollados: cómo y por qué las condiciones de trabajo en el Norte se están aproximando, a las del Sur» *Sociología del Trabajo*. Núm 45, pàg. 7-24.
- GORZ, A. (1995). *Metamorfosis del trabajo. Crítica de la razón económica*. Madrid: Sistema.
- GUTIÉRREZ, R. (2017). «Viejas y nuevas ocupaciones». Trobada CES «El futuro del trabajo». Universitat Complutense de Madrid, 17 de juliol.
- MUFFELS, T. J. A.; WILTHAGEN, T. (2006). «Conceptualization and Measurement of Flexicurity in a Comparative Perspective». Seminar Flexicurity Network. Copenhagen, 9 de juny.
- OBSERVATORIO ADEI. «Notas técnicas» [publicació en línia]. <<http://observatori-oadei.es/>>
- ONTIVEROS, I. (2015). «Digitalització industrial en Espanya». *El País Negocios*.
- PAUGAM, S. (2007). *Li salarié de la précarité: Els nouvelles formis de l'intégration professionnelle. Préface inédite de l'auteur*. Presses universitaires de France.
- SCHMIDTZ, D.; GOODIN, R. I. (2000). *El bienestar social y la responsabilidad individual*. Madrid: Ediciones AKAL.
- SUAREZ, R. (2017). «Entendiendo el futuro del trabajo». Trobada CES «El futuro del trabajo». Universitat Complutense de Madrid, 17 de juliol.



**Purificació Baldoví**  
**baldoviborraspurificacion@gmail.com**  
**Professora col·laboradora dels Estudis**  
**d'Economia i Empresa (UOC)**

Economista per la Universitat de València, llicenciada en Ciències del Treball per la UOC i màster en RH (ESIC). Innovació (UV) i Consells de Direcció (UEV). Doctoranda en Innovació (UV). Vocal del Comitè Econòmic i Social de la Comunitat Valenciana. Actualment, imparteix tallers i exerceix com a consultora en processos d'innovació empresarials, educatius i associatius, relacionats amb el lideratge, la negociació, la motivació i la gestió de l'equip. És també autora de continguts docents i professora col·laboradora de la UOC. En els últims deu anys ha estat la gerent de l'Associació Valenciana d'Empreses Innovadores a la Universitat Politècnica de València i de la fundació Globalis, dedicada a la innovació social dins del context de la Red Nacional Innpulso.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

ANÀLISI DELS DIFERENTS MODELS

## Hi ha empreses saludables? Tres maneres de respondre a aquesta pregunta

**Helena Thomas Currás**

Professora de Psicologia social (URJC). Professora col·laboradora de la UOC

**RESUM** La salut laboral és una qüestió important en la vida de les persones. Tenir empreses saludables que contribueixin a mantenir i millorar la salut dels seus treballadors i del seu entorn té, a més, efectes directes sobre el rendiment, la productivitat i els beneficis de les organitzacions. S'analitzen els efectes de la posada en pràctica de diferents programes d'empreses saludables en els treballadors. Es presenten tres models diferents i complementaris perquè els responsables de les persones en les organitzacions puguin triar quin és el model que més els pot ser útil per als seus interessos. Els models són els proposats per la Xarxa Europea de Promoció de la Salut en el Treball (ENWHP), creat sota l'auspici de la Unió Europea; el model d'empreses saludables, proposat per la Associació Espanyola de Normalització i Certificació (AENOR) i que permet obtenir un certificat d'empresa saludable, i el model creat per l'equip WANT de la Universitat Jaume I amb un clar enfocament psicosocial. Complir amb les especificacions d'alguns d'aquests models permetrà donar una resposta afirmativa a la pregunta plantejada.

**PARAULES CLAU** organització saludable; prevenció de riscos laborals; riscos psicosocials; salut laboral; vigilància de la salut laboral

## Are organizations healthy? Three ways to answer this question

**ABSTRACT** Occupational health is an important issue in people's lives. Having healthy companies that contribute to maintaining and improving the health of their workers and their environment also has direct effects on the performance, productivity and benefits of organizations. The effects on workers of the implementation of different healthy company programmes are analysed. Three different and complementary models are presented so that professionals responsible for people in organizations can choose which model best suits their needs. The models of healthy companies are proposed by the ENWHP, created with the support of the European Union, by AENOR, through which a Healthy Company certificate can be obtained, and by the WONT team at the Universitat Jaume I, which has a clear psychosocial focus. Fulfilling the specifications of any of these models will allow an affirmative answer to the question posed.

**KEYWORDS** healthy organization; occupational health; occupational health surveillance; prevention of occupational hazards; psychosocial risks.

### Introducció

La salut, i per tant la qualitat de vida, és actualment una de les majors preocupacions de les persones. És lògic que, atès que les persones adultes poden passar més d'un terç del dia en l'entorn laboral, sigui aquest també un dels aspectes pels quals més s'interessen els treballadors i les empreses. Des de mitjan segle passat s'investiga i treballa per crear empreses saludables, és a dir, llocs on no es posi en risc la salut de les persones. Ja Chris Argyris (1958) va definir les organitzacions saludables com aquelles que permeten un òptim funcionament humà.

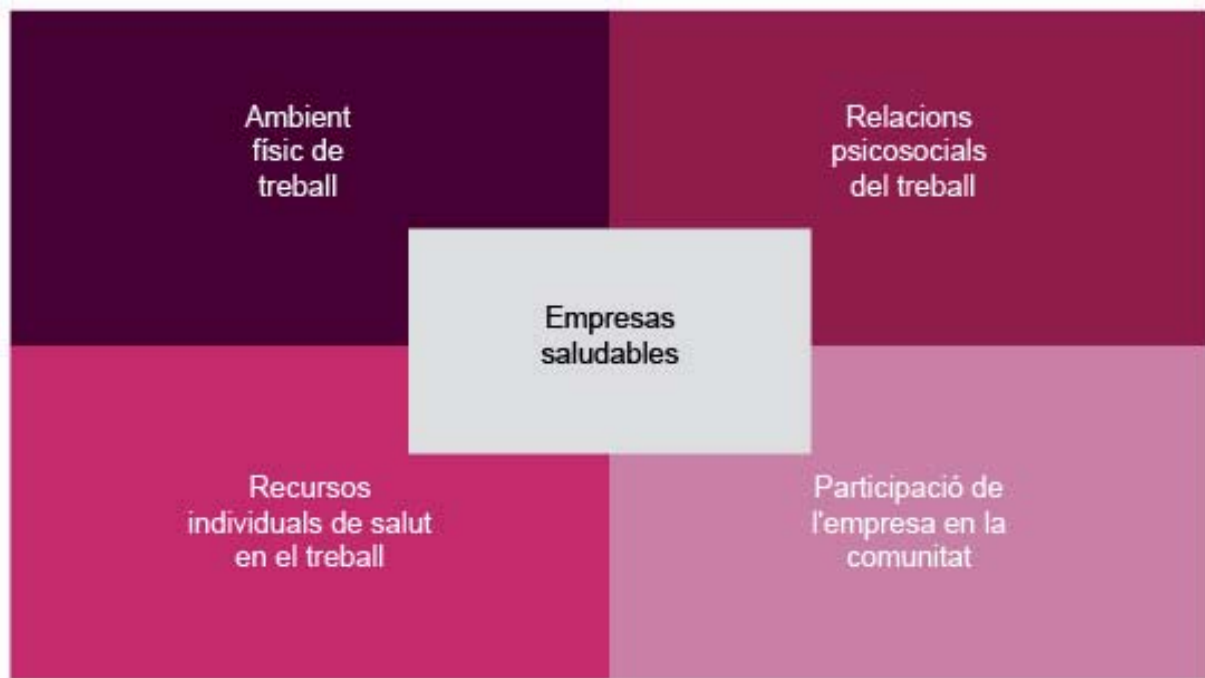
No obstant això, no s'han aconseguit aquests objectius i, tant a nivell particular, des de l'àmbit privat, com des del públic, se segueix tractant de potenciar la implantació d'aquestes organitzacions perquè contribueixin al benestar de les persones, al manteniment de la seva salut, no només en el seu aspecte laboral, sinó que aquest pugui servir com a suport a altres mesures de prevenció i tractament de malalties. En aquest sentit, el Pla Global d'Acció Sobre la Salut dels Treballadors (GPA, per les seves sigles en anglès) per al període 2008-2017 va ser aprovat al maig del 2007 per l'Assemblea Mundial de la Salut de l'OMS per incentivar els països perquè promoguin noves estratègies d'actuació.

Per tant, es busca aconseguir que s’obtingui una adaptació fidel a la definició de l’OMS de *salut*: és un estat de complet benestar físic, mental i social i no solament l’absència d’afeccions o malalties (Organització Mundial de la Salut, 1946). Aquesta definició es recull en el Preàmbul de la seva constitució i es manté vigent des de llavors.

Posteriorment l’OMS, junt amb l’Organització Internacional del Treball (OIT), defineix què és un entorn de treball saludable, identificant-lo com aquell en el qual «els treballadors i caps col·laboren en un procés de millora contínua per promoure i protegir la salut, seguretat i benestar dels treballadors i la sostenibilitat de l’ambient de treball sobre la base dels següents indicadors:

- la salut i la seguretat que afecten a l’ambient físic de treball;
- la salut, la seguretat i el benestar concernents a les relacions psicosocials en el treball que inclouen l’organització del mateix i l’espai de treball, així com la cultura organizacional;
- l’ús de recursos de salut personals en l’ambient de treball, i
- les formes que la comunitat busca millorar la salut dels treballadors, les seves famílies i d’altres membres de la comunitat». (Burton, 2010, pàg. 4)

Figura 1. Àrees d’influència dels programes de salut en el treball (OMS)





Tres elements importants destaquen en aquesta definició:

1. En la definició de salut laboral de l'empleat s'assumeix la definició de salut física, mental i social de l'OMS.
2. En un sentit ampli, un entorn de treball saludable és sinònim d'una organització pròspera, en el seu funcionament i en la consecució dels seus objectius. Així, la salut de l'empleat i la de l'empresa estan estretament vinculades.
3. Un entorn de treball saludable ha d'incloure la protecció i promoció de la salut.

## 1. Àrees i programes d'intervenció en les empreses saludables

La psicologia de la salut ocupacional s'ha destacat com una especialització de la psicologia del treball i de les organitzacions que busca crear ambients de treball segurs i saludables, promovent al seu torn la creació d'empreses, equips i persones saludables (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova i Llorens, 2015). Tres línies d'acció es consideren clau per aconseguir que les organitzacions siguin segures i saludables, aconseguint a més un suport perquè cuidin la seva salut les persones treballadores. La primera és la prevenció de riscos laborals, ja que és una obligació empresarial protegir els treballadors dels danys derivats de les condicions de treball. La segona, la cultura de l'organització amb els seus valors compartits i la forma d'interactuar les persones entre elles tant en l'organització, com fora d'ella. I finalment, les accions voluntàries per part de l'empresa per crear no només entorns segurs i exempts de riscos d'origen laboral sinó entorns que permetin i recolzin eleccions saludables i que aportin valor a la societat. Els diferents programes sobre els quals s'ha treballat per aconseguir empreses saludables es mostren en la taula 1. Aquestes accions han de ser voluntàries per als treballadors i no poden ser obligats si no estan interessats en això.

**Taula 1. Àmbits d'intervenció**

Actuació sobre...	Programes de les empreses	Beneficis per al treballador
...organització del treball	Crear les estructures, processos i cultura necessaris per promocionar la salut en el treball.	Prevenir l'estrès, l'ansietat.

<b>Actuació sobre...</b>	<b>Programes de les empreses</b>	<b>Beneficis per al treballador</b>
...descans en el treball	Establir pauses de descans en el treball per a la recuperació de la fatiga física i mental.	Incrementar el rendiment, evitar trastorns musculars esquelètics, oculars o fatiga mental, entre d'altres.
...conciliació de la vida laboral	Facilitar la conciliació de la vida personal i professional, mantenir l'equilibri entre les necessitats de l'empresa i de la plantilla.	Satisfer les necessitats de desenvolupament personal i laboral.
...tornada al treball (return to work)	Realitzar intervencions que permetin facilitar el retorn al treball després d'un accident o una malaltia, adaptant el lloc de treball o facilitant el canvi a un altre.	Preparar-se per a la incorporació o readaptació al lloc de treball i evitar la seva estigmatització. Aprendre nous mètodes de treball amb equips i eines.
...salut mental	Enfortir els factors protectors i disminuir els de risc per a la salut mental en l'organització.	Millorar la salut mental evitant l'aparició de trastorns relacionats pels riscos psicosocials: estrès, <i>burnout</i> , assetjament o violència.
...alimentació saludable	Promoure hàbits per a una dieta saludable, per mitjà de l'elaboració de menús sans amb productes naturals i sense sucre, grasses i baixos en sodi.	Aprendre a alimentar-se segons el tipus de treball o esforç requerit. Evitar l'obesitat o la malnutrició.
...activitat física	Facilitar llocs per a la pràctica de l'exercici físic: gimnasos, sales especials, activitats a l'aire lliure. Es recomana una activitat aeròbica de 30 a 60 minuts diaris.	Corregir els efectes del sedentarisme en malalties cròniques com les cardiovasculars, respiratòries, diabetis o obesitat, entre d'altres.
...hàbits de somni	Estimular els programes de recuperació del somni i descans diari.	Recuperar el somni com una activitat reparadora i necessària amb els ritmes i hores adequats.

<b>Actuació sobre...</b>	<b>Programes de les empreses</b>	<b>Beneficis per al treballador</b>
...embaràs i lactància	Recolzar l'educació per a la salut i la creació d'entorns que evitin els riscos i ajudin a la dona a fer front a les possibles molèsties que sorgeixen durant les diferents etapes de la seva maternitat.	Adaptar-se als nombrosos canvis físics, psicològics i socials produïts per l'embaràs.
...envelliment	Adaptar els llocs i treballs a les competències, necessitats i característiques de les persones grans.	Reforçar el seu compromís amb l'empresa i afavorir una actitud positiva cap al manteniment del treball, amb una millor salut, qualitat de vida i satisfacció en el treball.
...tabac, alcohol i altres drogues	Prevenir del consum de drogues en l'àmbit laboral.	Disminuir els riscos de malalties oncològiques i cardiovasculars.
...malalties cròniques	Atendre, facilitar i proporcionar l'accés als tractaments de malalties cròniques, que poden evitar el 25% dels accidents mortals de treball.	Procurar l'adherència als tractaments de les malalties cròniques.
...responsabilitat social empresarial	Promoure accions que beneficiïn la comunitat en la qual està instal·lada l'empresa.	Incrementar el compromís i la satisfacció amb l'empresa.

Font: Elaboració pròpia a partir de Gil-Monte, 2012; Jiménez, 2014; Otero Dorrego i Gálvez Herrer, 2014; Sirgo Granda, 2016 i el Portal de Promoció de la Salut en el Treball.

A aquestes iniciatives poden afegir-se unes altres que siguin d'interès mutu entre l'empresa i els treballadors, com per exemple la pràctica del *mindfulness* o ioga, esports lleugers, etc. L'aplicació d'un conjunt d'ells serà el que doni la qualificació d'empresa més saludable. Aquests programes han d'integrar-se de forma permanent en l'organització, en les seves estratègies i en les seves polítiques, la qual cosa exigeix el compromís per ambdues parts.

S'ha trobat que promoure i protegir la salut dels treballadors crea algunes de les empreses més competitives a llarg termini, amb menors taxes d'absentisme, major productivitat i majors índexs de retenció/atracció d'empleats. El benestar dels treballadors està relacionat amb la seva satisfacció.

## 2. Models d'empreses saludables

Actualment hi ha diversos models que poden utilitzar-se per avaluar si l'organització és saludable: el model creat per Xarxa Europea de Promoció de la Salut en el Treball (ENWHP), el model d'AENOR i el model HERO. Cadascun d'ells presenta característiques pròpies i permetran a cada organització valorar-los en funció dels seus interessos.

### 2.1. Xarxa Europea de Promoció de la Salut en el Treball

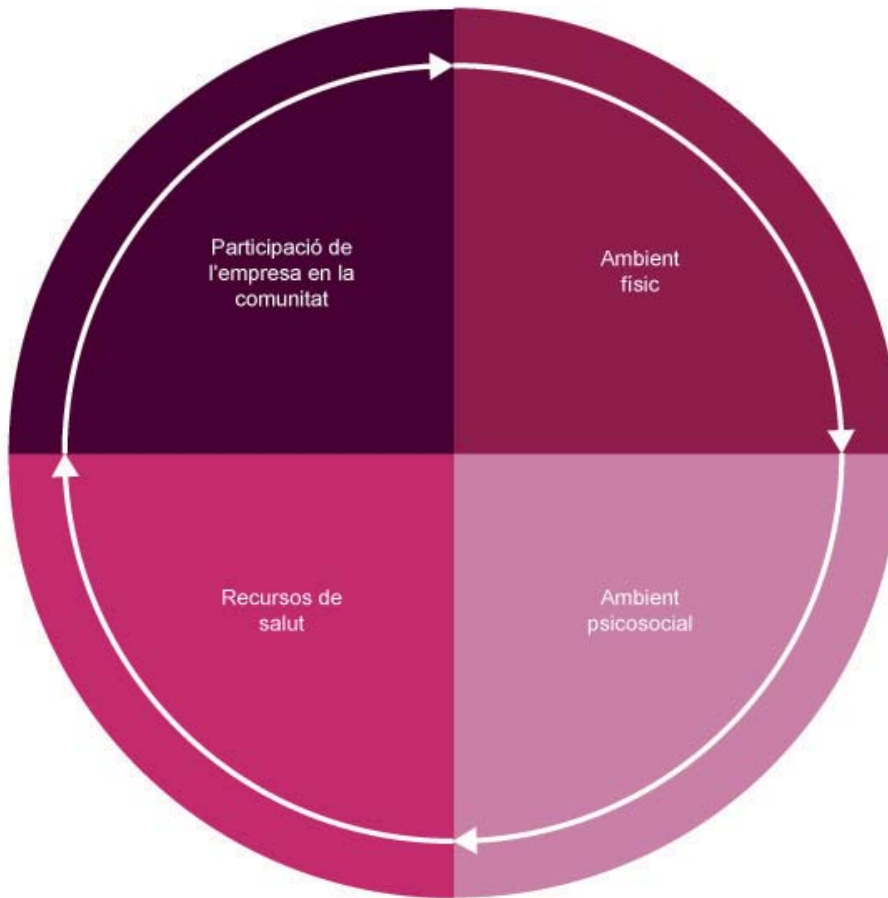
La Xarxa Europea de Promoció de la Salut en el Treball (ENWHP) (Sochert, Si-beneich i De Broeck, 2013) sorgeix com a iniciativa de la Comissió Europea i està formada pels Instituts Nacionals de Seguretat i Salut en el treball dels estats membres de la Unió Europea. Aquests països van realitzar la Declaració de Luxemburg en la qual proposaven «Juntar els esforços dels empresaris, els treballadors i la societat per millorar la salut i el benestar de les persones en el lloc de treball» (ENWHP, 1997, pàg. 1). A Espanya l'organisme encarregat pel Ministeri de Treball és l'Institut Nacional de Seguretat i Higiene en el Treball, el qual ha adaptat les eines per a l'avaluació.

### 2.2. Model de l'empresa saludable

AENOR, juntament amb l'Institut Europeu de Salut i Benestar Social i la Societat de Prevenció de Fremap, ha desenvolupat aquest model. Està inspirat en el de l'OMS i és un model de gestió de l'organització que pretén que la salut, la seguretat i el benestar dels treballadors siguin protegits i promoguts juntament amb la sostenibilitat de l'ambient de treball. Per a això desenvolupen una metodologia i unes bones pràctiques per a les empreses que se centra en quatre àrees:

- ambient físic (agents químics, físics, biològics, ergonòmics, etc.);
- ambient psicosocial (cultura institucional, estil de comandament i control, conciliació, assetjament, etc.);
- recursos de salut (inactivitat física, alimentació inadequada, consum de substàncies nocives, salut mental, envelliment, etc.);
- participació de l'empresa en la comunitat (famílies dels treballadors, trasllat dels coneixements a la comunitat, aspectes ambientals, etc.).

Figura 2. Àrees d'intervenció del model AENOR



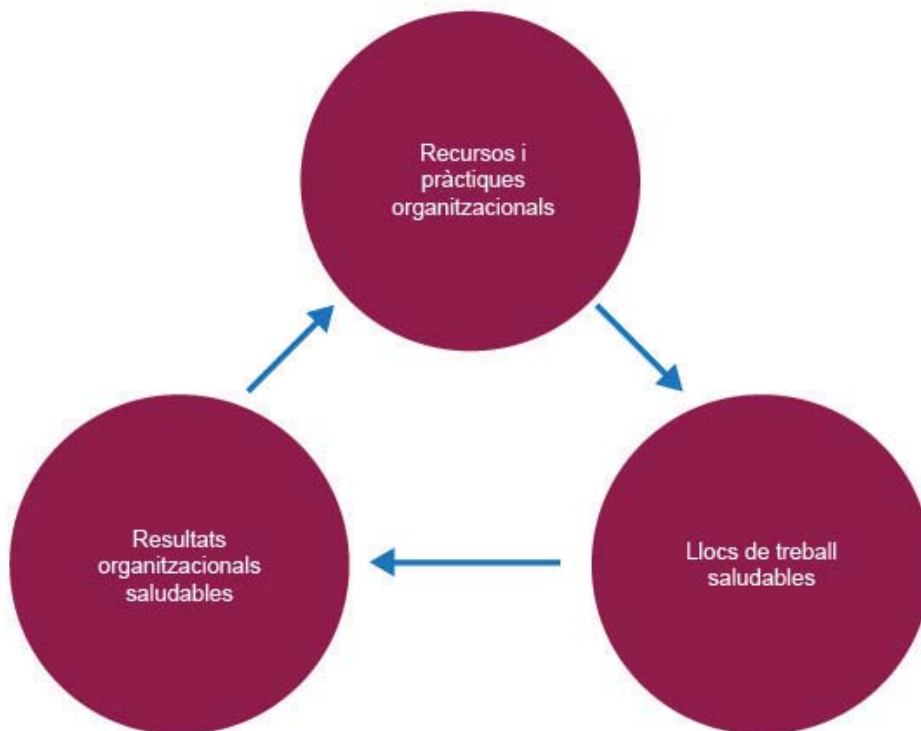
Es pretén identificar i avaluar els factors que influeixen en les empreses saludables en cadascuna d'aquestes àrees per controlar-los. Aquest model busca l'aplicació de normes i bones pràctiques que posteriorment seran auditades per AENOR amb la finalitat que l'empresa aconseguixi el certificat que l'acrediti com a empresa saludable.

### 2.3. Mètode HERO

Finalment, des d'una perspectiva psicosocial, el model Healthy and Resilient Organization (HERO) (Salanova, Llorens, Cifre i Martínez, 2012) fa un pas més en considerar que una organització saludable no només abasta la salut del treballador en el seu ambient de treball, sinó que afecta la seva comunitat. Aquest mètode ha estat investigat i desenvolupat per l'equip WANT (Work and Organizational Network) de la Universitat Jaume I de Castelló. Els recursos i pràctiques organitzacionals en els quals l'organització inverteix es converteixen en un element fonamental per desenvolupar HERO (Acosta i altres, 2015). El model se centra en tres àrees:

- Recursos i pràctiques organitzacionals saludables: per exemple, la conciliació personal i professional, la prevenció de riscos psicosocials o programes de salut psicosocial.
- Llocs de treball saludables, que inclouen la comunicació, el lideratge, el treball en equip i les relacions interpersonals. Compleixen la doble funció d'augmentar el benestar psicosocial i disminuir el malestar psicosocial.
- Resultats organitzacionals saludables, tant intraorganitzacionals per a la producció i els resultats, o els extraorganitzacionals sobre la reputació empresarial.

**Figura 3. Àrees d'influència del model HERO**



Basant-se en aquest model teòric han desenvolupat també una metodologia HERO validada científicament per fomentar organitzacions positives. (Salanova, Llorens i Martínez Martínez, 2016; Salanova, Martínez i Llorens, 2014)

## Conclusions

Actualment es disposa d'instruments vàlids i provats per poder avaluar si una organització i les seves pràctiques de gestió de persones es corresponen amb una empresa saludable. Aquests models aplicats sota un mètode Deming de millora

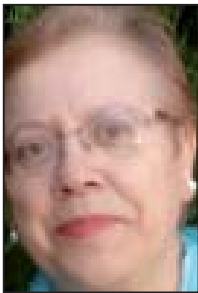


contínua (PDCA: planificar, fer, avaluar i rectificar) permeten a les empreses avançar. Entre els avantatges que comporta tenir empreses saludables figuren la disminució dels accidents, les malalties, l'absentisme laboral, la rotació de personal, els costos socials sanitaris, de seguretat social i d'assegurances, i redueixen la contaminació. A més millora la salut, la motivació i la participació dels treballadors, el clima laboral, la imatge corporativa (per als treballadors, per a les empreses i per a la comunitat on aquestes se situen), la qualitat de vida dels ciutadans i el medi ambient. També augmenta la productivitat empresarial. Aconseguir empreses saludables és necessari perquè invertir en promoció de la salut laboral és el correcte, comporta una decisió intel·ligent per a l'empresa i s'aplica la llei. Per tant, hauria de donar-se una resposta afirmativa: sí, ha d'haver-hi empreses saludables.

## Referències bibliogràfiques

- ACOSTA, H.; CRUZ-ORTIZ, V.; SALANOVA, M.; LLORENS, S. (2015). «Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model / Organizaciones saludables: analizando su significado desde el Modelo HERO». *Revista de Psicología Social*. Vol. 30, núm. 2, pàg. 323-350. <<http://dx.doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>>.
- ARGYRIS, C. (1958). «The organization: What makes it healthy?» *Harvard Business Review*. Vol. 36, núm. 6, pàg. 107-116.
- BURTON, J. (2010). «Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo. Ginebra (Suiza): Organización Mundial de la Salud» [publicació en línia]. <[http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)>
- ENWHP (1997). «Declaración de Luxemburgo» [publicació en línia]. <[http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/PromocionSaludTrabajo/DocumentosENWHP/Documentos\\_estrategicos/Ficheros/22\\_1\\_Declaracion\\_Luxemburgo.pdf](http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/PromocionSaludTrabajo/DocumentosENWHP/Documentos_estrategicos/Ficheros/22_1_Declaracion_Luxemburgo.pdf)>
- GIL-MONTE, P. R. (2012). «Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional». *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*. Vol. 29, núm. 2, pàg. 237-241.
- JIMÉNEZ, S. (2014). «Factores psicosociales y salud: de vida laboral a factor de riesgo». *Revista Española de Comunicación en Salud*. Vol. 5, núm. 2, pàg. 134-148.
- ORGANITZACIÓ MUNDIAL DE LA SALUT (1946). «Constitución de la OMS: Principios». <[www.who.int/about/mission/es/](http://www.who.int/about/mission/es/)>
- OTERO DORREGO, C.; GÁLVEZ HERRER, M. (2014). «Plan de retorno al trabajo tras baja laboral por motivos de salud mental». *Medicina y Seguridad del Trabajo*. Vol. 60, núm. 235, pàg. 392-405. <<http://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2014000200011>>

- SALANOVA, M.; LLORENS, S.; CIFRE, E.; MARTÍNEZ, I. M. (2012). «We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model». *Group & Organization Management*. Vol. 37, núm. 6, pàg. 785-822. <<http://dx.doi.org/10.1177/1059601112470405>>.
- SALANOVA, M.; LLORENS, S.; MARTÍNEZ MARTÍNEZ, I. M. (2016). «Aportaciones desde la Psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes». *Papeles del Psicólogo*. Vol. 37, núm. 3, pàg. 177-184.
- SALANOVA, M.; MARTÍNEZ, I. M.; LLORENS, S. (2014). «Una mirada mas “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT». *Papeles del Psicólogo*. Vol. 35, núm. 1, pàg. 22-30.
- SIRGO GRANDA, P. (2016). «Nuevas perspectivas para la Salud Laboral en un marco público y privado». *Medicina y Seguridad del Trabajo*. Vol. 62, núm. 244, pàg. 178-187.
- SOCHERT, R.; SIEBENEICH, A.; DE BROECK, V. (2013). «European Network for Workplace Health Promotion» [publicació en línia]. Leuven (Bèlgica). <[http://www.enwhp.org/fileadmin/user\\_upload/pdf/ENWHP-image\\_brochure-final.pdf](http://www.enwhp.org/fileadmin/user_upload/pdf/ENWHP-image_brochure-final.pdf)>



**Helena Thomas Currás**  
**helena.thomas@urjc.es**  
**Professora de Psicologia social**

Doctora en Psicologia en el programa de Comportament Social i Organitzacional. Professora de graus i màsters a la Universitat Rei Juan Carlos de Madrid. Professora col·laboradora de la UOC. Membre fundadora del Grup de Salut del Col·legi Oficial de Psicòlegs de Madrid. Investigadora en l'àmbit de la salut laboral.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

CONCEPTES DIFERENTS?

## Passió i addicció al treball

**María José Serrano Fernández**

Professora col·laboradora dels Estudis de Psicologia i Ciències de l'Educació (UOC)

**RESUM** L'addicció i la passió pel treball tenen una gran influència en la salut dels treballadors. En aquest estudi analitzem aquests conceptes amb la finalitat d'esbrinar si són el mateix o conceptes diferents, a més d'analitzar la capacitat predictiva d'algunes variables. Els participants en la investigació han estat 513 treballadors (48,1% homes, 51,9% dones), obtinguts mitjançant un mostreig no probabilístic. La prova de Fisher demostra que l'addicció al treball i la passió pel treball són constructes diferents. Es determina la capacitat predictiva de variables com la personalitat, l'engagement, l'autoeficàcia, l'Institut Català d'Oncologia (ICO), la satisfacció per la vida i l'estil de vida sobre l'addicció al treball i la passió pel treball. En conclusió, l'addicció al treball i la passió pel treball són conceptes diferents, que es poden predir mitjançant determinades variables (personalitat, *engagement*, autoeficàcia, ICO, satisfacció per la vida i estil de vida).

**PARAULES CLAU** salut laboral; addicció al treball; passió pel treball; estil de vida; personalitat; escales

### *Addiction and Passion for Work*

**ABSTRACT** *Addiction and passion for work have a great influence on workers' occupational health and, in this study, we analyse these concepts in order to ascertain whether they are the same or different concepts. Moreover, we evaluate the predictive capacity of variable criteria on addiction and passion*

*for work. The research participants were 513 workers (48.1% men, 51.9% women), obtained through non-probabilistic sampling. Fisher's Test shows that work addiction and passion for work are different constructs. The predictive capacity is determined by variables such as personality, engagement, self-efficacy, ICO, life satisfaction and lifestyle with respect to workaholism and passion at work. In conclusion, workaholism and passion at work are different constructs, which can be predicted by the abovementioned variables.*

**KEYWORDS** *occupational health; workaholism; passion at work; lifestyle; personality; scales*

## Introducció

Els professionals de la salut, cada vegada més, ens trobem amb persones que dediquen massa temps al treball, oblidant la família, les relacions socials i desatenent, a vegades, la seva pròpia salut. Aquestes persones realitzen demandes sobre la seva simptomatologia (física, emocional i social) sense ser, la majoria de vegades, conscients de la relació anormal que estan mantenint amb el seu treball i com aquesta relació està afectant les seves vides. Parlem d'addictes al treball. S'ha observat que algunes d'aquestes persones adoren el seu treball i això ens porta a pensar en la possibilitat que allò que apassiona una persona pugui acabar convertint-la en una addicció.

En aquest context s'ha situat aquesta recerca, on han estat analitzades la relació entre addicció i passió pel treball, amb la finalitat de determinar si són conceptes diferents. A més, analitzem la capacitat que tenen algunes variables per predir la passió i l'addicció al treball, determinant la capacitat per predir-les a partir de variables tals com: personalitat, *engagement*, autoeficàcia, obsessió (ICO), satisfacció per la vida i estil de vida sobre les diferents escales d'addicció al treball (WorkBAT i Duwas) i passió pel treball. Els participants a la investigació han estat 513 treballadors (48,1% homes, 51,9% dones), obtinguts mitjançant un mostreig no probabilístic.

## 1. Passió pel treball

La passió cap a les coses havia rebut poca atenció en psicologia fins que Vallerand i altres (2003) ens proposen un nou enfocament de la passió, definint-la com una forta inclinació o desig cap a una activitat que agrada a les persones, que és important en les seves vides i en la qual inverteixen temps i energia.

Vallerand i els seus col·laboradors proposen dos tipus de passió: la passió harmònica, que es produeix quan les persones accepten lliurement realitzar una activitat que per a elles és important, sense que se li atribueixi cap tipus de contingències. Encara que se sentin obligades a realitzar-la, poden decidir lliurement fer-la o no, per la qual cosa encara que els ocupi un temps es troba en harmonia amb altres aspectes de la seva vida. D'altra banda, la passió obsessiva s'origina per una pressió intrapersonal o interpersonal, ja sigui pels guanys resultants de l'activitat, sentiments d'acceptació social, autoestima, o perquè la sensació d'emoció per la seva realització es torna incontrolable. Per la qual cosa encara que es tracti d'una activitat que els agrada se senten obligats a realitzar-la, provocant que no deixin de participar en ella perquè aquesta els controla i acaba ocupant un espai molt gran en les seves vides, fet que provoca conflictes amb altres àrees de la mateixa.

La passió tant harmònica com obsessiva prediuen positivament la pràctica de l'activitat. I hi ha una associació positiva entre passió harmònica i benestar subjectiu (Vallerand i altres, 2007).

## 2. Addicció al treball

El constructe científic *workaholism* (addicció al treball) va ser definit per Oates (1968), com una necessitat incontrolable i constant de treballar que pot tenir una persona, afectant les seves relacions socials, la seva felicitat i la seva salut. Posteriorment, Fassel (1990) ens ho defineix com una malaltia progressiva i fatal en la qual una persona és addicta al procés de treball.

Scott, Moore i Miceli (1997) descriuen tres dimensions que caracteritzen als addictes al treball: (1) la tendència a passar temps en el treball sacrificant la vida familiar i social; (2) la tendència a tenir pensaments obsessius sobre el treball tot i que no s'estigui en ell, i (3) la tendència a treballar llargues hores més enllà de les requerides i de les necessitats financeres. Aquests autors van identificar tres tipus d'addictes al treball: (1) els addictes al treball que no poden controlar el seu desig de treballar i que sofreixen símptomes d'abstinència quan no estan treballant (dependents compulsius); (2) els addictes al treball orientats a assoliments (treballen moltes hores motivats per la competència i la consecució d'objectius a llarg termini), i (3) els addictes al treball perfeccionistes (treballen moltes hores per la necessitat de controlar el treball i aconseguir la perfecció).

La conceptualització més utilitzada de l'addicció al treball ha estat la proposta per Spence i Robbins (1992), que suggereixen que un addicte al treball és algú que se sent impulsat o forçat a treballar, no per les demandes ni el plaer en el treball, sinó per causes internes que el pressionen fent que se senti culpable si no està treballant.

### 3. Personalitat

La persones amb passió harmoniosa es caracteritzen per un cert grau de responsabilitat, extraversió, amabilitat i obertura a l'experiència, mentre que les persones amb passió obsessiva tenen un baix nivell d'amabilitat (Balon, Lecoq i Rimé, 2013). Vallerand i Houliort (2003) van trobar que els empleats apassionats fan que les empreses tinguin més beneficis a causa que els empleats apassionats tenen major capacitat per atreure i retenir els clients.

Hameed, Amjad i Hameed (2013) van fer un estudi per determinar si la personalitat podia predir l'addicció al treball, demostrant que la personalitat està relacionada amb l'addicció al treball i que l'addicció al treball pot ser considerada com un factor estable de la personalitat. S'hi van trobar relacions positives de la participació en el treball (*work involvement*) amb tots els factors de la personalitat, excepte amb el neuroticisme (Aziz i Tronzo 2011). També s'han trobat relacions positives de l'impuls a treballar (*driven*) amb tots els factors de la personalitat excepte amb l'obertura a l'experiència (Burke, Matthiesen i Pallesen, 2006). En el cas de gaudir en el treball (*work enjoyment*) es relaciona positivament amb tots els factors de la personalitat (Abou-Deif i altres, 2013).

Les persones amb trets obsessiu-compulsius són les més propenses a esdevenir addictes al treball (Seybold i Salomone, 1994). També s'ha trobat que la relació entre treball, autoeficàcia i addicció al treball és positiva, per la qual cosa uns alts nivells d'autoeficàcia podrien estar relacionats amb alts nivells d'addicció al treball (Ng, Sorensen i Feldman, 2007).

### 4. Engagement

El compromís (*engagement*) es defineix com una relació positiva, satisfactòria, relacionada amb el treball que es caracteritza pel vigor, la dedicació i l'absorció. Es tracta d'un sentiment de significació, entusiasme, inspiració, orgull, dedicació i desafiament, on les persones se senten feliçment involucrades en el seu treball.

L'*engagement* està vinculat positivament a la passió harmoniosa i tots dos fan que s'incrementi el rendiment laboral. La relació entre *engagement*, afecte positiu i les emocions en el treball produeix una major atenció i una major capacitat per desenvolupar recursos, i a més prediu una bona salut mental i física augmentant el rendiment dels empleats.

La passió harmoniosa prediu positivament l'*engagement*, permetent que els empleats realitzin el seu treball d'una manera flexible i això els porta a aconseguir resultats positius. Mentrestant, la passió obsessiva no està relacionada amb l'*engagement*, cosa que es deu al fet que els empleats amb més passió



obsessiva encara que treballen més no gaudeixen del seu treball (Balon i altres, 2013).

Segons Hernández-Pozo (2010), la passió és una de les dues possibles motivacions que impulsen l'addicció al treball, l'altra és l'obsessió. Les característiques compartides entre els addictes al treball i la passió obsessiva són que treballen dur, que són poc inclinats a retirar-se del treball i que pensen de manera persistent i amb freqüència en ell, fins i tot fora del mateix. Així treballen més del que s'espera d'ells per satisfer les necessitats de l'organització o les necessitats econòmiques (Gorgievski, Moriano i Bakker, 2014).

## 5. *Burnout*

Estar cremat pel treball (*burnout*) és una síndrome psicològica d'esgotament emocional, despersonalització i reduïda realització personal que pot afectar persones que treballen, d'alguna manera, amb persones (Maslach, 1993). Igual que l'addicció al treball, el *burnout* es relaciona amb una sèrie de resultats negatius. La diferència entre l'addicte i les persones que sofreixen *burnout* és que aquestes últimes no se senten obligades a treballar, sinó que tenen una distància mental cap al seu treball (Schaufeli i Salanova, 2007).

La passió pel treball és un factor important que influeix en el benestar psicològic. S'han trobat diferències entre els dos tipus de passió. La passió harmoniosa fa que es produeixi menys esgotament emocional i incrementa la satisfacció del treball, associant-se amb la satisfacció laboral, emocions positives, i baixos nivells de problemes psicològics, mentre que la passió obsessiva s'associa amb alts nivells de símptomes cognitius i ansietat (Houliort i altres, 2010).

## 6. Satisfacció per la vida

La passió obsessiva fa que la satisfacció amb la vida depengui de l'èxit o el fracàs de l'activitat (Lafrenière i altres, 2012). De fet, persones en les quals predomina una passió harmoniosa estan menys a la defensiva i són més obertes al resultat de l'activitat. Això ens permet afirmar que la passió harmoniosa fa que augmentin els nivells de satisfacció amb la vida, mentre que la passió obsessiva té una relació negativa (Philippe, Vallerand i Lavigne, 2009).

Les activitats socials fan que les persones se sentin bé, ja que compleixen amb la necessitat psicològica de pertinença. Però els treballadors addictes no semblen beneficiar-se de les activitats socials després del treball, un efecte independent del nivell d'addicció que tinguin. Això indica que l'addicció al treball té un efecte nega-

tiu en el benestar. Investigacions anteriors ja mostraven que els addictes al treball estan menys satisfets amb la vida en general (Schaufeli i altres, 2008).

## 7. Salut

Per sentir-nos millor, les persones realitzem activitats que ens agraden, per la qual cosa algunes experiències de passió poden fomentar la millora de la salut i fer que tinguem un major afecte positiu, millorant el benestar i donant un major significat a la nostra vida (Rousseau i Vallerand 2008).

Les persones amb passió harmoniosa senten més emocions positives i se senten millor (Vallerand i altres, 2007) a més de tenir menys nivell de depressió (Sacco i Beck, 1995). Per la qual cosa, experimentar passió harmoniosa cap a una activitat podria facilitar la recuperació de persones malaltes, ajudant a experimentar una sensació de control, sentir més energia i donar significat a les seves vides (Philippe, Vallerand i Lavigne 2009).

Respecte a la passió obsessiva, a causa que una persona experimenta un impuls incontrolable de participar en una activitat, poden produir-se efectes negatius i desadaptatius si no pot realitzar-la. Així, persones amb passió obsessiva s'associen amb majors nivells d'emocions negatives, conflictes i comportaments perillosos i contraproductius (Vallerand i altres, 2007).

També ha estat àmpliament estudiada la manera en la qual el treball pot afectar la salut dels treballadors, tant a nivell físic com a psicològic. Una de les conseqüències més àmpliament reconegudes de l'addicció al treball són els efectes negatius sobre la salut física i mental que aquestes persones poden patir (Poelmans i Masuda, 2009).

## Conclusions

Els resultats trobats en la nostra recerca aporten una informació valuosa, rellevant i original en l'estudi de la passió i l'addicció al treball. S'ha pogut comprovar que l'addicció al treball i la passió pel treball són constructes diferents (Serrano-Fernández, 2014).

També es comprova que diverses variables influeixen en les diferents dimensions que afecten l'addicció al treball i la passió pel treball, per la qual cosa depenent de l'activitat es podrien fomentar aquells aspectes que poden fer que els empleats se sentin millor en el treball i també fora d'ell.

A continuació s'exposen aquells aspectes que les influeixen tant positivament com negativament. Així es pot predir de la manera següent: les variables que fan

que les persones sentin més pressió per treballar (*driven*) són el perfeccionisme, l'absorció, el creixement i les relacions interpersonals, i tenir valors baixos en satisfacció amb la vida, amabilitat, nutrició i dedicació. Si parlem de gaudi pel treball (*work enjoyment*) el prediuen l'absorció, la responsabilitat cap a la salut, el creixement i les relacions interpersonals i la dedicació (Serrano-Fernández i altres, 2016).

Pel que fa al treball excessiu, el prediuen positivament les variables com absorció, perfeccionisme, autoeficàcia i responsabilitat cap a la salut. I treballarà menys aquelles persones que sentin satisfacció amb la vida, realitzin activitat física, tinguin més estabilitat emocional i cuidin la seva nutrició. Respecte al treball compulsiu, el realitzen més aquelles persones amb valors alts en perfeccionisme, absorció, autoeficàcia i creixement. I el fan en menor grau aquelles persones que se senten satisfetes amb la vida, tenen més estabilitat emocional, més dedicació i cuiden la seva nutrició (Serrano-Fernández i altres, 2016).

La passió harmoniosa es prediu de forma directa amb les variables dedicació, creixement, activitat física, satisfacció amb la vida i responsabilitat excessiva, i de manera inversa amb el vigor. Mentre que la passió obsessiva es prediu positivament per l'absorció i la responsabilitat excessiva, i negativament per la satisfacció amb la vida, l'obertura a l'experiència i l'amabilitat.

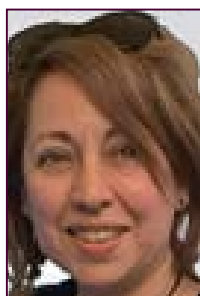
Aquestes dades ens proporcionen importants implicacions pel que fa a la passió i l'addicció al treball, que poden ser considerades per a una adequada gestió dels recursos humans dins de les organitzacions, fomentant aquells aspectes que produeixin en els empleats un major grau de benestar, fet que pot traduir-se en majors beneficis per a les empreses.

## Referències bibliogràfiques

- ABOU-DEIF, M. H. i altres (2013). «Characterization of Twenty Wheat Varieties by ISSR Markers». *Middle-East Journal of Scientific Research*. Vol. 15, pàg. 168-175.
- AZIZ, S.; TRONZO, L. C. (2011). «Exploring the Relationship between Workaholism Facets and Personality Traits: A Replication in American Workers». *The Psychological Record*. Vol. 61, pàg. 269-286.
- BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (eds.) (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Nova York: Psychology Press.
- BALON, S.; LECOQ, J.; RIMÉ, B. (2013). «Passion and personality: Is passionate behaviour a function of personality?» *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*. Vol. 63, pàg. 59-65.
- BURKE, R. J.; MATTHIESEN, S. B.; PALLESEN, S. (2006). «Personality correlates of workaholism». *Personality and Individual Differences*. Vol. 40, pàg. 1223-1233.

- FASSEL, D. (1990). *Working ourselves to death: The high cost of Workaholism, the rewards or recovery*, ed. San Francisco, CA: Harper Collins Publishers.
- GORGIEVSKI, M. J.; MORIANO, J. A.; BAKKER, A. B. (2014). «Relating Work Engagement and Workaholism to Entrepreneurial Performance». *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 29, pàg. 1-29.
- HAMEED, F.; AMJAD, S.; HAMEED, A. (2013). «The Relationship Between Workaholism and Personality». *Middle-East Journal of Scientific Research*. Vol. 17, pàg. 898-907.
- HERNÁNDEZ-POZO, M. R. (2010). «Workaholism: Contingential radiography of an addiction». *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*. Vol. 36, pàg. 117-135.
- HOULFORT, N. i altres (2010) «On the role of passion for work in psychological well-being». *Manuscript submitted for publication*.
- LAFRENIÈRE, M. K. i altres (2012). «On the relation between performance and life satisfaction: The moderating role of passion». *Self and Identity*. Vol. 11, pàg. 516-530.
- MASLACH, C. (1993). «Burnout: A multi-dimensional perspective». A: SCHAUFELI, W. B.; MASLACH, C.; MAREK, T. (eds.). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor and Francis, pàg. 19-32.
- NG, T. W. H.; SORENSEN, K. L.; FELDMAN, D. C. (2007). «Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension». *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 28, pàg. 111-136.
- OATES, W. E. (1968). «On being a “workaholic” (a serious jest)». *Pastoral Psychology*. Vol. 19, pàg. 16-20.
- PHILIPPE, F. L.; VALLERAND, R. J.; LAVIGNE, G. L. (2009). «Passion does make a difference in people’s lives: A look at well-being in passionate and non-passionate individuals». *Applied Psychology: Health and Well-Being*. Vol. 1, pàg. 3-22.
- POELMANS, S. Y.; MASUDA, A. D. (2009). «Work Addiction. In Workplace Psychological Health: Current Research and Practice». A: BROUGH, P.; O’DRISCOLL, M.; KALLIATH, T.; COOPER, C. L.; POELMANS, S. Y. (eds.). *Workplace Psychological Health: Current Research and Practice*. Cheltenham, Regne Unit: Edward Elgar Publishing, pàg. 87-97.
- ROUSSEAU, F. L.; VALLERAND, R. J. (2008). «An examination of the relationship between passion and subjective well-being in older adults». *International Journal of Aging and Human Development*. Vol. 66, pàg. 195-211.
- SACCO, W. P.; BECK, A. T. (1995). «Cognitive theory and therapy». A: BECKHAM, E.; LEBER, W. R. (eds.). *Handbook of Depression*. Nova York: Guilford Press, pàg. 329-351.
- SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M. (2007). «Efficacy or inefficacy, that’s the question: Burnout and work engagement, and their relationship with efficacy beliefs». *Anxiety, Stress & Coping*. Vol. 20, pàg. 177-196.

- SCOTT, K. S., MOORE, K. S.; MICELI, M. P. (1997). «An exploration of the meaning and consequences of workaholism». *Human Relations*. Vol. 50, pàg. 287-314.
- SERRANO-FERNÁNDEZ, M. J. (2014). *Pasión y Adicción al Trabajo: Una investigación psicométrica y predictive*. J. Boada-Grau (dir.). Tesis doctoral. Universitat Rovira i Virgili, Tarragona.
- SERRANO-FERNÁNDEZ, M. J. i altres (2016). «A predictive study of antecedent variables of workaholism». *Psicothema*. Vol. 28, núm. 4, pàg. 401-406.
- SEYBOLD, K. C.; SALOMONE, P. R. (1994) «Understanding workaholism: A review of causes and counseling approaches». *Journal of Counseling and Development*. Vol. 73, pàg. 4-9.
- SPENCE, J. T.; ROBBINS, A. S. (1992). «Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results». *Journal of Personality Assessment*. Vol. 58, pàg. 160-178.
- VALLERAND, R. J. i altres (2003). «Les passions de l'âme: on obsessive and harmonious passion». *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 85, pàg. 756-767.
- VALLERAND, R. J. i altres (2006). «Passion in sport: A look at determinants and outcomes». *Journal of Sport & Exercise Psychology*. Vol. 28, pàg. 454-478.
- VALLERAND, R. J. i altres (2007). «On the role of passion in performance». *Journal of Personality*. Vol. 75, pàg. 505-533.



## **María José Serrano Fernández**

**mserranofe@uoc.edu**

**Professora col·laboradora dels Estudis de Psicologia i Ciències de l'Educació. (UOC). Directora d'Alba Psicología**

Doctora en Psicologia per la Universitat Rovira i Virgili de Tarragona, professora col·laboradora en el Departament de Psicologia i Educació de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) i membre del Centre de Recerca en Avaluació i Mesura de la Conducta de la Universitat Rovira i Virgili (URV). Les seves línies de recerca se centren en les addiccions tecnològiques i en la passió i l'addicció pel treball.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.





# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

UNA DIMENSIÓ TRANSVERSAL

## Digitalització de la gestió de persones

**Verònica Platas Ruiz**

Professora col·laboradora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

**RESUM** Els canvis en ple segle XXI són constants, i en el context VUCA (volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüitat) en què ens trobem, la digitalització en totes les àrees de les organitzacions va prenent una dimensió transversal que no exclou la gestió de persones. En aquest article farem un recorregut per elements clau que hem de tenir en compte respecte a la gestió de persones i la digitalització, i quin és l'estat de situació actual en la implementació d'eines per a la millora de les nostres funcions en àmbits de desenvolupament de persones.

**PARAULES CLAU** gestió del talent; tecnologia; digitalització; gestió de persones; desenvolupament; recursos humans

### *The digitization of people management*

**ABSTRACT** *The changes in the 21<sup>st</sup> Century are constant and, within the framework of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) that we face, digitization in all the areas of organizations has an increasingly mainstream dimension, which also has an impact on people management. In this article, we review the key elements that must be considered in relation to people management and digitization, as well as the current state of the art in terms of the implementation of tools for improving our functions in the field of personal development.*

**KEYWORDS** *talent management; technology; digitization; people management; development; human resources*

## Introducció

Les funcions i l'encaix de la gestió de persones en les empreses no sempre han estat les mateixes, sinó que han anat evolucionant en funció del context de l'organització i de la visió en aquest àmbit, fins a l'extrem de la desaparició de l'esquema clàssic de recursos humans (RH) en algunes organitzacions.

En els anys setanta es va utilitzar el terme *administració de personal*, en els anys vuitanta es van incorporar noves àrees administratives, la compensació o la contractació, i ja en els anys noranta es va avaluar l'acompliment dels empleats i es va fomentar el seu desenvolupament, tendència que ha continuat en els primers anys d'aquest segle en què s'ha posat l'accent en el seu desenvolupament i en la seva motivació i fidelització. D'aquesta manera, l'enfocament de la nostra labor en gestió de persones ha evolucionat, passant del clàssic «departament de personal», executor de determinades tasques vinculades sobretot a la gestió laboral, a una «àrea de gestió estratègica de RH», on recau sobre nosaltres la importància d'establir polítiques per desenvolupar el talent de la nostra organització. Trobem també un altre estadi, en el qual el departament de gestió de RH es transforma en una unitat de consultoria interna de suport al negoci. Tot el coneixement que tenim es trasllada a un enfocament més de consultor que d'executor. Serem un facilitador, un agent de canvi que acompanya processos i estratègies. Aquesta evolució també impacta en la situació de la gestió de persones en l'organigrama. Si observem les empreses que componen l'IBEX 35, veurem que la proporció del departaments de recursos humans que depenen de la direcció general ha passat a ser d'una relació de 25 a 10, mentre que els que depenen del director financer han passat de 5 a 20.

A més d'aquests canvis, veiem que el perfil dels professionals del sector va evolucionant: de tenir principalment enginyers o economistes com a directors de RH als psicòlegs dels anys noranta, o a un retorn més tècnic amb equips multidisciplinaris que enriqueixen les diferents funcions dins dels departaments de RH al segle XXI. Els professionals de recursos humans ha variat cap a perfils més científics. El 1995 un 5% dels professionals dels RH provenia de les enginyeries, mentre que el 2014 eren un 12%. I si bé actualment els perfils que ocupen funcions relacionades amb la gestió de RH a les empreses està encapçalada per professionals provinents del dret (33%), el segueixen els perfils provinents de les ciències socials i del comportament (26%).

Més enllà d'aquests canvis propis de l'evolució de la gestió i de noves formes d'entendre l'organització empresarial, la funció dels RH ha vist com es modificaven els seus processos i el seu impacte, fonamentalment gràcies a la tecnologia i a la incorporació de la mateixa en el seu dia a dia.

## 1. Del fax a l'Analytics

Des dels anys vuitanta, els departaments de RH estan evolucionant, i de forma molt ràpida, cap a la incorporació de tecnologies que permetin desenvolupar la funció de gestió de persones de manera eficient. Dins dels profunds canvis que la revolució tecnològica de l'últim terç del segle xx i els primers anys del segle XXI han provocat en les organitzacions, l'àmbit dels recursos humans ha estat un dels quals ha experimentat efectes més importants. No tan sols per l'adaptació a la gestió de l'empresa, sinó perquè una de les transformacions més destacades i radicals es produeix, precisament, en l'àmbit de les persones. L'aparició progressiva dels treballadors del coneixement a partir de la dècada dels vuitanta del segle passat provoca una revolució en els mercats de treball i en la gestió del talent i les capacitats, amb relació a la qual estem encara en les seves primeres fases. En paral·lel, la tecnologia segueix avançant, sobretot en els àmbits de la informàtica, les comunicacions i les telecomunicacions, en un procés que encara és incipient i que comportarà canvis encara més profunds. Mentrestant, els departaments i responsables de persones dins de l'empresa veuen com el seu rol canvia a un ritme vertiginós, convertint-se en una funció cada vegada més polièdrica i complexa, allunyada dels tradicionals rols més administratius per situar-se en posicions molt més estratègiques per a l'organització.

Ja no ens enrecordem de la data en la qual va néixer el primer portal de cerca de feina per internet (va ser l'any 1999) perquè, en definitiva, les tecnologies i eines que ens ajuden a desenvolupar la nostra feina i que tenen un procés d'implementació ràpid solen normalitzar-se ràpidament. I avui dia tampoc ningú recorda com era rebre currículums per fax o per correu ordinari. Fins arribar al nostre context actual, on parlar de *business intelligence* i com aplicar-la a la gestió de persones s'ha convertit en un dels principals reptes, sobretot per convertir les dades en informació i aquesta en coneixement, amb l'objectiu últim d'optimitzar el procés de presa de decisions en les organitzacions. Poder aportar dades tangibles, i no percepcions o opinions, permetrà mesurar realment el rendiment i el ROI (tornada de la inversió) en la gestió del talent.

Un exemple clar on la digitalització i la incorporació de la tecnologia han comportat un canvi d'enfocament i d'optimització dels recursos ha estat en l'àrea de reclutament i selecció. Hem passat en menys de vint anys de treballar un reclutament 1.0 a un reclutament que avui en dia anomenem 4.0.

- Amb el reclutament 1.0 es va realitzar la contractació tradicional, per mitjà de maquinari com el fax i la publicitat impresa (correus, cartells, i esperar...). Els reclutadors estaven més enfocats en els processos que en els resultats finals.
- Amb el reclutament 2.0 es va viure el traspàs a la tecnologia en línia i al seu ús amb finalitats de reclutament. Van aparèixer les borses de treball i les cerques

de CV en línia. Mentre que la tecnologia anava avançant, la metodologia tradicional 1.0 era freqüent, però s'inclouen els correus electrònics i el que es va conèixer com la «loteria de reclutament».

Tant el reclutament 1.0 com el 2.0 se centren fonamentalment en els cercadors de treball actius. El 15% del mercat són candidats actius.

- Amb el reclutament 3.0 es fa un gran salt. El cor del 3.0 és el candidat no actiu / passiu i s'enfoca en l'atracció del millor talent. Es parteix de la idea que qual-sevol persona és un candidat potencial 3.0. Es recolza en la marca ocupadora, el màrqueting i la comunicació bidireccional.
- Amb el reclutament 4.0, el concepte de la comunitat es porta a un nivell superior. La inversió en atracció del talent ja no s'imputa al centre de costos sinó al centre de benefici. Les empreses atreuen talent i contracten per mitjà del núvol, de referències externes i proveïment participatiu (*crowdsourcing*), amb la utilització d'aplicacions mòbils i la gamificació.

Com deia Lou Adler, conseller delegat de The Adler Group «contractar la millor persona disponible per cobrir una vacant en comptes del millor candidat que s'ha presentat per al lloc requereixen un tècnic de selecció de personal i un procés de selecció diferents». I tot això és possible gràcies a la tecnologia, que ens aporta poder realitzar més amb menys, en el sentit més estricte, i minimitzar el marge d'error aportant més valor a la nostra feina. Si volem trobar els millors, haurem d'anar-los a buscar allà on siguin, i això passa per saber on i com trobar-los.

No és casualitat la revolució de les aplicacions d'oferta i demanda laboral i tots els seus serveis complementaris. Segons l'Informe Global Adecco 2015, el 65% dels espanyols busca ocupació pel mòbil, dinàmica que ha fet que tant desenvolupadors com empreses s'estiguin centrant a oferir solucions que s'ajustin a allò que demanda el mercat. I una vegada més, el mercat (candidats) està fent que l'empresa canviï les seves maneres de procedir. El mateix passa amb els empleats. Els treballadors ja tenen terminals mòbils en molts casos més potents que els que t'ofereix l'empresa (ja no és habitual veure una persona amb dos telèfons mòbils). En aquests terminals ja venen per defecte instal·lades aplicacions que ens permeten compartir documents, gestionar notes, comprimir arxius, disposar d'aplicacions de treball col·laboratiu i sistemes de missatgeria, que fan obsoleta la intranet d'una empresa.

## 2. Canvien els «coms», no els «quès»

Si bé és clar que les organitzacions estan experimentant una evolució (algunes més ràpida que unes altres), i que moltes estan transformant la seva manera de produir –o com a mínim de relacionar-se– cap al 2.0, un dels elements més importants dins de les nostres responsabilitats serà gestionar i liderar persones que funcionen sota esquemes tecnològics i paràmetres del segle XXI. Això és, responent a exigències i maneres de procedir basades en la societat del coneixement i en el capitalisme cultural davant del capitalisme industrial; i amb organitzacions basades en la visió de tolerància al risc i al canvi (Schuschny, 2008) i no tant en la planificació.

La funció de la gestió de persones ha de transformar-se perquè reproduir els esquemes tradicionals de gestió i direcció de persones del segle XX sota paradigmes tecnològics propis del segle XXI no té encaix. Avui en dia, les persones demanen organitzacions on la innovació i la tecnològització són necessàries per a un bon desenvolupament empresarial i, en definitiva, per complir els objectius clau de l'àrea de desenvolupament de persones: «atreure, incorporar, motivar, desenvolupar i retenir aquells professionals que ens permetran aconseguir els objectius de l'empresa tant a curt, com a mitjà i llarg termini, des de l'enriquiment mutu i des d'un impacte social positiu» (Martín, 2008).

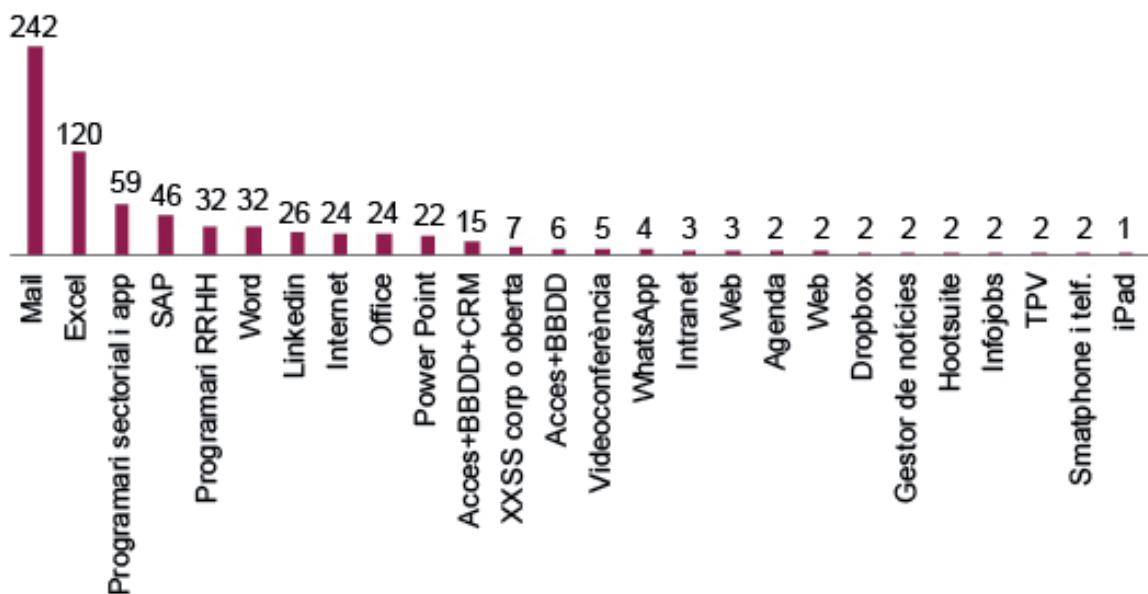
Si analitzem àrea per àrea, veurem que les maneres de procedir han canviat substancialment utilitzant les noves eines tecnològiques. Alguns exemples són:

- **Atreure:** desenvolupar estratègies vinculades amb l'*employer branding*, i polítiques de reclutament i selecció per mitjà d'eines tecnològiques com *workplace*, *glassdoor* o borses d'ocupació corporatives, així com metodologies innovadores com la gamificació o els concursos de talent.
- **Incorporar:** establir plans d'acolliment mitjançant plataformes de gamificació o plataformes d'autoaprenentatge i de figures com les de *mentoring*, tot mantenint les polítiques de l'*employer branding* de manera transversal a totes les fases.
- **Motivar:** definir estils de lideratge corporatiu, sistemes de compensació i retribució per objectius, generar elements pel desenvolupament d'empreses saludables (retribució flexible, *workplace*, noves formes d'organització del treball).
- **Desenvolupar i fidelitzar:** establir plans de carrera, programes de desenvolupament de lideratge i plans de successió per mitjà de programes de desenvolupament, universitats corporatives, gamificació, programes de voluntariat...

Una de les eines més utilitzades per aconseguir el desenvolupament i fidelització del talent és la formació i l'aprenentatge continu dels equips. La digitalització ja és clau per al diagnòstic de necessitats de formació, per establir un pla formatiu i

mesurar el seu impacte en els nostres equips, i per incorporar elements innovadors com l'EPA (Entorn Personal d'Aprenentatge) o PLE (*Personal Learning Environment*), els MOOC (*Massive Open Online Courses*), la gamificació o les noves metodologies en línia, que configuren un nou escenari ple de reptes i possibilitats per al camp del desenvolupament de persones.

Per a poder executar aquesta transformació, hem de començar per les eines de gestió i de treball. En un recent estudi de la Fundació Factor Humà (2016) en el qual es van recollir més de tres-centes respostes de directius dedicats majoritàriament a la gestió de persones, procedents de mitjanes i grans empreses de sis sectors diferents, el correu electrònic, els fulls de càlcul i el programari de RH eren les tres eines principals en el lloc de treball.



Font: Fundació Factor Humà.

Malgrat disposar d'eines que milloren la nostra productivitat i ens fan ser més efectius, hi ha diversos motius pels quals aquestes no s'estan implementant a les organitzacions. Aquests motius són:

- a) desconeixement d'altres eines,
- b) implementació d'eines corporatives no útils o no adaptades a les necessitats,
- c) corbes d'aprenentatge elevades,
- d) resistències al canvi,
- e) generació d'un hàbit.

Com destaca el 2º Estudio en España sobre Transformación Digital en Recursos Humanos (Íncipy i Inesdi, 2017), el 60% d'organitzacions estan iniciant el procés



de transformació digital, mentre que només el 19% es troba en una fase avançada. Per a un 7%, la qüestió no és prioritària. Les accions s'orienten a l'ús d'eines digitals de comunicació interna, al treball en xarxa i a la implementació de programari online de RH, així com a la presència en xarxes socials per a l'atracció i captació de talent. La investigació posa de relleu una utilització dual de les eines i aplicacions digitals a l'àmbit dels recursos humans. Així, mentre que un 82% de les organitzacions utilitza les xarxes socials per captar i seleccionar candidats, un 74% té pàgina a LinkedIn i un 50% té un web corporatiu d'ocupació, altres resultats són més discrets. Només un 19% adapten aquests portals d'ocupació a les noves tendències digitals, un 33% disposen d'una estratègia d'*employer branding* a les xarxes socials i un 15% ha creat perfils corporatius específics de RH a altres xarxes socials que no siguin LinkedIn. Pel que fa a la formació, els resultats també són més discrets quan es tracta d'anar més enllà de l'ús de les aplicacions i xarxes socials més bàsiques. Menys de la meitat d'empreses proporciona formació digital als seus treballadors (43%) i només un 29% incorporen nous perfils digitals en les seves demandes d'ocupació.

Amb aquest escenari veiem que més enllà de teories, informes i articles al voltant de la digitalització a l'empresa, hi ha encara molt camí per recórrer, començant per la formació en eines de gestió, per la generació d'una cultura del canvi, amb vocació d'estalviar costos, temps i aconseguir millors resultats.

## Conclusions

La irrupció de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) està transformant profundament l'economia i la societat. Aquestes tecnologies són aplicades massivament a l'esfera econòmica, i són aplicades a un gran nombre d'usos socials. De fet, aquest fons social de coneixement ja ha impregnat tota la nostra activitat econòmica i social. La gestió de persones no és aliena a aquesta transformació. Pot veure's com ha canviat tant la seva gestió diària, amb l'ús del correu electrònic, dels canals directes de comunicació, de les videoconferències, de les xarxes socials corporatives..., com la gestió de les àrees funcionals amb noves formes d'organització, com el teletreball, i amb l'establiment de processos més ràpids i de major qualitat. Amb tot, existeix molt camí per recórrer, que requereixen facilitar cultures de canvi i generar actituds positives cap a la digitalització.

## Referències bibliogràfiques

- ADECCO (2015). *Informe Global Adecco 2015: Búsqueda de empleo y reputación digital en la era 3.0*. Madrid: Adecco.
- ANDREW, P.; IP, J.; WORTHINGTON, J. (2014). *Fast Forward 2030: The Future of Work and the Workplace*. Los Angeles: CB Richard Ellis Workplace Strategy.
- BELLAMY, C. (2000). «Modelling electronic democracy: towards democratic discourses for an information age». A: HOFF, J.; HORROCKS, I.; TOPS, P. (eds.) (2000). *Democratic Governance and New Technology*. Londres: Routledge.
- ESADE (2014). *VII Informe Cranet ESADE: Gestión Estratégica en Recursos Humanos*. Barcelona: ESADE.
- FUNDACIÓ FACTOR HUMÀ (2016). «Nuevo management... ¿Nuevo? ¡Urgente!». IV Espacio Factor Humà.
- INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE (IBM) (2014). «New expectations for a new era. CHRO insights from the Global C-suite Study». IBM Institute for Business Value.
- ÍNCIPY; INESDI (2017). *2º Estudio en España sobre Transformación Digital en Recursos Humanos*.
- MARTIN, J. F. (2008). *El Nuevo Rol de los RRHH. Las personas como motor de la empresa*.
- PIN, J. R.; SUÁREZ, E.; GALLIFA, A. (2011). *Desafíos de la dirección de personas en la cultura 2.0: impacto del mundo 2.0 sobre Recursos Humanos y aspectos legales-laborales*. IESE Business School.
- SCHUSCHNY, A. (2008). *La red y el futuro de las organizaciones. Más conectados... ¿Más integrados?* Buenos Aires: Kier.
- SERRANO, J.; GARCÍA, S. (2013). *El ocaso del empleo. Cómo sobrevivir en el futuro del trabajo*. Barcelona: Libros de Cabecera.



## Verònica Platas Ruiz

vplatas@uoc.edu

### Professora col·laboradora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Llicenciada en Pedagogia. Especialista en desenvolupament de persones i organitzacions, RH 2.0, *e-recruitment* i orientació laboral. Amb més de quinze anys d'experiència en RH, direcció i gestió empresarial i desenvolupament de persones. Sòcia directora de l'àrea de Persones a Maurilia Knowledge i cofundadora de The Human Business.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

INTEL·LIGÈNCIA ARTIFICIAL

## **El treball a la nova onada digital: robots humans o recursos humans?**

**Joan Torrent-Sellens**

Professor dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

**RESUM** La preocupació pel futur del treball és un tema recurrent cada vegada que es posa de manifest un procés de canvi disruptiu a la tecnologia. L'anàlisi econòmica ha evidenciat que la tecnologia no destrueix el treball, sinó que esbiaixa habilitats i destreses, i desplaça tasques, feines, ocupacions i persones. En general i a llarg termini, les conseqüències d'aquestes onades tecnològiques sobre el treball solen ser positives perquè es vinculen amb increments de la productivitat, nova activitat econòmica, més ocupació i millores salarials per a les persones que treballen a les empreses o als sectors d'activitat vinculats amb la innovació tecnològica. A més, aquests efectes positius solen compensar en el llarg termini els efectes de substitució del treball si les empreses, especialment per mitjà de les seves polítiques de recursos humans, actuen en forma de polítiques actives, que formen i recapaciten les persones desplaçades. Aquesta forma general d'interacció de la tecnologia amb el treball s'ha posat en entredit amb la recent onada digital caracteritzada, entre d'altres, per l'explosió de la robòtica intel·ligent. Segons alguns autors, el ritme de substitució del treball humà per part dels robots serà tan ràpid que difícilment es podrà compensar per la via habitual d'augment de la demanda i la productivitat. Altres autors defensen just el contrari, i emmarquen la dinàmica actual en el context de les interaccions tradicionals entre tecnologia i treball. Però la robòtica és treball no humà, té unes característiques molt particulars i dinàmiques, ofereix un ampli ventall de possibilitats d'utilització i, al mateix temps, també genera moltes pors. En aquest article analitzarem les implicacions causades pel treball de la nova

robòtica, amb especial atenció cap a les repercussions per a la direcció i gestió de recursos humans.

**PARAULES CLAU** robòtica; intel·ligència artificial; treball; desigualtat; gestió de recursos humans

## *Employment in the new digital wave: human robots or human resources?*

**ABSTRACT** *Concern for the future of employment is a recurring theme whenever a process of disruptive change in technology takes place. Economic analysis has shown that technology does not destroy work, but it skews skills and abilities, and displaces tasks, jobs, occupations and people. Generally, in the long term, the consequences of these technological waves on work tend to be positive because they are linked to increases in productivity, new economic activity, higher employment and salary improvements for people working in firms or sectors related to technological innovation. In addition, the effects of job substitution can be offset in the long term if firms' strategies and policies, especially in terms of human resource management, take the form of active employment policies that train and reskill displaced people. This general form of interaction of technology with work has been questioned with the recent digital wave characterized, among other factors, by the explosion of intelligent robotics. According to some authors, the rate of substitution of human labour by robots will be so fast that they can hardly be compensated by the usual route of increases in demand and productivity. Other authors argue just the opposite, and frame the current dynamics within the context of the traditional interactions between technology and work. However, robotics is non-human work, has very particular and dynamic characteristics, offers a wide range of possibilities of use and, at the same time, generates fears too. In this article, we will analyse the employment implications of new robotics, paying special attention to the human resources management.*

**KEYWORDS** *robotics; artificial intelligence (AI); employment; inequality; human resource management (HRM)*

## Introducció

La consolidació de l'economia global del coneixement i la progressiva articulació de l'empresa i els negocis en xarxa han transformat molt profundament, pel que fa a l'estructura, el treball. Poc a poc, el treball homogeni i manual, l'organització industrial del treball (atomització, jerarquia i manca d'autonomia en el lloc de treball), la feina estable per a tota la vida en una mateixa empresa, els períodes separats de formació i treball, la retribució únicament fixa, i un marc de relacions laborals, amb un contracte social que intercanvia hores homogènies de treball i salaris fixos per productivitat, lentament es van esgotant. En substitució a les formes tradicionals d'ocupació es consolida una nova forma de treball en xarxa. Es tracta de la forma típica, en el sentit fonamental, d'estructurar el treball davant de les noves condicions d'innovació, flexibilitat i benestar que demanda l'economia global del coneixement. El treball en xarxa, que amplifica el treball cognitiu no rutinari i substitueix el treball no cognitiu i cognitiu rutinari, es caracteritza per cinc elements clau (Torrent-Sellens i Ficapal-Cusí, 2009):

- En primer lloc, per la intensitat de les competències en l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), o competències digitals.
- En segon lloc, per una estratègia competitiva de les empreses basada en la innovació com a instrument imprescindible per a competir flexiblement a l'economia global del coneixement.
- En tercer lloc, per una organització del treball flexible, lluny dels esquemes tayloristes i fordistes, amb un treball autònom per equips i projectes, una presa de decisions autònoma i descentralitzada, i una supervisió basada en objectius/resultats.
- En quart lloc, per uns treballadors qualificats, polivalents, compromesos i amb una divisió del treball basada en el coneixement de tot tipus, no només el científic i tecnològic.
- I, en cinquè lloc, per unes pràctiques de gestió dels recursos humans avançades, amb uns mecanismes de selecció i treball per competències, formació i qualificació constant, formes de retribució variable i un marc de relacions laborals flexible però estable. En aquest context, apareix un nou contracte social que intercanvia coneixement, innovació, treball heterogeni i compromís per retribucions, formals i informals, basades en l'acompliment d'objectius i amb la incorporació dels treballadors a la presa de decisions. Aquest nou contracte social intercanvia competitivitat per gestió col·laborativa.

Però sobre aquest procés de consolidació del treball en xarxa, durant els últims anys s'està construint un nou escenari de canvi per al món laboral. Sobre les



transformacions vinculades amb la tercera revolució industrial, la de les TIC i internet, s'ha generat una nova onada de canvi tecnològic disruptiu, que alguns potser precipitadament ja han denominat quarta revolució industrial, però que comença a generar també importants transformacions sobre els mercats de treball. Tot sembla apuntar que estem a les portes d'una nova onada tecnològica d'utilitat general, que reforça i aprofundeix l'onada de les tecnologies digitals i l'era de la informació i el coneixement (tercera revolució industrial). La robòtica, la intel·ligència artificial, l'aprenentatge de les màquines o l'aprenentatge profund, la computació al núvol, les grans dades, la impressió 3D, l'internet de les coses, la nanotecnologia i la biotecnologia sembla que es configuraran com una base tecnològica interconnectada d'un nou paradigma tecnoeconòmic que s'interrelacionarà amb canvis socials i culturals de primera magnitud (Torrent-Sellens, 2015). Aquesta nova onada tecnològica, que es materialitzarà amb força durant els propers anys, té implicacions fonamentals en l'explicació de la productivitat i l'estructura del treball. Al llarg d'aquest article revisarem aquestes implicacions, fent especial èmfasi en els efectes sobre el treball de la robòtica intel·ligent, i les seves implicacions per a les pràctiques de recursos humans. Per contestar aquesta pregunta, el primer que hem d'establir és: com està evolucionant la robòtica i en quina direcció?

## 1. Revolució càmbrica a la robòtica

Segons la Federació Internacional de Robòtica (IFR, 2017), un robot és un manipulador multipropòsit, controlat automàticament, reprogramable i que pot ser fix o mòbil. Durant els últims anys, les dades disponibles ens assenyalen una presència clarament creixent i una àmplia diversificació de les utilitats dels robots industrials (els utilitzats en els processos d'automatització industrial). Segons les previsions de la IFR, el 2020 més de 2,5 milions de robots seran emprats per la indústria mundial, amb un ritme de creixement anual que superarà el 10% i amb un número d'unitats que duplicarà els robots que hi havia a principis de la dècada (poc més d'un milió el 2010). Per bé que més del 70% dels robots instal·lats actualment s'ubiquen principalment a quatre branques d'activitat industrial: automoció, electricitat i electrònica, metal·lúrgia i química, durant els propers anys es preveu una expansió cap a altres branques d'activitat com a resultat de quatre noves tendències:

- En primer lloc, gràcies als avenços en la compactació i usabilitat dels robots que determinen la introducció de les noves aplicacions en intel·ligència artificial i programació.

- En segon lloc, per la creixent col·laboració entre humans i robots, cosa que permet la complementarietat de tasques i un treball conjunt molt més eficient que si es realitza per separat.
- En tercer lloc, la incorporació de les PIMES al món de la robòtica, cosa que permetrà un creixement molt ampli de la seva base d'aplicació.
- I, en quart lloc, les millores d'eficiència econòmica i ambiental que la robòtica introdueix i que l'activitat industrial haurà d'adoptar per desenvolupar un sistema productiu més net i sostenible, a més d'eficient.

La majoria d'investigadors coincideixen en què, avui dia, la robòtica experimenta una explosió vinculada amb un creixement exponencial de la seva diversificació i aplicabilitat. Alguns denominen aquest període *revolució càmbrica*, en el sentit que la robòtica viuria una situació similar a la qual va experimentar la vida a la terra fa uns cinc-cents milions d'anys (Pratt, 2015). Aquesta revolució estaria vinculada amb el fet que moltes de les tecnologies de base que s'apliquen a la robòtica, en especial la informàtica (rendiment informàtic; instruments de disseny electromecànic i fabricació controlada numèricament), l'emmagatzematge d'energia i dades (poder de computació global), i les comunicacions (inalàmbriques i internet), han crescut exponencialment en potència i capacitat durant els últims anys. A més, dues noves tecnologies, la robòtica al núvol (*cloud robotics*) i l'aprenentatge en profunditat (*deep learning*) podrien retroalimentar-se del creixement de les tecnologies bàsiques i generar un cercle virtuós de diversificació i aplicabilitat de la robòtica durant els propers anys. La robòtica al núvol permet als robots aprendre de l'experiència d'altres robots, en especial a mesura que creix el seu nombre. Els algorismes d'aprenentatge profund són mètodes pensats perquè els robots aprenguin i generalitzin el seu aprenentatge sobre la base de conjunts d'ensinistraments molt grans (grans dades al núvol). Aquesta nova fase de la robòtica se sustenta en quatre fonaments principals:

- En primer lloc, l'autonomia basada en la memòria. Els avenços en el rendiment de la computació i la capacitat d'emmagatzematge de dades han permès als investigadors de la robòtica explorar nous mètodes basats en la memòria per resoldre els tradicionals problemes de percepció, planificació i control que limitaven l'autonomia dels robots. Gràcies als algorismes de cerca ràpida a internet i a la computació al núvol, avui els robots poden accedir a un gran nombre d'experiències prèvies que poder ser utilitzades per a guiar una resposta. Si no hi ha memòria anterior coincident, aleshores el robot pot demanar ajuda a les persones. Una vegada ha rebut l'ajuda, la resposta es codifica i ja pot ser utilitzada en forma de memòria per altres robots.
- En segon lloc, la possibilitat de compartir experiències a alta velocitat. A diferència de les persones, fins al moment imbatibles en la seva velocitat de comuni-

cació interna (xarxes neuronals del cervell), els robots són clarament superiors en la seva capacitat de comunicació externa. Una combinació de comunicació sense fil per mitjà d'internet pot ser utilitzada perquè els robots comparteixin el que van aprenent. Mentre que les persones triguen molt més temps en aprendre coses suficients per a agregar-les de manera significativa al seu compendi de coneixement comú, gràcies a la velocitat de comunicació externa els robots poden fer-ho de manera molt més ràpida i eficient.

- En tercer lloc, la possibilitat d'aprendre amb la imaginació. Les persones utilitzen la imaginació per a practicar o preparar-se per afrontar circumstàncies futures. De la mateixa manera, un robot que usi les seves capacitats de computació al núvol pot emprar la simulació per explorar futures circumstàncies i experimentar solucions. Ràpidament les solucions exitoses passaran a formar part de l'estoc de coneixement acumulat de la robòtica al núvol, cosa que millorarà el rendiment de tots els robots.
- I, en quart lloc, la possibilitat d'aprendre de les persones. La percepció segueix essent un dels reptes més importants que la robòtica haurà d'afrontar per a la millora de l'autonomia dels robots. Gràcies a les recents millores en la capacitat per al tractament i anàlisi de grans conjunts de dades, la robòtica pot avançar moltíssim en aquest terreny. A títol d'il·lustració: tot el conjunt de continguts digitals que les persones compartim als mitjans de comunicació i xarxes socials són un recurs enorme que, amb la suficient capacitat de computació, els robots utilitzaran, per exemple, per a identificar, assimilar o verificar comportaments.

Però, quines són les implicacions per a l'economia i per al treball que pot tenir aquesta revolució càmbrica que s'espera per a la robòtica intel·ligent durant els propers anys? A continuació, les analitzarem.

## 2. Robòtica i treball: complementarietat o substitució?

Sembla evident que aquesta nova generació de robots intel·ligents podria contribuir a generar més valor i riquesa per mitjà de nova activitat, augments de productivitat, nou treball, i més salaris i demanda. En aquest context, durant els darrers anys la investigació ha consolidat una visió d'efectes optimista, que entronca amb la teoria clàssica sobre el canvi tecnològic esbiaixador d'habilitat i la possibilitat de crear llocs de treball i recol·locar els empleats exclosos per mitjà de la formació, l'aprenentatge i la política pública (Autor, 2015). Aquesta visió optimista esgrimeix un conjunt de tres arguments bàsics:

- En primer lloc, i encara que els ordinadors i els robots han assumit tasques vinculades amb el treball d'oficina i les tasques rutinàries, al mateix temps també han proliferat llocs de treball que requereixen importants dosis de creativitat i habilitats per a la resolució de problemes. Aquests nous llocs de treball vinculats amb la innovació, moltes vegades recolzats amb tasques de computació i comunicació realitzada per ordinadors o màquines a internet, creixen a tot el món.
- En segon lloc, i en paral·lel amb el creixement dels llocs de treball d'elevada qualificació, les feines de baixa qualificació també han augmentat per aquell conjunt de tasques que són difícils d'automatitzar, com algunes de les tasques que realitzen els empleats de la restauració, conserges o tasques de la llar.
- I, en tercer lloc, en general els resultats de la primera onada tecnològica digital, la de les TIC i internet, sobre el treball han estat favorables. La investigació sobre el canvi tecnològic digital esbiaixador d'habilitats ha demostrat que l'ús d'ordinadors i d'internet s'han associat amb nivells més elevats d'ocupació i salaris per als treballadors amb les competències digitals i educatives necessàries. Tot i amb això, i com a qualsevol onada tecnològica, la postura optimista també reconeix que la robotització i la digitalització canviaran profundament els mercats de treball en el sentit que poden generar grans eficiències que redueixin els temps de treball. Ara bé, aquest alliberament de temps, que requeriria la reestructuració i reeducació de molts treballadors, també podria acabar generant nous nínxols d'ocupació, per exemple a la indústria de l'oci, viatges i turisme. En tot cas, el flux econòmic podria continuar generant noves oportunitats de treball basades en la creativitat i la innovació. Fins i tot, és possible plantejar escenaris de treball alternatiu, contingent, on bona part de la generació de rendes provingui de la robòtica i els treballadors humans puguin plantejar-se altres tipus de contribució econòmica i social.

Tanmateix, durant els darrers anys també ha proliferat una aproximació més pessimista. Argumenta que la nova onada d'innovacions tecnològiques digitals estaria destruint massivament llocs de treball. Aquesta postura, contrastada empíricament per als mercats de treball als EUA, destaca diversos arguments (Brynjolfsson i McAfee, 2012; 2014):

- En primer lloc, que la recessió econòmica dels EUA durant el període 2007-2010 va consolidar pèrdues permanents de llocs de treball. És a dir, que una vegada superada la crisi i arribada la recuperació, la creació de llocs de treball no es va accelerar. Aquest fenomen s'ha reconegut com a recuperació sense creació d'ocupació (*jobless recovery*).
- En segon lloc, es constata també una creixent divergència entre els increments de productivitat i els augments d'ocupació als EUA des de l'any 2000. A dife-

rència del que havia succeït a altres cicles econòmics, des del 2000 aquestes dues magnituds no evolucionen amb concordança (la productivitat creix i l'ocupació és manté estable), de manera que les millores d'eficiència no es traslladen al mercat de treball. La tecnologia digital seria la principal responsable d'aquest desajust.

- I, en tercer lloc, la disminució d'ocupació ja no es limitaria només als llocs de treball de la indústria deslocalitzada a Mèxic o la Xina. Els treballadors de coll-blanc, i els professionals i tècnics qualificats ja no serien immunes a les pèrdues permanents de llocs de treball. Com a conseqüència, els nivells mitjans d'ingrés i renda disponible dels treballadors no creixerien, tot i els avenços del producte generat. Tot plegat redundaria en notables augments de la desigualtat, perquè les rendes generades pels avenços de l'ingrés es quedarien poques mans. En perspectiva històrica es tractaria d'una gran paradoxa: innovació i productivitat en nivells rècord i, al mateix temps, caigudes d'ingressos, menys llocs de treball i augment de la desigualtat. Aquesta paradoxa estaria relacionada amb el fet que la nova onada tecnològica digital avançaria tan ràpidament i abastaria un conjunt tan ampli de noves aplicacions que les habilitats de les persones i les organitzacions no podrien seguir el seu ritme (Rotman, 2013).

Per bé que l'aproximació pessimista defensa la utilitat de les onades tecnològiques anteriors, que haurien millorat ostensiblement l'ocupació, els salaris, la riquesa i la qualitat de vida a tot el món, en el cas de l'onada tecnològica actual, s'argumenta just el contrari. Aquesta visió pessimista s'asseu sobre un conjunt de premisses (Ford, 2015):

- En primer lloc, sobre la predicció que al voltant de la meitat dels llocs de treball actuals podrien ser automatitzats, per bé que parcialment (Frey i Osborne, 2013).
- En segon lloc, les tendències actuals dels mercats de treball, en especial els augments de la dispersió salarial, la disminució de la participació del treball a la renda nacional, i els augments de l'atur estarien vinculats amb l'automatització i la digitalització.
- En tercer lloc, la caiguda de preus dels ordinadors i l'augment de capacitat dels processadors farien més atractiva la substitució de treballadors per robots.
- I, en quart lloc, l'actual progrés en robòtica i intel·ligència artificial dirigiria cap a una nova direcció les tradicionals relacions entre innovació tecnològica i treball. Els avenços en tecnologia robòtica permetrien la creació de robots intel·ligents, fàcils de programar i amb capacitats per a realitzar un treball cognitiu que substituiria massivament el treball humà. En aquest context de substitució massiva de treball, i per solucionar els problemes sobre els mercats de treball de l'onada

tecnològica vinculada amb la robòtica intel·ligent, es faria del tot necessària una reestructuració en profunditat de tot el sistema econòmic. Les mesures compensatòries tradicionals, com les prestacions d'atur o les pensions, fins i tot l'educació i actualització d'habilitats, resultarien insuficients per a resoldre els problemes dels treballadors desplaçats.

En resum, aquesta aproximació més pessimista sosté que la velocitat de substitució d'habilitats humanes per part dels robots pot generar situacions d'exclusió molt importants, atès que el temps d'adaptació demandat a la força de treball serà molt més ràpid i l'oferta de capacitats (cossos que fan treball manual i ments que fan treball cognitiu) que podran oferir les persones s'anirà reduint. De fet, es postula que l'augment de les capacitats dels robots reduirà acceleradament el valor del treball humà a molts sectors d'activitat, fins al punt que no hi haurà temps material per a recuperar el treball desplaçat per la generació de noves feines en noves empreses. En aquest context, es presenta un futur on molts dels béns materials que la majoria de la gent demanda podrien ser produïts a baix cost per robots. Aquesta economia podria evolucionar de diverses maneres. Tot i això, els problemes de desigualtat serien evidents si poques persones amb talents excepcionals i no replicables per part dels robots reberen ingressos molt elevats, mentre que la majoria de persones s'haurien d'adaptar a uns nivells d'ingressos molt baixos.

### 3. Conclusió: recursos humans i robots.

#### És possible la corobòtica?

Acabem de constatar que es va acumulant evidència dels efectes positius de la robòtica intel·ligent sobre la productivitat i els efectes mixtos sobre el treball. Però més enllà dels canvis en la composició de la força de treball, cap a una creixent polarització del treball en ocupacions cognitives i d'elevats ingressos, i ocupacions manuals de baixos ingressos, tot deixant un ampli espectre de creixement per a la tecnologia a les ocupacions rutinàries i d'ingressos mitjans, l'efecte de la nova onada tecnològica sobre el futur del treball està molt lluny de la certesa (Bessen, 2016).

És veritat que l'automatització, la digitalització i la robòtica s'expandiran mitjançant la substitució del treball rutinari i que aquest procés és clarament estalviador de treball (Frey i Osborne, 2013). Ara bé, no existeix evidència que demostrï que la revolució digital, la primera onada d'innovacions tecnològiques disruptives vinculades amb les TIC i internet, acabés reduint la demanda global de treball, més aviat tot el contrari. Fins i tot, els sectors tecnològicament menys avançats de l'economia, com alguns sectors públics, o algunes dimensions empresarials menys proclius a la digitalització, com les PIMES, segueixen creant llocs de treball sobre la base de



la revolució digital. A mesura que l'automatització i la robòtica s'expandeixin cap als sectors més tecnològicament endarrerits, la innovació i la productivitat haurien de generar increments de renda en forma de salaris més grans o majors capacitats de compra d'altres productes. Així doncs, res no suggereix que, en el llarg termini, la nova onada tecnològica digital d'automatització robòtica i intel·ligència artificial no sigui capaç d'explotar els beneficis per al treball que ja han aprofitat altres onades tecnològiques anteriors.

De fet, moltes de les previsions sobre la substitució del treball arrel de la nova onada de la digitalització no tenen present la possibilitat de canvi en la relació d'habilitats entre persones i màquines, cosa que podria redundar en augments d'eficiència i reforçar les relacions de complementarietat per sobre de les relacions de substitució. En aquest sentit, la *corobòtica*, és a dir la possibilitat que els robots i les persones treballin junts i millorin conjuntament l'eficiència de les seves tasques i ocupacions (per sobre de les tasques i ocupacions realitzades per separat) ja comença a ser una realitat. Per un altre costat, la investigació també ha posat de relleu la importància del nivell general de demanda (Autor, 2015). Tot i la substitució de tasques generada per la tecnologia, els vincles entre les persones en les tasques no substituïdes tendeixen a reforçar-se en moments de canvi tecnològic. La nova onada de la robòtica intel·ligent tendeix a eliminar feines (llocs de treball, ocupacions o tasques), però no el treball. El canvi tecnològic, juntament amb les altres formes del canvi econòmic, és un determinant important dels llocs de treball, les indústries i les persones afectades per l'atur i la desqualificació. Però, el nivell general de demanda de béns i serveis és el factor més important que determina quantes persones es veuen afectades, quant de temps estaran a l'atur, i les dificultats per als nous integrants dels mercats de treball per trobar una feina.

En aquesta aproximació dinàmica, la relació entre la nova onada digital, la robòtica i el treball també es matisaria en el sentit que a l'economia hi hauria forces d'autocorrecció que compensarien els efectes negatius identificats (Acemoglu i Restrepo, 2015). En especial, s'ha assenyalat que el procés innovador vinculat amb l'automatització i el treball cognitiu podrien anar en paral·lel, i que la inversió en robòtica reduiria la relació entre el salari i la taxa de rendiment de les empreses, cosa que podria fer més atractiva la inversió en treball humà cognitiu. De la mateixa manera, aquestes forces autocorrectores (compensació entre la inversió entre treball cognitiu i no cognitiu) es posarien també en marxa per compensar algunes de les desigualtats generades entre els treballadors amb diferents habilitats.

No obstant això, més enllà dels models, investigacions i prediccions, la investigació posa de relleu que la dinàmica dels mercats del treball és molt complexa i que obeeix a un ampli conjunt de forces impulsores i detractores. Tot i les diferències de visió detectades sobre les tasques, feines i activitats econòmiques que es veuran més afectades per la nova onada digital de la robòtica intel·ligent, hi

ha un clar consens que assenyala que la força de treball –actual i futura– hauria de dotar-se de les suficients habilitats i qualificacions perquè les persones puguin aprofitar les millors condicions de treball i salaris que impulsen l'automatització, la computerització, la robòtica i la intel·ligència artificial. Aquesta tasca d'equiparar les generacions actuals i futures de treballadors amb les habilitats necessàries per a treballar amb els robots, i amb tot tipus de maquinària i aplicacions digitals de nova generació, recau tant en els persones com en les empreses.

Sense cap mena de dubte, el repte que planteja la nova onada digital i la robòtica intel·ligent és majúscul, tant per a les persones com per a les empreses. Les possibilitats que les empreses s'insereixin en aquesta nova onada digital i siguin capaces d'augmentar la seva competitivitat i la seva capacitat de creació de treball amb més qualitat són importants. Tanmateix, els riscos de pèrdua de llocs de treball, exclusió d'ocupacions, caigudes de la qualitat del treball i augments de la desigualtat també són evidents si la balança de la utilització de la robòtica i la nova onada digital es decanta cap a la substitució del treball. Una nova orientació estratègica dels recursos humans cap a la incorporació de la nova onada tecnològica, i uns nous sistemes i pràctiques de gestió per a capacitar i desenvolupar els empleats en el context de la corobòtica semblen inevitables.

## Referències bibliogràfiques

- ACEMOGLU, D.; RESTREPO, P. (2015). *The race between man and machine: Implications of technology for growth, factor shares and employment*. MIT unpublished paper.
- AUTOR, D. H. (2015). «Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation». *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 29, núm. 3, pàg. 3-30.
- BESSEN, J. (2016). «Computers don't kill jobs but do increase inequality». *Harvard Business Review* (març).
- BRYNJOLFSSON, E.; McAFEE, A. (2012). *Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*. Cambridge, MA: MIT.
- BRYNJOLFSSON, E.; McAFEE, A. (2014). *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. Nova York: W. W. Norton & Company.
- FORD, M. (2015). *Rise of the robots. Technology and the threat of a jobless future*. Nova York: Basic Books.
- FREY, C. B.; OSBORNE, M. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Oxford: Oxford Martin School.

- INTERNATIONAL FEDERATION OF ROBOTICS (2017). *The impact of robots on productivity, employment and jobs. A positioning paper by the International Federation of Robotics*. Frankfurt: IFR.
- PRATT, G.A. (2015). «Is a Cambrian explosion coming for robotics?» *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 29, núm. 3, pàg. 51-60.
- ROTMAN, D. (2013). «How technology is destroying jobs». *MIT Technology Review*: Vol. 116, núm. 4, pàg. 27-35.
- TORRENT-SELLENS, J. (2015). «Knowledge products and network externalities. Implications for the business strategy». *Journal of the Knowledge Economy*. Vol. 6, núm. 1, pàg. 138-156.
- TORRENT-SELLENS, J.; FICAPAL-CUSÍ, P. (2009). *TIC, conocimiento, redes y trabajo*. Barcelona: Ediciones de la UOC.



**Joan Torrent-Sellens**

**[jtorrent@uoc.edu](mailto:jtorrent@uoc.edu)**

**Professor dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)**

Llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresariales (UAB), màster en Anàlisi d'economia aplicada (UAB) i doctor en Economia (Programa societat informació i el coneixement) per la UOC. Director del grup d'investigació interdisciplinària sobre les TIC, i2TIC (<http://i2TIC.net>) i professor agregat (àmbit d'economia) dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC. Especialista en l'anàlisi de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), l'economia del coneixement, i l'empresa i el treball en xarxa, temàtica sobre la qual ha publicat vint-i-cinc llibres i setanta-cinc articles en revistes d'investigació indexades.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

DES DE LA PERSPECTIVA DEL MÀRQUETING

## La influència de les *Sense Girls* en les dones d'entre 25 i 45 anys<sup>1</sup>

**Marina Sánchez Marcos**

Alumni grau de Màrqueting i investigació de mercats (UOC)

**RESUM** La pèrdua d'influència dels mitjans convencionals a causa de l'aparició d'internet ha incrementat la preocupació de les marques per conèixer com influenciar els diferents segments existents a Espanya. Però hi ha alguna cosa que continua influenciant les persones: les opinions de tercers (abans fora de línia i ara també en línia). Per tant, resulta interessant per a les marques analitzar les noves opinions transmeses en línia per terceres persones, les quals poden ser també d' *influencers* , els quals són el focus d'aquest estudi.

Per això, aquesta investigació se centra a conèixer quina és la percepció que tenen les dones d'entre 25 i 45 anys (un segment de la societat espanyola i el públic objectiu) de les *sense girls* (com *influencers* principals en els sectors de moda, bellesa i Fitness/Life&Style, importants per al públic objectiu) a YouTube i Instagram, centrant-se en com es comuniquen i com haurien de ser tingudes en compte en l'àmbit del màrqueting/comunicació.

A causa de la impossibilitat de conèixer aquesta informació gràcies a fonts secundàries, s'ha realitzat una investigació *ad hoc* (quantitativa [qüestionari] i qualitativa, [*focus group*, entrevistes en profunditat, anàlisi de canals]).

Gràcies al seu desenvolupament, es pot concloure que les *sense girls* haurien de ser utilitzades en les estratègies de màrqueting de les marques di-

---

1. Dipositat en el Repositori Institucional de la UOC (O2) <<http://hdl.handle.net/10609/61465>>, el portal que recull, difon i preserva les publicacions digitals en accés obert dels membres de la UOC, elaborades en el desenvolupament de les seves activitats de investigació, docència i gestió.

ferenciant els tipus de comunicació per a cadascun dels clústers en els quals es divideixen les dones d'entre 25 i 45.

**PARAULES CLAU** investigació de mercats; *sense girls*; dones 25-45; *influencers*; màrqueting; estratègia

## *The influence of Sense Girls on women aged between 25 and 45*

**ABSTRACT** *The loss of influence of conventional media, due to the emergence of the Internet, has increased the concerns of brands in terms of ascertaining how to influence different segments that exist in Spain. However, there is a factor that continues to influence people: the opinions of third parties (formerly offline and now also online). Therefore, it is interesting for brands to analyse new opinions transmitted online by third parties, that may also be influencers and who are the focus of this study.*

*With this in mind, this research focuses on the perception of women between 25 and 45 years old, (a segment of Spanish society – the target group) of the Sense Girls (as key influencers in the fashion, beauty and Fitness/Life & Style sectors, important for the target group) on YouTube and Instagram, focusing on how they communicate and how they could be taken into account in the field of marketing/communication.*

*Since this information could not be obtained from secondary sources, an ad hoc quantitative (questionnaire) and qualitative (focus group, in-depth interviews, channel analysis) investigation has been carried out.*

*As a result of this research, it can be concluded that the Sense Girls should be used in the marketing strategies of brands, differentiating communication types for each of the clusters into which women between 25 and 45 are divided.*

**KEYWORDS** *market research; sense girls; women 25-45; influencers, marketing; strategy*

## Introducció

La societat està canviant a passos agegantats, principalment a causa de l'aparició de les noves tecnologies. La connectivitat ha fet que els comportaments de les persones es vegin modificats, ja siguin les relacions socials o les maneres de

consumir els mitjans de comunicació i la informació (definites per voler-ho tot «aquí i ara»). Per tant, les marques han de buscar noves maneres de poder contactar amb els seus públics objectius, perquè amb l'antic model és cada vegada més difícil fer-los arribar els missatges que se'ls vol transmetre. Davant aquesta situació, és necessari l'estudi de noves maneres de poder contactar amb els diferents *targets*, principalment buscant formats que ajudin a aconseguir d'una banda fer arribar els nostres missatges i d'una altra fer-ho de la manera més creïble possible.

Per tot això, la investigació realitzada analitzava un segment de la societat rellevant per a multitud de marques: les dones d'entre 25 i 45 anys, tractant de buscar una manera efectiva i eficaç per poder comunicar-se amb elles. Com? Analitzant aquestes vies alternatives de comunicació, concretament analitzant si s'hauria d'implementar en les estratègies de màrqueting l'ús d'*influencers* (més en concret, les *sense girls*<sup>2</sup>) i com hauria de realitzar-se per establir una comunicació amb les dones d'entre 25 i 45 anys.

## Objectius de la investigació

El principal objectiu de recopilar aquesta informació era tenir arguments i conclusions suficients per saber si s'hauria o no d'implementar una estratègia utilitzant les *sense girls*, i com s'hauria de fer concretament. Per tant, els objectius principals i els seus consegüents objectius específics eren:

**Taula 1. Objectius de la investigació**

1. Descobrir les característiques del <i>target</i> 25-45
a. Detectar si existeixen diferents clústers dins el <i>target</i> i com afectaria la seva existència a l'hora de definir les característiques del <i>target</i> .
b. Definir el seu perfil demogràfic i cultural.
c. Definir els seus interessos, valors, gustos i aficions.
d. Definir el seu consum de mitjans (en i fora de línia, fent un focus en els mitjans digitals).
e. Definir quina és la seva percepció de les <i>sense girls</i> .

2. Aquelles dones d'entre 25 i 45 anys amb una rellevància en xarxes socials que són expertes en estètica, moda i tendències, amb una *virtuous perception*. Són refinades, independents, elegants i exòtiques, els seus interessos són treballar, comprar i tot allò relatiu a l'art i la moda, a més de tenir consciència social (es preocupen per l'ecologia i el desenvolupament sostenible).



## 2. Detectar les característiques de les sense girls

- a. Conèixer el llistat amb les sense girls més conegudes d'Espanya.
- b. Definir els seus interessos, valors, gustos i aficions.
- c. Definir quina és la seva relació amb les diferents marques del mercat.
- d. Definir com es comunica amb la resta de la població (el seu poder d'influència).

## 3. Com podrien ser utilitzades en les estratègies a curt /mitjà termini

- a. Descobrir i definir els valors, funcionalitats, atributs i beneficis de la utilització de les sense girls en les estratègies de màrqueting.
- b. Definir quines són les formes que el target de dones 25-45 anys considera millor perquè les marques s'acostin a elles.
- c. Definir com haurien de ser aquestes estratègies a curt/mig termini.

Font: elaboració pròpia.

## Fonts d'informació

Les fonts d'informació per desenvolupar aquest projecte d' investigació van ser:

1. **Fonts secundàries d'informació:** es va utilitzar l'INE<sup>3</sup> per definir l'univers objecte d'estudi (dones 25-45).<sup>4</sup>
2. **Fonts primàries:** a causa de la impossibilitat de trobar informació sobre la percepció de les dones 25-45 sobre les sense girls, i informació rellevant per conèixer aquest tipus d'*influencers*, es van dur a terme recerques tant quantitatives com qualitatives per obtenir aquesta informació:

3. INE: Institut Nacional d'Estadística (<http://www.ine.es>)

4. Finalment es van descartar fonts com **EUROSTAT** (<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>), **CIS** (<http://www.cis.es/cis/opencms/es/index.html>), **Observatori Nacional de les Telecomunicacions i de la SI** (<http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes>) a causa de la impossibilitat de poder diferenciar aquelles dones que estan interessades en moda o bellesa/estil de vida. I també **Kantar** (<http://es.kantar.com/archivo/>) en no trobar cap article rellevant per al nostre cas ni **WARC** (<http://www.warc.com/pages/casestudies/casefinder.aspx>) en no trobar cap *case study* per a aquest cas. També s'han descartat finalment AIMC Marques, l'Estudi General de Mitjans i Navegants a la xarxa.

- a) **Dones 25-45:** es va dur a terme una investigació quantitativa i posteriorment una investigació qualitativa, per aprofundir en qüestions més subjectives i extreure *insights* rellevants per a la investigació, gràcies a la realització d'entrevistes en profunditat i un *focus group*.
- b) **Sense girls:** per poder definir aquest *target*, es va necessitar obtenir un llistat de les *sense girls* a Espanya per posteriorment analitzar els canals de les més rellevants (aquelles amb un major nombre de seguidors).

## Metodologia

Es van plantejar dos tipus de recerques diferents, tant qualitatives com quantitatives:

1. Quant a la **investigació quantitativa**, es va dur a terme un mostreig per conveniència, mitjançant una **enquesta en línia a 401 persones amb Google Forms** (tant en internet com amb enquestes presencials en diferents punts de Madrid per aconseguir tenir una mostra suficient). En aquest qüestionari, les tres primeres preguntes eren de filtre (si no es complia que l'entrevistat fos dona, d'entre 25 i 45 anys i decidora de la compra de les categories especificades, no es continuava amb el qüestionari) i si passava aquest filtre, se'ls realitzaven preguntes sobre el seu nivell de despesa, els seus interessos, els seus valors, el seu estil de vida, el seu consum de mitjans (amb un focus en internet), la influència d'aquests mitjans a l'hora de les seves decisions de compra, si segueixen *influencers* o no, a quins seguien, per què els seguien o per què no ho feien, de quins temes els agradaria que parlessin o de quins temes els agrada que parlin, si comprarien productes recomanats per ells, com creuen que és la seva comunicació i com els agradaria que es comunicuessin amb ells. Amb tota aquesta informació es van poder **detectar quatre grups dins del target gràcies a una anàlisi clúster utilitzant les variables actitudinals del qüestionari**.
2. Quant a les recerques qualitatives, vaig dur a terme **diferents tipus segons el target que volia analitzar:**
  - a) **Per conèixer les dones d'entre 25 i 45 anys, vaig realitzar quatre entrevistes en profunditat i un focus group** amb un **guió semiestructurat** per aprofundir en alguns temes extrets de la investigació quantitativa. Després de la seva realització, es va fer una transcripció dels enregistraments per portar a terme una anàlisi inicial per identificar les seccions relacionades amb la investigació i una anàlisi del contingut de les transcripcions per descriure el contingut del text, establint categories i assignant els comentaris a diferents categories/temes: quin impacte tenen les *influencers*, el procés de compra i consum de mitjans, els motius per seguir o no seguir a les *sense*

*girls*, la relació amb les marques i les vendes de productes i com veien el futur de les *influencers*. Posteriorment, vaig fer una anàlisi en profunditat de cadascun d'aquests temes segons els objectius de la investigació.

- b) **I per conèixer les sense girls**, es va fer va ser **un llistat d'aquestes a Espanya a YouTube i a Instagram**, i es va recórrer a contactes del sector perquè ens facilitessin informació, completant-los posteriorment:
- El de youTubers amb un mostreig de bola de neu amb els perfils suggerits a YouTube i completant-ho amb aquells resultants de la investigació quantitativa.
  - El d'instagramers amb els resultats de la investigació quantitativa.

Una vegada obtingut el llistat, es va comprovar que aquestes tinguessin entre 25 i 45 anys i que parlessin de les categories seleccionades. Una vegada realitzat aquest pas en tots dos llistats, i filtrant únicament per aquells que complien amb les característiques de les *sense girls*, es van consultar tots els canals d'aquestes *influencers* per veure quins canals tenien oberts i el nombre de seguidors en cadascun d'ells. Posteriorment, per dur a terme la resta de l'anàlisi, es van seleccionar aquelles que més seguidores tinguessin a la xarxa social analitzada per dur a terme una anàlisi qualitativa de canals (seleccionant aquells amb major nombre de seguidors sense deixar fora cap dels deu canals més seguits per la mostra del qüestionari). Finalment, es van analitzar onze canals de YouTube i catorze d'Instagram, veient quines temàtiques tractaven, el llenguatge i l'estètica que utilitzen i com recomanen productes.

**Taula 2. Canals analitzats**

YouTubers	Instagramers
1. Patry Jordan	1. Paula Echevarría
2. Dulceida (Aída Domenech)	2. Dulceida (Aída Domenech)
3. Verdeliss	3. LovelyPepa
4. A Little Too Often	4. Collage Vintage
5. HAPPY SUNNY FLOWERS (Grace)	5. Gala González
6. Dare to DIY (Sylvia Salas)	6. Trendy Taste Channel (Natalia Cabezas)
7. Marta Riumbau	7. Verdeliss
8. Isasaweis	8. Vikika fitness
9. Ratolina	9. Marta Riumbau

YouTubers	Instagramers
10. Vik Guirao	10. Vik Guirao
11. Balamoda	11. HAPPY SUNNY FLOWERS (Grace)
	12. Isasaweis
	13. Balamoda
	14. Patry Jordan (Secretosdechicas)













Font: elaboració pròpia.

## Principals conclusions

Es va concloure que les *sense girls* influeixen en les opinions de les dones d'entre 25 i 45 anys degut al fet que més del 60% de la població podria ser influïda per elles. Per tant, va ser possible definir com podrien ser utilitzades aquest tipus d'*influencers* en les campanyes de màrqueting, tenint en compte els diferents clústers detectats en el *target* dones 25-45 anys (*treending boosters*,<sup>5</sup> *alpha 2.0*,<sup>6</sup> *old-fashioned restrained*<sup>7</sup> i *off the retro*)<sup>8</sup>, donat que aquestes *influencers* fan la seva tasca en diferent mesura i manera a cada clúster.













- Aquest clúster ha estat denominat *treending boosters*, ja que reconeixen que els agrada estar a l'última en tot (*trending*) i els encanta veure i compartir contingut en xarxes socials (*boosters*). El seu consum de xarxes socials s'assembla molt al dels adolescents (sempre al dia, constantment connectats), a més d'estar format per dones joves (per aquest motiu la denominem *teens*).
- Una dona *alpha* és definida per ser ambiciosa, independent, atractiva, segura i assertiva. Aquesta definició encaixa perfectament amb com són les dones d'aquest clúster: solteres, treballadores per compte propi, independents, optimistes, considerant que els mitjans no les influeixen (malgrat que realment sí que ho facin). D'altra banda, i encara que utilitzen internet i les xarxes socials diàriament i diverses vegades al dia, el seu consum està un pas per darrere de les *treending boosters*, ja que malgrat que són *heavy users* de les xarxes socials i segueixen a *influencers*, no tenen per costum seguir moltes d'elles (encara que previsiblement ho faran en un futur). Per aquest motiu les denominem 2.0.
- Es denomina aquest clúster *old-fashioned* perquè encara que tenen interès en moda, no la segueixen ni es preocupen de triar *outfits*. A més s'observa que es contenen molt a l'hora de comprar, per aquest motiu les denominem *restrained*.
- S'ha realitzat una analogia amb l'expressió *off the record*, ja que es troben fora dels cànons en consumir més mitjans fora de línia (per aquest motiu també que ens encaixi la paraula

Taula 3. Resum de la informació obtinguda dels clústers

Font: Elaboració pròpia	36,75% ALPHA 2.0	25,5% TRENDING BOOSTERS	11,5% OLD-FASHIONED RESTRAINED	26,25% OFF THE RETRO
 EDAT	25-34	25-29	25-45	34-45
 ESTAT CIVIL	SOLTERES	SOLTERES	SOLTERES	CASADES
 ESTUDIS	SUPERIORS	SUPERIORS	SUPERIORS	BAIX
 SITUACIÓ LABORAL	TREBALLEN PER COMPTE ALIÈ	TREBALLEN PER COMPTE ALIÈ	TREBALLEN PER COMPTE ALIÈ	TREBALLEN PER COMPTE ALIÈ
 RESIDÈNCIA	GRANS CIUTATS	GRANS CIUTATS	PETITES CIUTATS	URBANITES
 TEMES				
 HÀBITS	Es preocupen moderadament per la salut però no segueixen rutines per cuidar-se, com relaxar-se, dormir, dietes.	Es preocupen molt per la seva salut, exercici i dietes. Rutina de bellesa i passen temps relaxant-se.	No es preocupen per la seva salut, no fan dietes ni exercici. No dormen prou.	El que menys es preocupa per la seva salut, dediquen molt temps a amics i família i es preocupen poc per la moda.
 VALORS	RESPONSABLE INDEPENDENT OPTIMISTA RESPECTUOSA	RESPONSABLE INDEPENDENT FAMILIAR RESPECTUOSA	RESPONSABLE INDEPENDENT SENSIBLE FAMILIAR	RESPONSABLE INDEPENDENT OPTIMISTA RESPECTUOSA

off) que en línia. A més, encara que els interessa la moda (a part de molts altres interessos), no es defineixen per una alta despesa en moda ni per seguir tendències, per aquest motiu les denominem «retro».



	MITJÀ	MOLT ALT	BAIX	BAIX
 <b>DESPESES</b>				
 <b>MITJANS PRINCIPALS</b>	<b>ALPHA 2.0</b> 	<b>TRENDING BOOSTERS</b> 	<b>OLD-FASHIONED RESTRAINED</b> 	<b>OFF THE RETRO</b> 
<b>ACCEDEIX</b>	 100%	100%	100%	
	 100%	100%	0%	29%
	 100%	100%	0%	0%
	 7%	100%	11%	0%
	 27%	100%	0%	7%
	 0%	100%	0%	0%
<b>YOUTUBERS PREFERIDES</b>	ISASWEIS, PATRY JORDAN, HAPPY SUNNY FLOWES, MYPEEPTOES	DULCEIDA, PATRY JORDAN, MARTA RIUMBAU, HAPPY SUNNY FLOWERS	ISASWEIS	--
<b>INSTAGRAMERS PREFERIDES</b>	DULCEIDA, MARÍA POMBO, PATRY JORDAN, MARTA RIUMBAU, BALAMODA	DULCEIDA, PATRY JORDAN, MARTA RIUMBAU, HAPPY SUNNY FLOWERS	--	MARTA RIUMBAU, DULCEIDA, ISASWEIS MARÍA POMBO
<b>INFLUENCIABLES?</b>	A VEGADES	SÍ	SÍ	A VEGADES
<b>PRODUCTES QUE COMPRARIEN</b>	MODA, CURA PERSONAL I MAQUILLATJE	MODA ACCESORIS PRODUCTES CURA PERSONAL	CURA FACIAL I CORPORAL	ROBA CURA PERSONAL

























Font: elaboració pròpia.



Amb tota aquesta informació, vaig concloure que cada clúster era interessant de diferent manera per a les marques, sent els més fàcilment assolibles per *influencers* (i per tant més interessants per a les marques) les *treending boosters* i les *alpha 2.0*. Però per aconseguir de manera efectiva la resta de la població hauríem de combinar altres estratègies. Per tant, es recomanaria combinar una estratègia amb mitjans convencionals amb una estratègia ben definida d'*influencers* per arribar al total de les dones 25-45.

D'altra banda, gràcies a l'anàlisi de canals, es va poder elaborar una matriu per veure quines xarxes socials s'haurien d'utilitzar depenent de la categoria i en quins canals haurien de fer la seva comunicació.

**Taula 4. Matriu de canals que es poden utilitzar segons el clúster i categoria de productes**

	36,75% ALPHA 2.0	25,5% TRENDING	11,5% OLD-FASHIONED	26,25% OFF THE RETRO	PRINCIPALS RRSS PRINCIPAL SECUNDÀRIA
 MODA	 	 			 
 BELLESA	 	 			 
 LIFE & STYLE	 		--	--	 

Font: elaboració pròpia.

A més, vaig poder concloure com hauria de ser la seva comunicació: sincera, imparcial (sense veure's influenciada per opinions de les marques), fiable, creïble i propera (com si fossin amigues, de tu a tu); el contingut presentat ha de ser rellevant per a elles, s'hauria d'especificar si la comunicació realitzada és pagada o no ho és...

També és molt rellevant que es va poder definir una matriu per saber quines *sense girls* eren més rellevants per a cadascuna de les categories analitzades.

Taula 5. Matriu de sense girls segons nivell d'influència, canal i categoria de productes



Font: elaboració pròpia.

I finalment, també es van detectar futures vies de investigació interessants per a les marques, com analitzar una altra xarxa social (com Facebook o Pinterest), fer una investigació més centrada en la temàtica «viatges» o realitzar aquesta investigació en un àmbit més ampli (a nivell europeu o fins i tot mundial).



**Marina Sánchez Marcos**  
**marina.sanchez.marcos@gmail.com**  
**Alumni Grau de Màrqueting i investigació de mercats (UOC)**

Graduada en Màrqueting i investigació de mercats per la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), amant de la planificació de mitjans, sector en el qual porta treballant els últims vuit anys. Actualment es dedica a l'estratègia de mitjans, i és Account Manager en Carat. Treballa en les estratègies a nivell europeu de The Coca-cola Company.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.

