

El paper dels Recursos Humans en la crisi

Josep Maria Llaurador i Modest Guinjoan
Barcelona Economia

Resum

Els Recursos Humans tenen molt a veure en les causes de la crisi. Qüestions com la retribució dels directius i els sistemes d'incentius han generat força debat i han posat de manifest la necessitat de reformes. Però, per altra banda, les persones són les principals afectades per les conseqüències de la crisi i la funció de Recursos Humans té molt a dir en la gestió de la crisi, i no solament en els casos en què s'ha de fer un expedient de regulació. En aquest article s'aprofundeix en el rol dels Recursos Humans, tant en analitzar les causes de la crisi, com en avaluar les mesures que cal prendre per sortir tan ben parats com sigui possible d'aquesta situació.

Abstract

Human Resources are important drivers of the crisis. Topics like managers pay and bonus schemes generate a lot of debate and make clear the need for big reforms. By other hand, the consequences of the crisis affect people and Human Resources have a lot to say in the management of the crisis, and not only when there is a need to reduce the number of employees. This article analyses the role of Human Resources, exploring the causes of the crisis and assessing the decisions to take in order to succeed in this difficult situation.

Aquesta crisi ha saltat més enllà de les pàgines d'economia dels diaris i, més directament o indirectament, s'ha fet amb més titulars de primera plana que cap altra crisi anterior. Com més va, més gran és també la preocupació dels governants i dels ciutadans, tal com manifesten en tot tipus de sondeigs i enquestes, perquè les conseqüències d'una profunda i llarga crisi no acabin essent les protagonistes de les pàgines de societat.

Les crisis i La Crisi. Origen i conseqüències

De crisis, en el món capitalista, n'hi ha hagut moltes, i totes les empreses amb més de quinze anys de vida són supervivents de la darrera. En la crisi de començaments dels 90, com en totes les crisis, les empreses van haver de reajustar objectius i reduir costos, moltes empreses van desaparèixer, tot i que, tanmateix, algunes van veure la llum, és a dir, van trobar les condicions idònies per néixer.

El perfil de les empreses que se'n van sortir potser hauria pogut donar pistes sobre allò que calia fer per estar vacunats contra infeccions com aquestes. No sembla que la nostra espècie aprengui massa dels errors; l'economia és només un dels vessants on la naturalesa humana es desenvolupa i, tot i algunes millores, no sembla que en les darreres dues dècades les coses hagin millorat gaire al nostre planeta; les guerres, la fam, les malalties i la degradació ambiental, per posar exemples dels més crus, per a molts, no es veuen compensats pels avenços econòmics, tecnològics, mèdics o ecològics. A més, des de la darrera crisi, moltes direccions d'empreses han canviat de mans, com també han canviat els mercats, les condicions de l'entorn –especialment les tecnològiques– i els criteris de gestió; per tant, per a molts equips directius, aquesta pot haver estat també una primera experiència.

La gran majoria de les empreses, com a organitzacions econòmiques que són, busquen el benefici, han continuat treballant en funció del curt termini. Unes, amb la necessitat d'aconterar els accionistes, han dut a terme accions d'impacte mediàtic immediat que suposessin un increment del valor de l'acció i evitessin que aquells s'im-

miscissin en la gestió de l'empresa, portes endintre; altres, sense la pressió de les juntes d'accionistes, han anat enfortint el patrimoni familiar o personal sota el lema «tot això que hi hem guanyat!»; i totes, sense excepció –Espanya n'és un exemple remarcable– han aprofitat la bonança fora mida dels darrers anys, tot fent-se el sord davant els mals averanys que alguns il·luminats –així els anomenaven– gosaven manifestar sobre la fragilitat d'un sistema econòmic que passava per damunt de qualsevol contradicció interna i fixava els fonaments en activitats la productivitat i la innovació de les quals no eren, com reconeixia gairebé tothom en petit comitè, les més adients. En altres paraules, encara que la majoria veiessin núvols negres darrere les muntanyes, preferien mirar en direcció contrària i es sorprenien que durés tant el blau del cel que marcava un horitzó d'oportunitats. Tanmateix, la tempesta amenaçava.

I la tempesta és més profunda i, tot hi apunta, que tindrà una durada superior a les anteriors. És més profunda perquè no ha afectat només alguns sectors de l'economia productiva o d'algunes àrees geogràfiques determinades, sinó que la desconfiança en el sistema financer ha arrossegat per terra les fonts del crèdit i la resta de l'economia, i el seu abast ha estat global, de pandèmia, fins i tot abraçant els mercats emergents que, en crisis anteriors, havien estat un aixopluc per a algunes de les vacants produïdes pels retalls en empreses del món occidental. També, a parer d'alguns analistes, aquesta crisi, a diferència de les anteriors, no es veu acompanyada pel naixement d'un nombre d'empreses que, al cap i a la fi, alleujava la tendència negativa general amb noves oportunitats no només de negoci, sinó també d'ocupació per al personal amb talent que era víctima de les reduccions de plantilla o dels tancaments.

A més dels motius econòmics explicats –i dels no explicats– per part de tants especialistes per entendre el sorgiment de la crisi actual, ja hi havia hagut avisos en àmbits propers al de Recursos Humans, especialment a les grans empreses. Des dels anys 90 del segle passat –qui sap si com una reacció a la crisi acabada de superar– les *stock options* per remunerar les cúpules directives de les grans corporacions havien nascut com un pagament diferit que lligava l'alt directiu a la seva empresa

durant uns anys i n'evitava la marxa a la competència amb la seva tasca a mig fer; és a dir, van ser rebudes com una panacea que fidelitzava els gestors, tot convertint-los en accionistes.

Però el nuviatge va durar pocs anys, perquè els mercats de les empreses i dels alts directius eren diferents; l'equitat remunerativa dels alts directius estava més en funció dels sous de la competència que no pas del valor de les empreses on treballaven. El 2006 –per tant, abans de l'esclat de la crisi actual– Stephen F. O'Byrne i S. David Young, en un estudi sobre els paquets retributius, entre 1995 i 2004, de més de 700 empreses americanes que cotitzaven a borsa, conclouien que en gairebé les dues cinquantenes parts de la mostra els incentius que tenien els directius pel creixement de les vendes eren superiors als que tenien per a potenciar el patrimoni dels accionistes. Els directius, amb tota lògica, concentraven els seus esforços en el creixement desbocat, encara que fos en detriment del valor per als accionistes a llarg termini. La guerra estava servida.

Les juntes d'accionistes de les empreses –no només als Estats Units, sinó també aquí– van començar a interessar-se per la composició dels paquets retributius dels seus principals gestors i, més endavant, a replantejar-se'ls per tal d'establir-hi algun tipus de limitació. Era com la rebel·lió dels amos davant dels alts directius i –cal no oblidar-ho– també futurs accionistes de pes. Les malifetes d'Enron i altres de similars només eren una confirmació més del fet que els accionistes no podien fiar-se'n del tot.

La cosa ha anat ràpida. Si l'any 2000 Brian J. Hall encara preguntava «Què cal saber de les *stock options*?», el 2003 la pregunta de Warren Buffett era «Tenen els accionistes prou poder per controlar les remuneracions exorbitants dels executius?», i el 2008, amb la crisi començada, els especialistes en retribucions directives ja es preguntaven «Hauríem d'acabar amb les *stock options*?», o Mary Ellen Carter, Brian Cadman i Stephen Hillegeist posaven «La compensació salarial dels executius, en el punt de mira»; i finalment, aquest any, arran de les ajudes financeres del govern Obama a grans empreses financeres, amb la pèrdua de llocs de treball de milers de treballadors i els milions percebuts en retribucions i beneficis

per part dels executius pel mig, els experts reconeixen que «Els salaris dels executius tornen a la palestra».

Seria massa simplista atribuir a la remuneració de l'alta direcció de les empreses la causa de la crisi actual, per bé que els gestors de les gran empreses que van donar-li el tret de sortida no estan exempts de responsabilitat a l'hora de gestionar-les, sigui per inèrcia, sigui per poca regulació del sistema, sigui per interessos econòmics particulars, atès que els seus ingressos plurianuals depenien dels seus resultats a curt termini. Per contra, té tota la lògica que, davant de la seva manca de previsió i dels seus errors de gestió, siguin els màxims executius la diana de bona part de les crítiques i la rebaixa dels seus sous, una de les conseqüències d'aquesta crisi.

Per sota dels organigrames i en contradades més properes, la remuneració també generava una situació que l'impacte de la crisi ha fet encara més evident. Fèiem referència més amunt a la productivitat i a la innovació; per més que hagi estat predicat pels especialistes, als quatre vents i des de fa anys, que calia remunerar els empleats per allò que feien i no pas per fer acte de presència a la feina, la realitat és que, en el nostre entorn més proper, només les grans empreses i algunes de mitjanes –descomptant el feu tradicional de la força de vendes– han accelerat els passos cap a una retribució individualitzada, especialment en els esglavons directius i tècnics. Més encara, en els 10 anys que van del 1995 al 2005, l'Informe Cranfield-Esade, a més d'aquesta lleugera tendència cap a la determinació del salari base a nivell individual, detecten un clar augment de les polítiques retributives que determinen el salari base d'acord amb convenis col·lectius d'àmbit provincial, en detriment d'aquells a nivell d'empresa o de divisió empresarial. Però, si la retribució variable, en base als resultats individuals, ja s'ha consolidat en els nivells directius i ha guanyat pes en el dels tècnics, pel que fa als nivells inferiors –els administratius i els operaris– encara ha retrocedit durant l'esmentada dècada. Així que, en els treballadors de la base de l'estructura empresarial, el lligam entre la seva actuació i allò que en perceben es debilita, tot traslladant la fixació del sou a un nivell més allunyat del dia a dia –el conveni col·lectiu provincial–, i la retribució variable roman encara en la mínima expressió.

Quan combinem tot això amb la productivitat i la in-

novació de la força de treball del país, que ja ha estat re-tratada amb una clara diferència negativa respecte a la d'altres estats europeus del nostre entorn, no només les conseqüències davant les retallades de personal són més punyents, sinó que, a més –i això encara és pitjor–, una base poc productiva i innovadora dóna poques garanties per a una ràpida recuperació i poder superar la situació crítica de les empreses.

Tampoc no es pot dir que l'aspecte remuneratiu de les empreses hagi estat una de les causes principals de la crisi, ni globalment ni localment; tampoc no és la que rep les conseqüències més destacades però, com veurem més endavant, és dels aspectes més cridaners de la funció de Recursos Humans, per bé que no és ni la més important, ni tan sols la més transcendental.

El paper de Recursos Humans. De verdes i de madures

En parlar de la funció de Recursos Humans caldrà distingir entre el vessant més estratègic i el més pràctic; entre la presa de decisions polítiques i l'execució pràctica d'unes ordres, decidides amb la seva participació o sense ella.

La Direcció de Recursos Humans ha estat de les darreres a incorporar-se a l'ens estratègic per excel·lència de les empreses, els comitès de direcció, on s'aplica l'estratègia empresarial, tot i que aquesta incorporació sigui més pel fet que el directiu en qüestió exerceixi alguna altra direcció que no pas pel fet de ser el director de Recursos Humans. En l'Informe Cranfield Esade, ja esmentat, conclouen que la participació del responsable específic de Recursos Humans en el comitè de direcció, a Espanya, es donaria en el 36 % de les empreses i que, en el decurs dels deu anys comparats, la seva importància, tant en l'establiment de l'estratègia com en la seva implementació, ha disminuït. Això vol dir que la majoria de les empreses prenen la Direcció de Recursos com un òrgan executiu que, en el cas d'una crisi, esdevindrà més aviat executor...

Un altra dada que permet endevinar aquesta tendència és la procedència acadèmica del director de Recursos Humans. En deu anys, d'una banda, els provinents de

carreres d'Humanitats i d'Administració d'Empreses havien baixat més de quatre punts percentuals; de l'altra, els provinents de Ciències Socials o del Comportament –bàsicament, psicòlegs– havien perdut el primer lloc en benefici dels advocats, un signe evident d'allò prioritari per a què les empreses volien utilitzar-los i, davant d'una hipotètica crisi –que, per cert, encara no s'havia iniciat en el moment de l'Informe–, de la confiança que sempre els seria més útil el Dret.

Sense abandonar del tot l'àmbit estratègic, Recursos Humans és qui concentra el contacte institucional de l'empresa amb la plantilla. La comunicació interna, tan lloada als papers, té poca cosa a fer quan la transparència no és un tret distintiu de la majoria de les empreses, menys encara si són mitjanes i familiars. Si mentre les coses anaven a tota vela, una discreció mal entesa evitava donar a la plantilla informacions sobre la bona marxa i els beneficis, és molt difícil que, quan les coses van maldades, s'aconsegueixi una mínima comprensió i complicitat dels empleats per la davallada dels resultats, encara que n'acabin essent les primeres víctimes. Aleshores, la imatge més aviat obscura i impenetrable de Recursos Humans és un peatge que cal pagar.

En entrar en el dia a dia pràctic de les activitats habituals d'un Departament de Recursos Humans, el primer repte és el de trobar la forma d'aconseguir uns objectius finals que, en molts casos, li vénen donats, sense haver participat ni en el com s'ha arribat a una situació determinada, ni en l'elaboració de les finalitats. Així doncs, no és estrany que vagin amb peus de plom per no espifiar-la, tot temptejant el terreny per tal de conèixer millor les veritables intencions de qui pren les últimes decisions.

La gran majoria dels departaments de Recursos Humans s'ha caracteritzat, a més, per actuar amb urgències i així us ho confessaran els seus membres, uns veritables apagafocs. No en tenen tota la culpa. Si la planificació, en general, no ha estat precisament un punt fort de les nostres empreses, la planificació dels recursos humans encara ho ha estat menys; qualsevol empresa controla els estocs, la liquiditat, les compres i les vendes, però es veu sorpresa per qualsevol baixa o acomiadament del personal. Per tot això, l'abordatge d'una reducció de plantilla,

sense una adequada planificació, en alguns casos esdevé una loteria.

Durant les èpoques de vaques grasses, quan la demanda era superior a l'oferta, les activitats de Recursos Humans es concentraven en la formació i el reciclatge, en la planificació de successions directives, en la promoció del personal intern, en la recerca de talent fora de l'empresa, en la subcontractació d'alguns serveis, en la contractació de treballadors temporals a temps parcial, mentre les plantilles es treien un sobresou a base d'hores extres. Com que hi havia feina i, a fora, es lliurava la guerra pel talent, els sous creixien, mentre els representants de les patronals i els sindicats festejaven ancorats en els mateixos criteris de capital i treball de fa més de deu anys. En les grans corporacions, els alts executius, a la vista que, si no assolien els objectius ambiciosos que els proposaven en un entorn on només es veien les oportunitats de negoci global, eren els qui pagaven els plats trencats, s'asseguraven, si més no financerament, amb uns sous exorbitants que els cobrien del risc que corrien.

Arribades les vaques magres, l'activitat de Recursos Humans dona un tomb de 180 graus. Aleshores, el *downsizing* es veu com l'única opció; com més s'hagin contagiat les polítiques de recursos humans –de selecció, de promoció, de retribució, etc.– amb les alegries dels moments dolços, més dures hauran de ser les accions que caldrà emprendre per afrontar la crisi i més serà el contrast que viuran els empleats entre ambdues situacions. Al cap i a la fi, una conseqüència més de la manca de previsió.

Així, amb l'oferta molt superior a la demanda, els retalls salarials, les reduccions de jornades laborals i els treballs compartits, les jubilacions anticipades voluntàries, les baixes incentivades, els acomiadaments i els ERO prenen tot el protagonisme. Els missatges institucionals triomfalistes –si n'hi havia– són substituïts pels mals presagis, sovint amb un decalatge tan breu de temps que els fa de dubtosa credibilitat, fins i tot per als mateixos membres de la plantilla. És aleshores també quan els òrgans màxims de decisió de les empreses s'adrecen amb una celeritat mai vista cap als responsables de Recursos Humans perquè posin fil a l'agulla, tot encomanant-los que ho facin amb el màxim de tacte, una tasca gairebé impos-

sible i en el moment més inoportú, si abans no s'han establert unes relacions que hagin fet que els empleats es sentissin alguna cosa més que simples recursos.

La pressió per reduir costos com més aviat millor mena directament a la reducció de plantilles, un exemple més d'allò que tothom sospitava però que ningú no acabava de dir, perquè no era prou políticament correcte. És a dir, aquell capital humà que era la base de l'empresa, aquell dipòsit de coneixements que la distingia de la competència, no era altra cosa que el cost principal. I és el braç executor de Recursos Humans qui se n'ha de desprendre.

Cal destacar, tanmateix, que tampoc no es tracta d'una excepció per als professionals que s'hi dediquen. Són molts els directius dels més diversos nivells jeràrquics que es mostren disposats a transmetre felicitacions i a lliurar premis als seus col·laboradors, mentre que a l'hora d'aplicar-los sancions o d'acomiar-los recorren als serveis dels especialistes de «personal».

Aneil K. Mishra, Karen E. Mishra i Gretchen M. Spreitzer, en els darrers deu anys, han estudiat com es generava confiança i responsabilitat en empreses industrials i de serveis, amb la hipòtesi que això les ajudaria a abordar moments d'incertesa com els actuals i que en sortirien reforçades. Per a ells, les reduccions de plantilla tenen quatre objectius generals: disminuir els costos, augmentar la productivitat del treball, millorar la qualitat i esdevenir més eficients en l'ús del capital.

Les reduccions de plantilla tenen, evidentment, un impacte directe i immediat en els costos fixos, però tenen també una dimensió humana, a més de representar una pèrdua de *know-how*, el càlcul de la qual, pel seu caràcter intangible, és tan difícil de fer, com complicat és d'endevinar el seu abast en el futur, quan sigui hora de recuperar-se. Les empreses fan cap a la reducció de plantilla com una solució exclusivament econòmica i de curt termini; l'empresa com a ens econòmic preval, doncs, per sobre de l'empresa com a societat humana, i les urgències del curt termini pesen més que les metes a mig i llarg termini, com no podia ser d'una altra manera, si la planificació ha estat considerada secularment una pèrdua de temps, un fer volar coloms.

La situació, en una diferència de pocs anys, esdevé

paradoxal; fa poc les empreses estaven lluitant en el mercat laboral a la recerca del talent –tant de moda i ara, amb la crisi, aparcat temporalment– i avui dia el retornen al mercat laboral, potser sense adonar-se que tot el talent que els caldrà serà poc per trobar bones sortides i que, tard o d’hora, els professionals que en tenen trobaran qui es faci amb els seus serveis.

Augmentar la productivitat amb empleats que han passat per una reducció de plantilla i/o tenen a l’horitzó possibles retalls és un repte de difícil consecució; la gent treballa menys i pitjor quan es veu amenaçada o se sent insegura, sense continuïtat; no cal dir que es pot esperar ben poca cosa de la creativitat i la innovació que exigeix la millora de la qualitat en una situació com l’actual. Vist així, els efectes d’una reducció de plantilla resten limitats a l’àmbit de la disminució de costos.

Però, per als autors anteriors, hi ha empreses que, en moments de bonança, han sabut construir un ambient que fa possible un compromís de mínims quan arriben les dificultats. Segons les conclusions del seu estudi, amb la reducció de plantilles no es tracta de fer més amb menys personal, sinó de ser més flexibles, d’augmentar la confiança i, en conseqüència, la delegació, sobretot, en els quadres.

Traduït al nostre entorn més proper, també hi ha empreses que han sabut aplicar mesures reductores amb la comprensió i la participació de la majoria dels seus empleats, però són poques. La majoria, sense l’adob previ d’unes relacions positives creades al llarg dels anys, ha fet tard; de miracles, no n’hi ha. No hi ha cap empresari o gerent que trobi plaer en els retallades, perquè van en contra del seu instint natural, però n’hi ha pocs que ho hagin compartit amb els seus companys de viatge. Sempre els quedarà una lliçó apresada per aplicar en la propera crisi.

L’efecte en les persones. De capital humà a víctimes

No cal dir que són els nombrosos empresaris les víctimes de més pes en qualsevol crisi; quan les organitzacions generadores de riquesa i d’ocupació tanquen o s’aprimen, per força es desencadenen les conseqüències que estem observant en la força de treball; si els qui fan

moure l’economia diària se’n van, es retiren o s’enxampen els dits, la resta –amb els governs inclosos– han de fer mans i mànigues per sobreviure com sigui.

Per bé que són els ERO de grans empreses els que fan més soroll mediàtic per les xifres que manegen i per la seva concentració en àrees geogràfiques més properes a la capital, el degoteig acumulat de baixes entre els petits –industrials, comerciants, de serveis– i autònoms diversos és escandalós i amb una cadència diària que, no pel fet de passar desapercebuda, és menys preocupant. Els projectes estroncats i les idees congelades, especialment per la manca de crèdit, seran difícils de recuperar en les mateixes mans, perquè els emprenedors en surten escarmentats. Ni els que s’han vist obligats a abandonar el vaixell, ni aquells que, enfilats al pont de comandament, remouen cel i terra per sobreviure el temporal, no estaran per romanços en el proper futur. Tanmateix, cal dir-ho amb claredat: no tots els empresaris –grans o petits– estan amb l’aigua al coll; com en totes les crisis, alguns se’n sortiran i, fins i tot, n’hi haurà que en sortiran reforçats. La crisi és dura i és per tot arreu, però alguna cosa hauran fet millor uns empresaris i gestors que uns altres; també hi ha una responsabilitat. No s’hi val, a passar les culpes a les circumstàncies, que sempre són de fora.

Els directius i empleats de les empreses, en crisi o sense, per contra, s’hi han trobat; quan s’hi van incorporar –aleshores, totes li ponien, a l’empresa– es van afegir al projecte empresarial i, envoltats també per l’optimisme del moment i les facilitats hipotecàries i creditícies, van fixar els límits de la seva economia domèstica sense comptar amb la possibilitat que el paradís potser no era terrenal. La crisi només ha fet evident allò que els empresaris sempre han sabut, que l’empresa era seva, encara que, amb l’ajut inestimable dels departaments de Recursos Humans (o de qui n’exercís la funció) perseguissin l’objectiu de fer que la plantilla hi treballés com si fos seva. Les crisis tenen també aquesta funció clarificadora, per si algú –empresari, directiu o empleat– creia que calia deixar-hi la pell...

Les crisis tampoc no afecten ni tots els esglaons jeràrquics, ni tots els perfils de treballadors de la mateixa manera. Per exemple, als Estats Units, tan avesats a fer perfils de tot, Lee McPheters, de la W.P. Carey, estableix que,

en base a les característiques demogràfiques, en aquesta crisi, les dones de raça blanca casades de més de 55 anys i amb un títol universitari són les menys propenses a caure a l'atur, mentre que els joves de raça negra que no han acabat el batxillerat són els qui tenen més números per romandre-hi. És clar que allà ho fan en un entorn de lleis laborals molt diferents i, sobretot, amb un percentatge d'aturats que, al juny passat, no arribava al 10 %.

A casa nostra, és prou conegut que bona part de la recent immigració de fora de l'Estat ha estat de les primeres víctimes, fins al punt d'haver de mirar de facilitar-los el retorn als seus països per evitar de malviure en un entorn molt més car. Tampoc no cal estranyar-se tant d'aquest fet, perquè molts immigrants de la remesa anterior, provinents d'altres contrades de l'Estat, un cop jubilats, han tornat als llocs d'origen amb els mateixos arguments, encara que hagi estat per decisió pròpia. Els milers de joves mileuristes, empantanegats en hipoteques de mal pagar, també en són víctimes previstes, per bé que s'agafaran a qualsevol cosa a la mínima oportunitat. Tanmateix, desfer-se dels treballadors de la base no és un gran estalvi per a les empreses, llevat que siguin molts; ni per la seva antiguitat, ni pels seus sous, no representen massa reducció de costos.

Per això els experts en Recursos Humans de la Wharton University han identificat un nou objectiu de les reduccions de plantilla de moltes empreses americanes en la crisi actual: el directius de més de 45 anys. Costen més diners i tenen segurament menys domini de l'alta tecnologia que els seus col·legues més joves, encara que amb ells també es perdi un capital acumulat de coneixements. El pitjor per a aquest col·lectiu no és l'atur, cosa que ja havia passat en crisis anteriors, sinó que no es preveu que sigui temporal, com abans, sinó de llarga durada; després de la crisi que ens ocupa, segons un estudi de Watson Wyatt Worldwide en prop de 200 empreses, més de la meitat diuen que donaran feina a menys gent de la que tenien abans de començar la crisi i un terç creien, abans d'aquest estiu de 2009, que hi hauria encara més acomiadaments en el futur proper.

Tot i que el present serà dur per a tothom que es vegi afectat per les retallades empresarials, els joves amb preparació, tard o d'hora, trobaran el seu lloc en el teixit em-

presarial, per bé que la seves contrapartides retributives romandran estancades més temps en els nivells mínims i ara –no pas com en èpoques passades– amb arguments de pes. Les sortides dels joves sense formació serà complicada, però tenen una edat que els permet invertir temps a millorar el seu perfil competencial. En canvi, el col·lectiu de treballadors i directius de més de 40 anys haurà d'assumir el retrocés en el seu nivell de vida; hauran de partir de la idea que passaran per nombroses entrevistes de selecció –els coneixements acumulats els comptaran tan poc!–, que la formació i el reciclatge en nous àmbits laborals, tot i l'augment de competències que suposarà, els situarà a la cua del qui ja les tenen, que hauran de multiplicar i utilitzar els seus contactes –als Estats Units, el 60 % dels llocs de treball disponibles no estan publicats enlloc!– i que, si tenen la sort de trobar feina, la seva retribució serà entre un 15 % i un 30 % inferior a la que tenien abans. A més, a diferència de crisis anteriors, no sorgeixen noves empreses i els mercats emergents també han estat tocats, cosa que donarà moltes menys possibilitats d'ocupació a uns i a altres.

Els governs han abocat diners a moltes empreses en crisi –algunes amb responsabilitat directa sobre el seu origen– i estan injectant diners en el sector públic per allargar les prestacions de l'atur i per facilitar la formació i el reciclatge dels aturats. Les patronals veuen necessària la flexibilització del mercat de treball i els sindicats encara estan negociant en termes de plusvàlues del treball. Però el resultat, entre altres raons, d'haver posat massa ous al cistell de l'especulació i dels serveis, és que la nostra taxa d'atur és molt superior, no només a la dels Estats Units, sinó a la tots els països de la UE. Com reconeixen cada vegada més experts i com reflexiona Josep Albet en un article recent, el nostre és un model econòmic de treball i no pas de coneixement; diu que el capital obtindrà més rendiments del coneixement que no pas del treball. En el fons, el que hi ha és una consideració interioritzada dels empleats; si són només força de treball, tant des del punt de vista taylorià com del marxista, els volen més barats, però si són dipositaris i actors del coneixement els volen més eficients. Fa més de 40 anys que els que han estat els gurus del *management* del segle XX parlaven del treballadors del coneixement, però

les crisis s'entossudeixen a demostrar que encara no hi hem arribat del tot.

Mentrestant, és evident que els retalls de plantilla, fets amb la intenció de reduir costos, també generen una incertesa, des del punt de vista profundament humà, que ateny empresaris i treballadors i, al capdavall, un elevat cost econòmic i social.

Els camins per sortir-se'n. Atzucacs i oportunitats

Hi haurà nombroses empreses que no sobreviuran a aquesta crisi i moltes altres estaran tocades de mort quan comenci la recuperació, alguns lleus símptomes de la qual ja s'han vist a Alemanya, França i el Japó. Les primeres ja han fet tard; les segones i tota la resta més val que facin els primers passos per estar a punt quan arribi la propera que, sens dubte, acabarà fent acte de presència, atès el caràcter cíclic de l'economia.

Si s'analitzen els criteris de gestió que caracteritzen les empreses supervivents a les diverses crisis que periòdicament ens visiten, ens trobarem alguns trets comuns, alguns dels quals impliquen directament la gestió dels Recursos Humans, tant des del punt de vista estratègic com del dia a dia.

L'obsessió a reduir el volum de l'empresa i fer-la més eficient només amb un horitzó temporal limitat al trimestre o a l'any en curs no du enlloc, sinó a la propera sorpresa. La prospecció de futur, la planificació, no és cap pèrdua de temps, sinó la posada en marxa dels mecanismes per millorar de manera continuada i assegurar el caràcter competitiu de l'empresa l'endemà, l'any vinent i més enllà, d'acord amb la visió que hagi definit cada empresa. Recursos Humans, si el deixen, hi té molta cosa a fer; una força de treball qualificada, com diu Yves Lermusiaux tot fent referència a diversos índexs, té un efecte multiplicador també en el valor de les empreses, en considerar que això demostra que té la capacitat per atraure-hi i retenir-hi el talent; la gestió del capital humà d'una forma sistemàtica i amb aprofitament de les facilitats tecnològiques d'avui dia no només permetrà saber als empresaris, un cop arribada l'enèsima crisi, de quins empleats poden prescindir i per què, sinó com pot incidir tot

plegat en el futur de l'empresa i en la seva sortida de la recessió.

Els serà difícil, a les empreses, moure's en entorns inestables i impredecibles si no són prou flexibles. La flexibilitat en els objectius, en polítiques i també en les plantilles serà una bona garantia per treure el màxim profit dels moments àlgids i per superar els moments crítics; clar que la flexibilitat no ha de ser una estratègia secreta, sinó una condició ben coneguda per tots els implicats, treballadors inclosos. La gent sap entendre les coses que tenen una lògica, però no els agrada que els enganyin...

Això vol dir que cal considerar la plantilla com un company de viatge necessari, tal com es compta amb els accionistes, amb una diferència: els primers concentren els coneixements i els segons, la inversió. A partir d'aquí les conseqüències es desencadenen i és molt més fàcil d'estar-hi d'acord intel·lectualment que no pas de dur-ho a la pràctica, sobretot si la idea que es té dels recursos humans és la clàssica.

Només amb una política de comunicació participativa i transparent es pot generar la mínima comprensió d'una situació donada i, per tant, la lleialtat en uns valors empresarials compartits. Aquesta obertura comunicativa és impensable sense la confiança en els acompanyants, sense la seguretat que sabran fer-se'n també responsables. D'aquest brou, no pas de l'amenaça i la inseguretat, es pot esperar que apareguin idees innovadores i la creativitat necessària per trobar sortides a les situacions més delicades.

Si es parla de la confiança i de la responsabilitat en tota l'estructura de l'organització, caldrà comptar amb el paper dels quadres, dels comandaments mitjans, precisament dels membres d'un dels col·lectius més castigats per la crisi actual. Sense ells, la distància entre la gerència i la base és excessiva i els móns de dalt i de baix no tenen res a veure. La seva capacitat de lideratge dels equips petits poden determinar que les reduccions de plantilla, imprescindible en uns casos i necessàries en altres, siguin un maldecap, amb conseqüències negatives per a les persones i la imatge de l'empresa, o un mecanisme natural de l'empresa per poder afrontar el futur de manera més sanejada i competitiva.

Aquestes són algunes de les formes de funcionar de

les empreses que tenen possibilitats de sortir reforçades de la crisi actual. No n'hi ha cap que hagi començat a canviar els criteris en plena crisi; totes s'hi havien avançat, quan les coses anaven com una seda; ara en poden recollir alguns fruits. No vol dir que no hagin hagut de fer reduccions de plantilla, ni que els acomiadats d'aquestes empreses estiguin trempats com un gínjol, però ben segur que, uns i altres, hauran entès millor la situació i podran embocar la sortida del túnel amb més optimisme que els milers que s'han trobat ofegats i orfes, respectivament, sense saber, de vegades, ni el per què els ha tocat precisament a ells.

Altres agents també hi poden fer alguna cosa. No sembla que patronals i sindicats, enrocats com estan en posicions més pròpies de la Segona Ona d'Alvin Toffler que no pas de la Tercera, estiguin disposats a arribar a cap acord per la via de trobar complementarietats, sinó que ja es troben a gust en el conflicte, ara que hi ha poca cosa a guanyar, no pas com anys enrere. I, per la seva banda, els governs poden –i han de– fer-hi alguna cosa.

El Govern, mentrestant, hi posa diners que surten d'unes arques ben buides. Com deia Gonzalo Baratech a *l'Avui* a mitjans d'agost, «d'aquí a un parell d'anys [...] s'haurà generat deute per a dues generacions». Algú haurà de pagar el dèficit. En una col·laboració nostra ha-

bitual, també a *l'Avui*, de començaments de juny, ens referíem als resultats d'una enquesta informal entre estudiants d'empresarials del nostre país, un 80 % dels quals mostrava la seva preferència per treballar a l'Administració; ens preguntàvem sobre «la impossibilitat pràctica que una cinquena part de la gent que treballa financi les quatre cinquenes parts dels que treballen i a tots els que no ho fan». Però el mateix Baratech informa que «el 2008, el nombre d'empleats de l'Estat va augmentar un 2,9 %, i els alts càrrecs, un 7,6 %. Els funcionaris ja sumen més de 3 milions, és a dir, un de cada sis empleats.». Evidentment, el primer pas per superar una crisi és ésser-ne conscient i actuar en conseqüència.

Aquesta crisi, doncs, també sembla que afecti la seguretat de les persones i els seus plans per mantenir en el futur la mateixa qualitat de vida que en el passat. Recursos Humans, al servei dels objectius de les empreses, en el futur haurà de gestionar empleats que potser tindran uns valors que moltes empreses, després d'aquesta crisi, potser no els podran oferir. O potser sempre n'hi haurà que s'hauran sabut avançar als temps –i a les crisis– i que sabran fer-se atractives a les noves generacions de directius i empleats. Mentrestant, tanmateix, caldrà mirar d'acabar com sigui el ball amb una Senyora Crisi... i, si pot ser, que sigui l'últim.