

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 estreny 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>.

