

# **La gestió de les persones i els recursos humans en el segle XXI: canvi de paradigmes, rols emergents, amenaces i oportunitats**

SIMON L. DOLAN  
ESADE

MARIO RAICH  
ESADE

## **Resum**

El present *paper* tracta del futur dels recursos humans i la seva gestió en el tercer mil·lenni. Molts experts en recursos humans afirmen que la gestió dels recursos humans és una professió en transició, donada la necessitat de demostrar un valor afegit a l'organització (per exemple, Dolan *et al.*, 2007; Dolan *et al.*, 2008; Schuler i Jackson, 2006). En el segle XXI, estan sorgint noves tendències per a reflectir la creixent pressió de què són objecte els recursos humans i mostrar el valor afegit que aporten als resultats de l'empresa. En conseqüència, cada vegada es presta major atenció a la racionalització de les pràctiques convencionals en matèria de recursos humans. Paral·lelament, s'estan desenvolupant noves tendències. El present *paper* conté una selecció de noves tendències que han estat identificades com a fonamentals perquè els recursos humans contribueixin a millorar l'eficàcia empresarial en el segle XXI.

## **Paraules clau**

Recursos humans, gestió, eficàcia, pràctiques, rols, formes de partenariat, conciliació.

## **Abstract**

This paper is about the future of Human Resources and Human Resources Management in the 3rd Millennium. Many Human Resources scholars claim that Human Resource Management is a profession in transition, given the necessity to demonstrate added value to the organization (e.g., Dolan *et al.*, 2007; Dolan *et al.*, 2008; Schuler & Jackson, 2006). New trends are emerging in the 21st century to reflect the growing pressures on Human Resources to show their added value to the bottom line. Consequently, focus is intensifying on streamlining conventional Human Resources practices; at the same time, new trends are developing. The present paper focuses on selected new trends that have been identified as imperatives for Human Resources contribution to corporate effectiveness in the 21st century.

## **Keywords**

Human resources, management, efficiency, practices, roles, forms of partnership, conciliation.

---

## **1. Introducció**

Empreses de tot el món estan involucrades en una intensa campanya per a augmentar la productivitat i guanyar la batalla per la competitivitat internacional. En conseqüència, l'atenció se centra en la intensificació de les estratègies de gestió convencionals, com la racionalització de les operacions, la investigació i el desenvolupament, les tecnologies de la informació, el desenvolupament de productes, plans de màrqueting innovadors i, per descomptat, la millora de la gestió dels recursos humans. En conseqüència, els directius de recursos humans són cada vegada més importants per a l'empresa.

No obstant això, una gestió eficaç dels recursos humans requereix una comprensió profunda de quines tendències semblen estar sorgint en un món complex i volàtil, i quin hauria de ser el seu enfocament per a ajudar l'empresa a ser més eficaç.

El present *paper* tracta del futur dels recursos humans i la seva gestió en el tercer mil·lenni. Molts experts en recursos humans afirmen que la gestió dels recursos humans és una professió en transició, donada la necessitat de demostrar un valor afegit a l'organització (per exemple, Dolan *et al.*, 2007; Dolan *et al.*, 2008; Schuler i Jackson, 2006). En el segle XXI, estan sorgint noves tendències per a reflectir la creixent pressió de què són objecte els recursos humans i mostrar el valor afegit que aporten als resultats de l'empresa. En conseqüència, cada vegada es presta major atenció a la racionalització de les pràctiques convencionals en matèria de recursos humans. Paral·lelament, s'estan desenvolupant noves tendències. El present *paper* conté una selecció de noves tendències que han estat identificades com a fonamentals perquè els recursos humans contribueixin a millorar l'eficàcia empresarial en el segle XXI. Entre elles destaquen:

- L'aparició de nous rols per als recursos humans (per exemple, els de *partner* empresarial/consultors interns, agents del canvi) (Ulrich, 1997; Ulrich i Borockbank, 2005), i especialment pensadors estratègics capaços de relacionar l'estratègia empresarial amb les activitats i les polítiques de recursos humans (Schuler, Jackson i Storey, 2000; Valle *et al.*, 2000).
- Noves formes de partenariat, en particular en l'àmbit de relacions laborals (de Silva, 1997).
- La creixent preocupació per la globalització en les estratègies i operacions diàries en matèria de recursos humans per a ajudar a les *joint ventures* internacionals.
- La creixent preocupació per la conciliació de la vida laboral i personal (humanització del lloc de treball, conflictes entre el treball i la vida familiar, flexibilització de l'horari, treball a distància, etc.).
- Programes dissenyats per a enfrontar-se als canvis demogràfics (és a dir, la diversitat, l'escassetat de mà d'obra, els treballadors amb una ocupació més reduïda, etc.) (Raich i Dolan, 2008).
- La pressió constant per a dur a efecte la descentralització i portar a terme fusions i adquisicions (Dolan, Belout, i Balkin, 2000), i les importants pressions de què són objecte els departaments de recursos humans per a demostrar la seva utilitat a l'organització (au-

ditories de recursos humans i altres instruments d'autoavaluació) (Dolan i Belout, 1997).

- Innovacions en l'atracció i la retenció de talents. En una economia del coneixement, identificar, fomentar i desenvolupar aquest talent s'està convertint en una de les tasques més importants en una empresa (Dolan, *et al.*, 2007).

En aquest *paper* es tractaran moltes d'aquestes qüestions, encara que no exactament amb les mateixes denominacions. Així mateix, pretén estudiar els canvis de significat de la «gestió de les persones en una organització». Les hipòtesis que es llancen sobre futurs desenvolupaments es basen en un llibre que els autors han publicat recentment (Raich i Dolan, 2008a i 2008b).

## **2. El canvi de la gestió de personal a la gestió de recursos humans**

El paper cada vegada més important de la gestió de recursos humans es reflecteix en la transformació de la gestió de personal, que passa de ser una funció centrada en el benestar de l'empleat a una gestió de persones que s'ajusta a objectius organitzatius i individuals i ofereix als empleats recompenses intrínseques i extrínseques. Per tant, lluny d'estar marginada com en el passat, ara la funció de la gestió de recursos humans es reconeix com un aspecte central dels negocis, el seu rendiment i aportació s'integren en l'estructura de gestió i l'objectiu passa de ser simplement el garantir que es compleixi un treball, a l'objectiu més ambiciós d'aconseguir un compromís.

En conseqüència, la gestió busca la flexibilitat i intenta emprar pràctiques de recursos humans per a recompensar el diferent rendiment de formes distintes. A més, la comunicació dels objectius i aspiracions dels directius (és a dir, la visió) adquireix una nova importància (de Silva, 1997).

El que separa o distingeix la GRH de la funció de personal tradicional és la integració de la GRH dins de la gestió estratègica i l'interès de la GRH a utilitzar els recursos humans per a aconseguir objectius de gestió estratègica. La GRH busca eliminar el rol del mediador; emfatitza l'estratègia i la planificació en lloc de la resolució de problemes i la mediació, de manera que la cooperació dels empleats s'aconsegueix a través de programes de cultura corporativa (Dolan i García, 2002), paquets remuneratius (Gómez-Mejía i Balkin, 1992), cohesió d'equip i desenvolupament gerencial per a

empleats centrals (Lawler, 2000), mentre que els empleats perifèrics es mantenen a una certa distància (Dolan i Lingham, 2008).

### **3. L'impacte dels recursos humans en la gestió dels canvis tecnològics, la diversitat dels treballadors i les relacions en el lloc de treball**

En els últims anys diversos canvis han estat responsables que es presti més atenció a les relacions d'ocupació dins de les organitzacions. El primer és l'impacte de la globalització, que ha canviat de forma considerable les formes en què es gestionen les empreses i es realitza el treball. Les companyies han recorregut a diverses mesures per a millorar l'eficàcia i la competitivitat, basades no en sous baixos i recursos naturals, sinó en innovació, habilitats i productivitat com a formes de millorar la qualitat i reduir els costos. Ja que la productivitat i la qualitat s'han convertit en consideracions principals per a la competitivitat, la qualitat i formació dels treballadors s'han convertit en factors crucials. La reducció del temps de vida dels productes ha accentuat la necessitat de tenir empleats amb múltiples habilitats i fàcils de formar. Les habilitats dels empleats s'han tornat determinants importants no només de la flexibilitat, la productivitat i la qualitat, sinó també de *l'ocupabilitat*, la inversió i l'habilitat per a adaptar-se ràpidament als canvis del mercat. (de Silva, 1997; Zhang *et al.*, (2008) (en premsa)).

Un segon desenvolupament que ha dirigit l'atenció a les relacions en el lloc de treball és la tecnologia. D'una banda, la gestió de la tecnologia és possible només a través de persones i la manera en què se les gestiona i forma afecta a l'èxit d'aquesta transferència. La tecnologia també està desplaçant treballs tradicionals i creant nous treballs que requereixen habilitats diferents. La informàtica, de la qual el límit potencial per a produir canvis no es coneix, està exercint un important impacte sobre l'estructura de les organitzacions, la naturalesa i localització del treball i la forma en què s'organitza. A les societats del futur, la informació i el coneixement seran crucials per a la competitivitat. De fet, ja ho són (Dolan i Acosta-Flamma, 2006).

La tecnologia ja està facilitant els canvis en les estructures organitzatives, creant organitzacions més horitzontals. Això ha donat lloc a una gestió que es realitza menys per ordres i supervisió, i més a través d'una èmfasi en la cooperació, a compartir idees i en la comunicació, amb un enfocament més participatiu a la gestió de les persones (Dolan, García i

Richley, 2006). La tecnologia moderna ara fa possible que aspectes del treball es realitzin fora de l'empresa, per exemple des de casa, i fins i tot més enllà de les fronteres nacionals. El treball a temps parcial està augmentant especialment a causa de l'entrada de més dones en el treball i la seva preferència, en alguns casos, del treball a mitja jornada.

Els països en vies de desenvolupament també estan sentint l'impacte d'aquests canvis. Un tercer factor són els canvis que ocorren en la mà d'obra, en diferents graus, tant en economies de mercat industrialitzades com en economies en vies de desenvolupament. Molts països han presenciat el sorgiment d'un col·lectiu de treballadors amb majors nivells de formació i habilitats que abans, que necessiten ser gestionats de forma diferent a la que fins ara s'ha emprat per a supervisar els treballadors, especialment els obrers. Això adquirirà més importància en el futur com a resultat del creixement del sector dels serveis i les indústries basades en el coneixement. Les habilitats d'un empleat són, per tant, un tema sobre el que convergeixen els interessos dels ocupadors i els empleats, i el desenvolupament professional de l'empleat ofereix ara majors avantatges mutus tant per als ocupadors com per als empleats.

Per tant, hi ha una major necessitat de formes de gestió cooperatives i participatives. A més, moltes situacions de treball que estan apareixent no encaixen dins de les relacions de treball tradicionals i, per aquest motiu, Dolan *et al.* (2006) proposen un esquema per a redissenyar la cultura. Les empreses estan diferenciant, cada vegada més, entre els treballadors perifèrics, és a dir aquells el treball dels quals pot ser realitzat per especialistes externs contractistes, i els treballadors centrals. El nombre cada vegada major d'empleats temporals i a mitja jornada en les indústries de serveis de ràpida expansió, algunes de les quals experimenten pics d'activitat (hotels, línies aèries, botigues), requereixen una mà d'obra flexible. Per tant, en lloc d'un únic grup de treballadors, estem dirigint-nos cap a aquests grups diversos, cadascun dels quals, té diferents condicions contractuals i ha de gestionar-se de forma diferent. Segons els indicis, al principi del pròxim segle menys de la meitat de la mà d'obra dels països industrialitzats tindrà un treball a jornada completa dins de l'empresa tal com ho entenem ara (De Silva, 1997).

Aquestes tendències no estaran confinades als països altament industrialitzats, sinó que apareixeran també en les economies de ràpid creixement a mesura que pugen els costos, augmenta la competitivitat i més dones participen en l'activitat econòmica. Segons De Silva (1997) les implicacions per als RH en la gestió de les relacions laborals poden dividir-se en dues categories:

- Una major èmfasi en la resolució de problemes de relacions laborals a través de mitjans externs a l'organització (és a dir, la intervenció de terceres parts, el paper de l'estat, les lleis i reglaments).
- Condicions de treball que eren apropiades per a tasques repetitives, classificacions de treballs més delimitades i treballadors menys formats han de reemplaçar-se per una nova estructura; la noció de l'estandardització, que en el passat era acceptable tant per als sindicats com per a les empreses perquè representava estabilitat i relacions a llarg termini, han de ser reemplaçades per contractes de treball més innovadors en els quals la flexibilitat i la mobilitat laboral dicta l'essència dels contractes individualitzats. Això vol dir que la cobertura dels empleats per contractes estàndard que ofereixen hores fixes i remuneració fixada per la llei o per acords negociats col·lectivament haurà de ser ampliada per a incloure nous esquemes. Per exemple, ja s'està produint un important canvi en moltes companyies nord-americanes i d'Europa occidental cap a un sistema de *compensació per incentius*.

#### **4. Competències dels recursos humans en un món internacional i global**

La globalització ocupa un important paper en el desenvolupament de la gestió de recursos humans en molts països. A mesura que s'eliminen les barreres econòmiques entre els països, les companyies que desitgen participar en un àmbit internacional necessiten entendre la importància de tenir un sistema eficaç de GRH a través de tota l'organització. Hi ha molts factors i obstacles als quals s'enfronten les companyies internacionals que operen de forma global. Aquests obstacles inclouen els requeriments governamentals, les restriccions legals, els factors socials i culturals, els objectius corporatius, les relacions laborals i les diverses necessitats dels clients.

Els *partnerships*, les aliances i les *joint ventures* també s'estan tornant cada vegada més comunes. Poden adoptar moltes formes: l'intercanvi tècnic i l'explotació mútua de drets de patent, la coproducció, els vincles de venda i distribució, els programes conjunts de desenvolupament de productes, o la creació de *joint ventures* el capital de les quals es distribueix entre els socis nacionals o internacionals. Independentment de la motivació que dugui a la creació de *joint ventures* internacionals o dels recursos utilitzats, les companyies reuneixen diferents especialitzacions estructurals o funcionals i necessiten operar

sota diferents característiques organitzatives que s'erigeixen sobre el valor compartit o n'afegeixen. Dins d'aquest context hi ha molts temes organitzatius que requereixen l'atenció directa dels departaments de recursos humans. D'acord amb Schuler (2000), aquests temes poden categoritzar-se com a temes de nivell organitzatiu i temes de nivell individual o de grup.

- Nivell organitzatiu: Relacions entre empreses matrius, relacions entre empreses matrius i *joint ventures* internacionals, relació entre les *joint ventures* internacionals i el context ambiental; característiques de l'empresa matriu.
- Nivell individual/de grup: Empleats que aprenen i comparteixen coneixement rellevant; empleats que tenen les competències adequades per a la *joint venture* internacional; empleats que adopten els comportaments i actituds adequats; empleats amb els nivells de motivació requerits per al rendiment i per al compromís amb les organitzacions; individus atrets per a formar part de la *joint venture* internacional.

Amb la finalitat d'augmentar les probabilitats d'èxit de la *joint venture* internacional (o de reduir les probabilitats de fracàs), les activitats de recursos humans poden enfocar-se tant a temes individuals com a temes organitzatius/de grup. Això pot incloure polítiques i pràctiques associades amb anàlisi ambiental, estructura organitzativa, disseny, estratègia, valors, missió i cultura, planificació de recursos humans, disseny i anàlisi de treball, contractació, selecció i orientació, etc. (Cyr, 1995, Zhang *et al*, 2008).

## **5. Vincles entre l'efectivitat dels recursos humans i l'efectivitat organitzativa**

La gestió dels recursos humans com a funció dins de les organitzacions es troba en una cruïlla. Un article publicat en la revista *Fortune* (Stuart, 1996) instava a abolir el departament de RH llançant-lo per terra. La idea central de l'article era que els directors de RH eren incapaços de descriure la seva contribució al valor excepte en termes de tendències i aspiracions, impossibles de quantificar. Stuart suggeria subcontractar les activitats de transacció i conformitat (els beneficis) i retornar altres funcions com la formació i l'avaluació als directors, a qui, en la seva opinió, realment corresponien.



Els directors que llegeixin aquest article podrien preguntar-se si realment la GRH serveix d'alguna cosa. Als departaments de GRH se'ls requereix cada vegada més que demostrin la seva contribució en el llenguatge dels negocis i semblen haver sorgit cinc mètodes per a fer-ho. Aquests mètodes es poden etiquetar amb les 5 Cs per a mesurar l'impacte de la GRH:

- La **Conformitat**: avalua si l'organització està complint les obligacions legals pel que fa a la relació entre l'ocupador i empleat.
- Control de **Costos**: els sous segueixen sent la major despesa operativa en moltes organitzacions; en aquelles en les que predomina el treball d'oficina representen fins al 80%. La gestió eficaç de l'actiu humà inclou controlar els costos de rotació de personal, absentisme, i de les lesions i malalties ocupacionals (Becker *et al*, 2001).
- Auditories **Culturals**: les organitzacions molt eficaces intenten influir en les capacitats dels empleats no només a través de la selecció i la formació, sinó a través del desenvolupament d'una cultura adequada per a buscar un rendiment òptim (Dolan, Gracia i Richley, 2006). L'avaluació contínua de la distància entre els valors dels empleats i el valor corporatiu pot servir per a garantir als alts directius que el comportament dels empleats està en línia amb els objectius estratègics de la companyia. Quant menor sigui la distància, més es compartiran els valors, la qual cosa és una indicació que els empleats estan integrant-se a la companyia.
- Expectatives del **Client**: els departaments de RH tenen moltes parts interessades amb les seves expectatives respecte als productes i serveis. Entre aquestes parts interessades s'inclouen directors, empleats, sindicats, jubilats, etc. El grau en el que es compleixen les expectatives d'aquestes parts interessades és una altra mesura de l'efectivitat de la GRH (Dolan i Belout, 1997).
- **Contribució**: quan se'ls demana que avaluin la seva contribució, molts directors de RH descriuen activitats com el nombre d'aprenents o de noves contractacions, en lloc dels resultats. Estudis empírics han establert vincles entre certs processos i pràctiques de RH i el rendiment organitzatiu (Kay i Luxx, 1999).

## 6. Camí al futur: la gestió de les persones durant i després de la gran transformació<sup>5</sup>

En aquesta època de ràpid desenvolupament de la intel·ligència artificial resulta bastant útil recordar allò que és específic de les persones. Habilitats com la creativitat, la capacitat emprenedora, la inventiva, la diversitat de recursos, l'humor, les emocions, els sentiments i la consciència, semblen, fins ara, coses específicament humanes. Però si mirem a un futur no tan llunyà això podria canviar: segons alguns pioners com Kurzweil (2005) la intel·ligència artificial podria no només arribar a la intel·ligència biològica sinó superar-la. Però, arribarà algun dia la intel·ligència artificial a tenir totes les característiques humanes? Què podria significar això per a la gestió de les persones en les organitzacions?

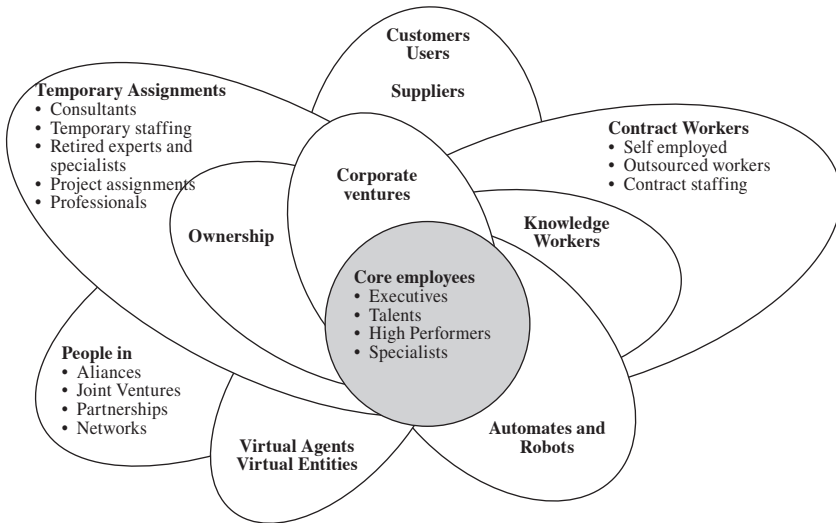
No fa tant la pregunta de qui eren les «persones» d'una organització era de bastant fàcil resposta: *els directius i els empleats o mà d'obra*. Amb l'emergent economia del coneixement el significat es va ampliar per a incloure als treballadors del coneixement i els talents. Avui estem sumits en la guerra pels talents. El significat de «persones» de l'organització s'ha ampliat a totes les persones involucrades en les activitats de la companyia. Avui dia separem els «empleats centrals» o personal permanent, de les parts interessades, dels treballadors contractats per obra o treballadors temporals. Cada vegada més treball estandarditzat o rutinari es subcontracta i delega a treballadors contractistes. No obstant això, amb la finalitat de generar una sinergia entre totes aquestes parts interessades, es necessita un enfocament nou i innovador.

La guerra pel talent també pot incloure en el futur la guerra per l'automatització. Tenim un nombre cada vegada major de màquines i robots automatitzats que realitzen treballs rutinaris i estandarditzats, així com treballs pesats. Hi ha una necessitat creixent de robots no industrials d'última generació en hospitals i residències d'ancians, per a ocupar-se de les persones grans i per a llocs on han ocorregut catàstrofes. Japó està a l'avantguarda del desenvolupament dels robots. Allà les màquines automatitzades i els robots competeixen cada vegada més amb els treballadors humans. Els agents i entitats virtuals reemplaçaran aviat els treballadors del coneixement, els experts i fins i tot als executius. Per tant, en el futur, el

---

5. Aquesta secció es basa totalment en l'últim llibre dels autors: Raich & Dolan: *BEYOND - Business and Society in Transformation*. Palgrave-Macmillan, 2008. El llibre especula sobre el que ofereix el futur per als negocis i la societat, així com les implicacions que tindrà sobre la gestió de les persones a les organitzacions.

significat de «persones» d'una organització abastarà a una àmplia varietat de categories (vegeu la figura 1).



**Figura 1:** Persones en l'ecosistema de la companyia.

El significat d'«organització» també està evolucionant des de l'entitat legal clarament definida que crea productes i serveis organitzada sobre la base del clàssic valor de la gestió de la cadena de subministrament (producció, distribució i atenció al client) amb el suport del finançament, el màrqueting, les vendes i els recursos humans, a una cosa difusa i borrosa amb un abast, una creació de valor, un model de negoci i fins i tot un propòsit canviants. Tot això ha succeït fins ara dins d'un context relativament estable i consistent. Però el propi context està a punt de canviar. Això durà a canvis dramàtics a l'organització. Pot ser que aviat vegem estructures dinàmiques que existiran en el món real i en el món virtual amb agents i entitats virtuals que en formaran part.

És important entendre el que està succeint amb el context. Està tenint lloc un important canvi de paradigma. Estem entrant en la tercera i última fase de la «Gran Transformació» de la cultura humana. La velocitat d'aquesta transformació està augmentant amb un factor 100. La primera fase va durar al voltant d'un milió d'anys. Va començar quan els humans van controlar el foc i ha durat fins a fa uns deu mil anys. Era la «cultura antiga». Aquesta fase es basava principalment en la vida i la supervivència.

Després, amb el principi de l'agricultura i la domesticació dels animals, que va dur a la creació de pobles i ciutats, va començar la «cultura de la dominació». En aquesta fase tot estava basat en el poder, el control i la propietat, el companyerisme de la cultura antiga va ser substituït per la dominació masculina i la deessa femenina va ser substituïda per déus masculins. Va ser un període de grans descobriments i un gran progrés tècnic. Els metalls van reemplaçar a la pedra i va començar una immensa creació de riquesa. Per altra banda, els invents es van convertir en armes que es van utilitzar per a la lluita de més poder i propietat.

A l'última part del segle passat, amb el desenvolupament de la informàtica, les persones van començar a aventurar-se en la realitat virtual. Va néixer la «cultura virtual». Durarà al voltant d'un segle a causa del factor 100. La transformació s'accelerará fins al voltant de la meitat del segle XXI. Després arribarem a la Singularitat I, el moment en el qual la intel·ligència artificial superarà a la intel·ligència biològica. I aviat arribarem a la Singularitat II, quan les entitats virtuals es tornaran independents dels seus amos biològics.

## 7. El context està canviant: els directius han d'obrir els ulls davant aquest nou món

Actualment, la humanitat s'enfronta a diverses amenaces existencials, totes elles vinculades entre si i totes amb implicacions per als negocis i els directors:

- Un **estil de vida insostenible**. El món desenvolupat està usant ja més recursos dels que pot oferir la terra. Però si tots els països en vies de desenvolupament també duguessin aquest estil de vida, necessitaríem els recursos de cinc planetes com la Terra per a mantenir el nostre nivell de vida. Definitivament necessitem desenvolupar noves formes de vida.
- Cada any tenim **80 milions de persones més** en el nostre planeta a més dels 6.500 milions existents. Això equival a la població d'Alemanya. És a dir que necessitem espai, menjar, aigua, educació, treballs, etc. per als 80 milions de persones que s'afegeixen cada any.
- La **deteriorament i destrucció dels ecosistemes** que ens proporcionen els recursos necessaris per a sobreviure (aire, aigua, menjar i recer) està creixent a un ritme cada vegada més ràpid.

- El 90% dels **1.500 milions de joves** (entre 12 i 24 anys) viuen en països en vies de desenvolupament, la majoria manca de futur i d'esperances. Tots somien amb emigrar als països desenvolupats.
- El **canvi climàtic** no només produirà grans danys a través de desastres atmosfèrics, també augmentarà la pèrdua de terra fèrtil, l'escassetat d'aigua i es produiran desastres per falta d'aliment. A més, en les pròximes dècades, hi haurà almenys 50 milions de persones desplaçades, degut principalment al canvi climàtic
- Podem esperar que hi hagi més tensions que duguin a **conflictes armats i atacs terroristes** en el futur pròxim; conflictes en els que s'usaran armes de destrucció massiva, especialment les basades en la biotecnologia i la nanotecnologia.
- Ens enfrontarem a tot tipus de **problemes relacionats amb l'energia**. El moment en el que haurem usat la meitat de totes les reserves de petroli disponibles, s'està acostant. Els preus del petroli es dispararan. Les fallades en el sistema elèctric duran a un nombre cada vegada major d'apagades. Veurem com augmenten els preus de les energies a causa de l'especulació.
- Es calcula que la inversió necessària perquè la **infraestructura** (energia, transport, carreteres, ponts, aigua i clavegueram, etc.) continuï funcionant és de no menys de 15 bilions d'euros.
- La majoria de la població del món viurà en ciutats. En les pròximes dècades presenciarem el ràpid creixement de les **megaciutats**, amb una població de més de 10 milions de persones i que arribaran a superar de bon tros els 30 milions de persones. Això durà a una major pressió sobre la infraestructura i el medi ambient i provocarà creixents tensions socials. D'acord amb les Nacions Unides, més de mil milions de persones viuen ara en barris marginals. Si no es produeixen canvis radicals, aquest nombre podria duplicar-se en 30 anys.
- Estem presenciant el principi del **desenvolupament d'una realitat virtual**, que aviat tindrà un important impacte sobre l'educació i la forma en la que treballem i vivim. Ens permetrà viure diverses vides en paral·lel, amb implicacions i reptes sense precedent.

La situació és molt més greu del que estem disposats a admetre. Això ve del fet que molts problemes diferents estan ocorrent en diferents llocs al mateix temps i estan connectats entre si. D'aquesta manera el pensament lineal i enfocat i el pensament analític que eren instruments per al desenvolupament de la nostra cultura no són adequats per a gestionar la crisi en la

que estem. Si continuem negant els fets i continuem centrant-nos en problemes individuals no evitarem un desastre global. És important comprendre que ja no podem detenir la Gran Transformació. Ja està en marxa i l'única cosa que podem fer és influir-hi. Si tenim èxit, hi haurà un «nou món»; si no, tornarem a l'Edat de Pedra.

## 7. Conclusions

La gestió de recursos humans com a professió ha experimentat una tremenda evolució. Igual que els altres directors, en el segle XX els directors de recursos humans es van dedicar a millorar l'eficiència. Encara cal millorar l'eficiència, però centrar-s'hi de manera única durà qualsevol director del segle XXI a un desastre absolut. S'està produint un canvi cada vegada major cap al valor i l'eficàcia a través de les cultures. Encara que aquesta tendència és evident, segueix havent-hi milions de directors de recursos humans en el món que persegueixen l'eficiència en lloc de la creació de valor. En els inicis del segle XXI es necessita que el personal de RH assumeixi rols més estratègics en les seves companyies. No obstant això, estudi rere estudi se'ns mostra que, habitualment, molts directors de RH soscaven aquest esforç atorgant més importància a les activitats que als resultats. L'efectivitat té a veure amb el valor afegit. En el camp de la gestió de les persones, el departament de RH no hauria de mesurar-se pel que fan sinó més aviat pel que aporten. Això no es refereix només al valor que proporcionen als empleats i encarregats, sinó també als beneficis que aporten a inversors i clients.

Pel canvi dramàtic que s'ha produït en els negocis en general, la globalització i l'encreuament de cultures a més de l'avanç tecnològic, fins i tot la realitat denominada «persones» o «organitzacions» està transformant-se. Gestionar persones s'està convertint en un repte cada vegada major i més atractiu, retenir i motivar aquests talents ja no serà només la responsabilitat del departament de recursos humans. Com en la «formació del formador», els professionals de recursos humans haurien de formar a cadascun dels directors perquè puguin gestionar el talent en el seu respectiu equip o unitat.

Un altre assumpte té a veure amb com hauria d'estructurar-se l'organització dels recursos humans per a satisfer les necessitats del segle XXI. Ulrich *et al.* (2005) afirmen que diferents persones han d'oferir diferents tipus de recursos humans i que diferents organitzacions necessiten una proporció diferent de components i recursos humans, de manera que l'anàlisi de les

necessitats del negoci i la subsegüent alineació dels recursos humans són vitals. Hi ha molts acadèmics i persones dedicades als recursos humans per tot el món que debaten sobre la nostra habilitat per a oferir els millors recursos humans, el millor lideratge, talent o rendiment de les persones. És difícil trobar denominadors comuns clars, ja que els estudiosos analitzen aquests temes des de perspectives diferents i amb objectius diferents. No obstant això, hi ha considerables punts en comú i temes que, en combinar-se, ofereixen una estratègia per a una actuació de primera qualitat.

Considerem que en el que queda del segle XXI es produirà un nou canvi que tindrà importants implicacions en la gestió de les persones. El full de ruta d'aquest canvi es resumeix en la taula 1.

1975	2000	2025	2050	2075
RH clàssics	Gestió de persones i talents eGRH	RH virtuals	Metavers	Era cibernètica. Singularitat I i II
Treball = temps i presència	Treball = resultats	Treball = valor creat	Treball = activitat significativa amb reconeixement financer	Treball = activitat significativa que crea valor per a la societat
Persones = Directors + empleats o mà d'obra	Persones = Executius, coneixement, habilitat, experiència, talents	Persones = Persones en l'ecosistema de la companyia i agents virtuals	Persones = Persones en l'ecosistema de la companyia + agents virtuals i entitats virtuals	Persones = Ciborgs que gestionen les entitats econòmiques, creen valor per a la societat i activitats significatives en el metavers
Obtenció Retenció Anivellament Gestió i direcció de persones	Guerra pels talents Interès en alts potencials Ús de l'ordinador i la intranet per a RH bàsics (eGRH) RH estratègics	Gestió de persones des de la realitat virtual Aparició d'entitats virtuals	Treball i vida en molts universos Gestió de persones a través de principis i valors «inserir» en el maquinari». Entitats i directors virtuals	

	IBM, HP, Cisco, etc. Companyies Virtuals	Gestió del treball i el rendiment en el 3r mil·lenni	Realitats virtuals individuals Molts mons	Els ciborgs són la nova elit. Són els «amos» del Metavers
Primer, segon i tercer món	Països desenvolupats i en vies de desenvolupament	Noves formes de vida. El model present no és sostenible! Ex. Xina = EUA.	Tribus virtuals	«Ciborgocràcia»

**Taula 1:** Full de ruta per a la gestió de les persones en el futur.

## Referències bibliogràfiques

- BECKER, B.; ULRICH, D. i HUSLIED, M. (2001) «The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance», Harvard Business School Press.
- DOLAN, S. L. i BELOUT, A. (1997) «Assessing Human resource Effectiveness: The Emergence of the Stakeholder Approach», *The HRM Research Quarterly*, vol. 1 (1).
- CYR, D. J. (1995) «*The Human Resource Challenge of International Joint Venture*», Westport: Quorum Books.
- DE SILVA, S. (1997) «The Changing Focus of Industrial Relations and Human Resource Management». Paper presented at the ILO Workshop on Employers' Organizations. Torí, Itàlia, 5-13 de maig. El text íntegre del *paper* pot consultar-se a:  
<<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srsir-hrm.htm>>
- DOLAN, S.L.; BELOUT, A. i BALKIN D. (2000) «Downsizing without downgrading: learning how firms manage their survivors», *International Journal of Manpower*, vol 21 (1), 34-46.
- DOLAN, S.L.; GARCIA, S. i RICHLEY, B. (2006) «Managing by Values: A Corporate Guide to Living, being Alive, and Making a Living in the 21st Century», Houndmills, Palgrave Macmillan.
- DOLAN, S.L. i ACOSTA-FLAMMA, C. (2006) «Values and propensity to adopt new HRM web-based technologies as determinants of HR efficiency and effectiveness: a firm level resource-based analysis». En: Braun, M.; Mohler, P-Ph. (eds.) *Beyond the Horizon of Measurement*, Mannheim, ZUMA, 85-104.
- DOLAN, S.L., VALLE, R., JACKSON, S.E. i SCHULER, R. (2007) «La



- gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?», 3a ed., McGraw Hill.
- DOLAN, S.L., SABA, T., JACKSON, S. i SCHULER, R.S. (2008) «La Gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles», 4.<sup>a</sup> ed., Pearson Education.
- DOLAN, S.L. i GARCIA, S. (2002) «Managing by Values: Cultural Re-design for Strategic Organizational Change at the Dawn of the 21st Century», *Journal of Management Development*, vol. 21 (2), 101-117.
- DOLAN, S.L. i LINGHAM, T. (2008) «Fundamentals of International Organizational Behaviour», Sara Books.
- GOMEZ-MEJÍA, L.; BALKIN, D. (1992) «Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance», South Western.
- KAY, I.; LUSS, R. (1999) «Creating Superior Returns to Shareholders through Effective Human Capital Management». The Watson Wyatt Human Capital Index. V. també: Human Capital Index, «Linking Human Capital and Shareholder Value».
- KURZWEIL, R (2005) «The Singularity is Near», Penguin Books.
- LAWLER, E.E., III (2000) «Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy», Jossey-Bass.
- RAICH, M.; DOLAN, S.L. (2008a) «Beyond: Business and Society in Transformation», Palgrave-Macmillan.
- RAICH, M.; DOLAN, S.L. (2008b) «Más allá» TECSUP i Profit.
- SCHULER, R.; JACKSON, S.E. (2006) «Human Resource Management -International Perspective». Mason, OH: Thomson.
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S. i STOREY, J. (2000) «HRM and Its Link with Strategic Management». En: Storey, J. (ed.) *Human Resource Management*, capítol 7, International Thomson.
- SCHULER, R.S. (2000) «HR Issues in International Joint Ventures and Alliances». En: Storey, J. (ed.) *Human Resource Management*, capítol 16, International Thomson.
- STUART, T.A. (1996) «Taking on the Last Bureaucracy People Need People —But Do They Need Personnel? It's Time for Human Resources Departments to Put Up or Shut Up», *Fortune*, 15 de gener. <[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1996/01/15/207172/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1996/01/15/207172/index.htm)>
- ULRICH, D. (1997) «Human Resource Champions», Harvard Business School Press.
- ULRICH, D. i BOROCKBANK, W. (2005) «The HR Value Proposition», Harvard Business School Press.

- VALLE, R., MARTIN, F.; ROMERO, F.M. i DOLAN, S.L. (2000) «Business Strategy, Work Processes and Human Resource Training: Are They Congruent?», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 283-297.
- ZHANG, Y.; DOLAN, S.L.; LINGHAM, T.; ALTMAN, Y. (2008) «International Strategic Human Resource Management: A Comparative Case Analysis of Spanish Firms in China», *Management and Organization Review*. (A premsa)

**ACCID**Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció**Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció**

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya

Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona

Tel. 93 416 16 04 extensió 2019

info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID