

# Mig segle de



Mónica Daluz

**U**na mica a cegues, amb un toc d'olfacte i molta sensibilitat, així és com pren forma un mes d'octubre de 1965 l'embrió de l'actual Aedipe Catalunya. Aquest número especial és una passejada per la història de l'últim mig segle de la gestió dels recursos humans a l'empresa espanyola. Viuen els esdeveniments a través dels ulls dels presidents de l'Associació, que ofereixen el valuós testimoni, no sols d'haver viscut en primera persona, sinó d'haver estat impulsors del desenvolupament d'una funció i una professió que ha passat en tan sols unes dècades del gris anonimat a constituir un pilar estratègic a les organitzacions. Un protagonisme que es consolida per moments, perquè el factor humà, en un pas més en l'evolució de l'home en la seva dimensió social, envaeix les nostres

**El factor humà, en un pas més en l'evolució de l'home en la seva dimensió social, envaeix les nostres vides; vides que corren cercant la felicitat i l'equilibri**



vides; vides que corren cercant la felicitat i l'equilibri, eixamplant així els anhels de la cúspide de la piràmide de Maslow. Les organitzacions han deixat de viure d'esquenes a

tals anhels perquè l'experiència ha demostrat que tenir-los en consideració és rentable. Hem passat de la disciplina al lideratge, de l'obligació al compromís, del mèrit al talent; una

# factor humà

evolució no només conceptual, sinó d'adaptació als reptes de la funció als nous paradigmes de la societat i de l'economia, probablement una economia competitiva i sostenible alhora. I qui prova, repeteix. Un entorn de creixement professional i personal extreu el millor dels equips humans; i és que la satisfacció de les expectatives, l'assoliment de fites, en definitiva, la felicitat, constitueixen el combustible d'aquest factor intrísec, insubvencionable: la motivació. Com a organització podem comprar, copiar i, fins i tot, aprendre però l'entusiasme i la creativitat de les persones s'han de propiciar.

## Cap a la llibertat

El curs de la història ha configurat la morfologia de la professió a través de les diferents èpoques, i no hi ha cap dubte que l'evolució del *management* dels recursos humans i de la funció de direcció de personal en el nostre país s'ha vist condicionada per un entorn polític i social que va passar de la repressió al progressiu assoliment de llibertats. Amb l'avveniment de la democràcia i la vida política en plena efervescència, Aedipe entrà amb força en escena, intentant esdevenir *partner* estratègic de les institucions. Presència que no ha deixat de consolidar-se i que ha constituït un dels triomfs més significatius d'aquest projecte associatiu, pel que fa a la possibilitat de donar visibilitat a la funció de RH i, a més, d'enriquir els avenços polítics i socials amb la nostra manera d'entendre els problemes de la societat.

Repassarem les claus de l'evolució de la funció de RH, des d'una primera etapa administrativa, d'enfocament purament burocràtic i de subjecció del treballador a les regles, i que es correspon amb un determinat període polític, fins l'etapa dels "recursos humans" (o de la gestió o direcció de

persones), en la línia de la gestió del factor humà en l'entorn europeu, i que contempla tant la funció de personal –que adquireix, definitivament, una orientació directiva–, com la integració de la "persona" i de "l'organització". En el camí, l'etapa de les "relacions humanes", arribada de la mà dels Plans de Desenvolupament, de visió tecnocràtica, i en la qual la finalitat de la funció de la gestió de personal és l'adaptació de la persona treballadora a les necessitats tècniques de l'organització. I la fase focalitzada en la gestió del conflicte i la consecució d'acords, en la qual la negociació de les condicions de treball és l'objecte de la funció, amb la asèptica denominació de "relacions laborals".

## La funció de direcció de personal s'ha vist condicionada per un entorn polític i social que va passar de la repressió al progressiu assoliment de llibertats

I des de la concepció taylorista del treballador com a factor productiu a l'actual visió de l'empleat com a persona i com a factor estratègic, els gestors de personal han viscut de tots colors: enfrontaments amb determinats sindicats, amenaces, còctels molotov...; el pas dels sindicats verticals a la llibertat de sindicació; interminables negociacions de convenis; estranyes parelles amb idil·lis entre governs i sindicats; un poti-poti de perfils a les seves fileres: ex policies, advocats, psicòlegs, sociòlegs, economistes, etc., fins als actuals professionals amb titula-

ció específica...; de la setmanada en "sobre" a les primeres nòmines per transferència bancària, transparència que fou causant de no pocs conflictes conjugals...; primeres i paternalistes passes en la cerca del benestar del treballador: lots nadalencs, "les extres", vestuari laboral, formació... El futur? Ubiqüitat, autoocupació, treball col·laboratiu i cooperatiu, i fins i tot la monitorització dels empleats per mesurar les seves interaccions i el seu anar i venir en els centres de treball amb la finalitat d'adecuar els entorns laborals; en el punt de mira: crear organitzacions econòmica i socialment sostenibles a partir d'aquest peculiar escenari que és l'organització on la convivència dóna resultats. □





## "Nace una profesión"

**E**ran los últimos coletazos de la dictadura. La sociedad, aunque aparentemente cohesionada y conforme con el Régimen, se encontraba en realidad inmersa en un proceso de importante conflictividad social y política; en esos años se produjeron las primeras movilizaciones de oposición a la dictadura por parte de trabajadores y estudiantes.

Pero, entre tanto, la mayoría de la población se volcaba en sus quehaceres, con el pluriempleo a la orden del día, tratando de acceder a la incipiente sociedad de consumo. El nivel de vida de los ciudadanos se eleva, e irrumpen un nuevo segmento económico: la clase media. Un escenario próspero, que provocó el rápido crecimiento de la industria y los servicios. Al tiempo, llegan las inversiones extranjeras, atraídas por los reducidos costes laborales, y la masiva emigración rural hacia zonas industriales. Consecuencia: pleno empleo. En este entorno, la gestión de los recursos humanos se limitaba a los aspectos burocráticos, fue la época de la llamada Administración de Personal (altas y bajas, seguridad social, nóminas, disciplina laboral, control del absentismo...). Pero la libertad se abre paso de la mano del desarrollismo y llegaron las multinacionales, con nuevos enfoques y nuevos hábitos en la gestión, también en la gestión del recurso humano.

La sensibilidad en materia de gestión de los recursos humanos en la organización, casi siempre gestada desde círculos universitarios, comienza a extenderse gracias al esfuerzo formativo y divulgativo de personas que creyeron, ya entonces, que ese factor, el humano, debía ocupar un lugar destacado en la ecuación. Muchos de ellos encontraron en Aedipe la herramienta adecuada para canalizar ese trabajo, que contribuyó a diseñar un nuevo espacio para los RR.HH. □



7 de julio de 1965. Estrasburg, Maison d'Europe. Presentación al Comité Directivo de la E.A.P.M. (European Association of Personnel Management), de la candidatura de AEDIPE, que fue aceptada. Manuel García Reyes, Melchor Mateu Brunet y Antonio Sáenz de Miera, presidente, vicepresidente y secretario de AEDIPE, entran a formar parte del Comité Directivo de la Asociación Europea.

### Ocurría en el mundo

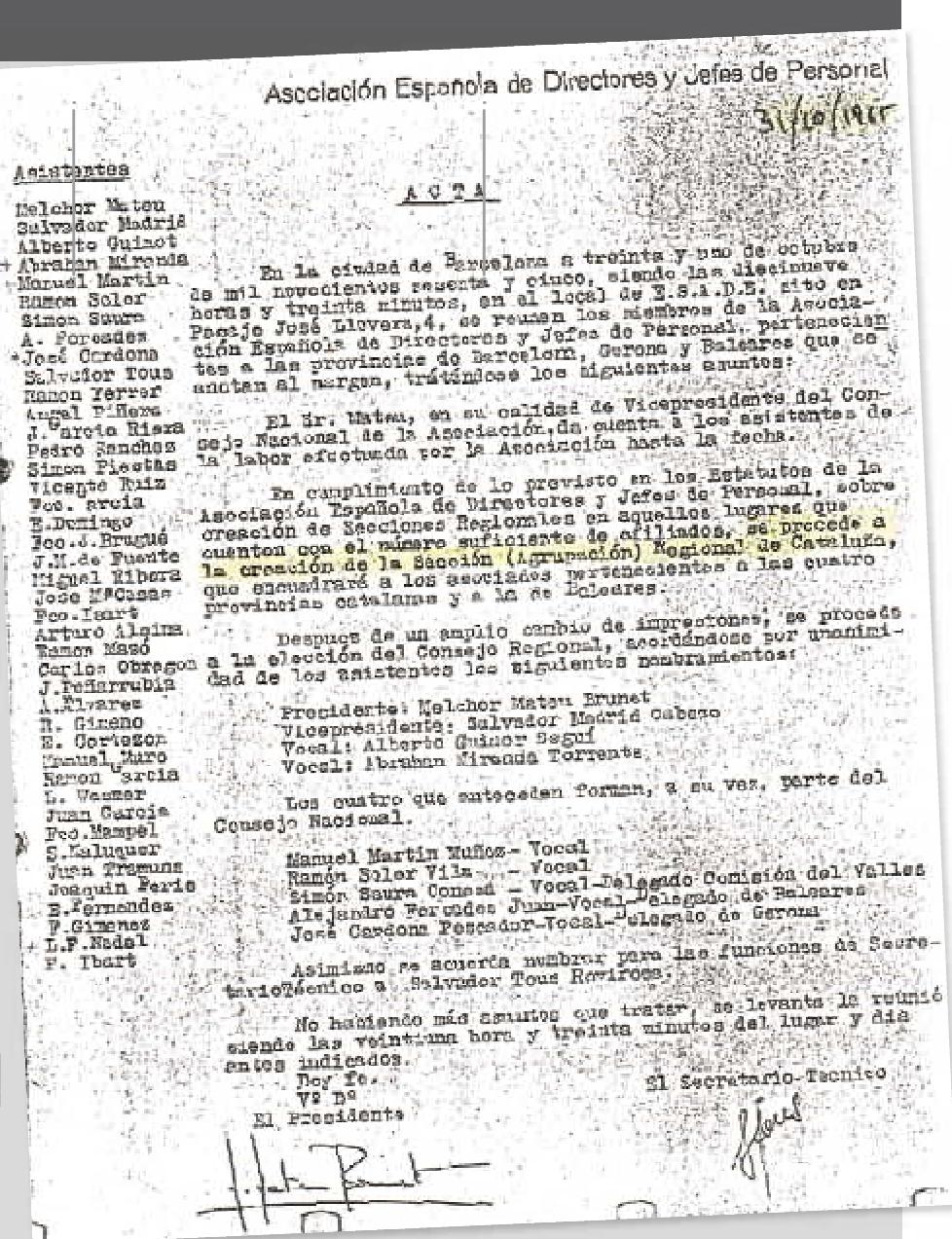
- Dos grandes potencias mundiales, **EE. UU. y URSS** marcan el curso de los acontecimientos.
- **Martin Luther King** inicia la lucha contra la segregación racial.
- La figura de **Kennedy** representa un nuevo rumbo en la política mundial.
- Primavera de **Praga**.
- **Mayo del 68**. Un nuevo espíritu de rebelión asalta a los jóvenes europeos, y también a los norteamericanos
- Irrumpe un movimiento **pacifista y ecologista**: los hippys.

## Primeros pasos

Esta historia comienza el **31 de octubre de 1965**. Es la fecha en la que toma forma la iniciativa de un grupo de profesionales interesados en el desarrollo de la función de los RR.HH., con el nacimiento de nuestra Asociación. Se funda la Asociación Española de Directores y Jefes de Personal. Los más veteranos recuerdan aquella primera sede social en ESADE, en el Pasaje José Llovera nº 4, y la de la Avenida José Antonio nº 615, así como las primeras elecciones al Consejo regional, formado por 10 miembros, y que supuso un hito en nuestra particular historia.



Uno de los primeros carnés de la Asociación. El nº 45, perteneciente al que más tarde sería presidente, Albert Codina.



Acta fundacional (31.10.1965).

 BRITISH COUNCIL

ET  
CANVIARÀ  
LA CARA :)  
CURSOS D'ANGLÈS

[www.britishcouncil.es](http://www.britishcouncil.es)

MELCHOR MATEU,  
FUNDADOR D'AEDIPE

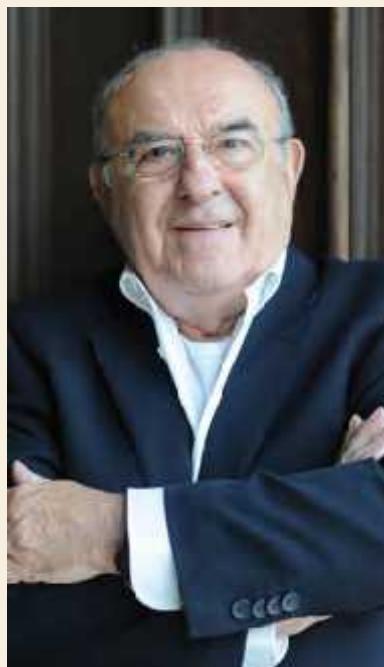
1965  
1969

## "Ens nodríem de persones que eren referents en el marc de la direcció de personal"

*Com sorgeix la idea de crear al 1965, quan la funció de Direcció de Personal és pràcticament la d'un administratiu, una associació com la nostra?*

La idea neix d'una manera molt curiosa uns anys abans, al 1962. Sent jo professor de Psicologia Social a ESADE, vaig decidir assistir a un seminari a Cambridge, organitzat per la EAPM (European Association of Personnel Management) que, per entendre'ns, era l'entitat degana d'Europa en temes de formació i en aglutinar als directius de personal.

Crec que vaig ser el primer espanyol en assistir a un seminari d'aquestes característiques quan a Europa portaven ja 50 anys fent-ho. Quan va acabar la sessió vaig parlar amb el president de l'EAPM, el Dr. Stevens i em va comentar que estaven interessats en crear l'Associació



Melchor Mateu.  
Palma de Mallorca, 1936.

Espanyola de Directors de Personal, que ja havia mantingut contactes amb el Director de Personal de Hidroelèctrica Espanyola, Manuel Garcia-Reyes, professional de gran prestigi en el nostre àmbit, a Madrid, i que seria interessant que jo contactés amb ell.

Després del contacte amb Manuel Garcia-Reyes vam començar a generar grups d'interès en la millora de la funció de Personal a Barcelona, Madrid i Bilbao. Em vaig responsabilitzar de liderar el grup català. Estàvem al lloc i en el moment adequats.

*Inicis durs, com la majoria de projectes que comencen...*

I tant! Anys molt difícils per a la nostra professió i per a tots en general. Un simple exemple anecdòtic: per reunir-nos més de 10 persones era necessari demanar autorització al Govern Ci-

### Moments per al record

#### Transcripció de l'Acta del dia 10 d'octubre de 1966

##### "LOCAL SOCIAL:

Después de diversas e infructuosas gestiones para poder disponer de un local social, el vicepresidente Sr. Madrid nos ofrece, en subarrendamiento, un local de planta baja y ático que posee a su nombre alquilado en Avda. José Antonio, 615 (Galerías Fayans) para poder ocuparlo desde el día de hoy y para el uso exclusivo de la Asociación, en las condiciones económicas siguientes:

Alquiler mensual ..... 3.400 ptas.  
Servicio Conserje ..... 50 ptas.

El Consejo acuerda proceder a la firma inmediata del contrato de

subarrendamiento y –por no disponer de efectivo en Caja para hacer frente al pago de la mencionada cantidad– que sea anticipada en carácter particular por los miembros del Consejo, devolviéndose posteriormente a quienes la presaten según las posibilidades de la Asociación..."

##### Un eixelebrat viatge a Madrid...

"La cita: la seu d'Hiberdrola, al carrer Hermosilla, amb motiu de la constitució de la Associació.

Cap al vespre, arribava a casa meva, a Barcelona, l'Alberto Codina, el vicepresident, preparat per acomodar-se al meu Seat 600 i partir cap a Madrid. Crec que la meva dona ens havia preparat quelcom per sopar. Sí, recordo un 'termo' gran, de cafè, per si ens

assaltava la son. Servidor, mig d'amagat de la meva dona, vaig guardar a la maleta una ampolla de Torres 5 acabada d'estrenar, i vaig posar rumb a Madrid. Aquell elixir començava a fer efecte, i arribant a les inacabables rectes dels Monnegres els nostres cants arribaven ja al "Montañas nevadas..." que vaig aprendre en el Frente de Juventudes. No recordo els kilòmetres posteriors, però sí recordo la nostra arribada a Madrid, fosquejava... Vaig aparcar vora uns jardins, al passeig de La Castellana, i ens va quedat adormits...

Uns cops al sostre del meu 600 van interrompre el nostre descans. Algú, uniformat, deia: "Aquí no se puede aparcar". Havíem passat la nit! Ja no recordo què més va passar..."

vil, presentar l'Ordre del dia i els noms i el DNI dels presents a la reunió; coberts aquests requisits, era imprescindible la presència d'un "observador" que aixecava acta de tot el que allà s'havia dit. Tota una parafernàlia que afegir a la ja difícil tasca d'agrupar en un dia i hora concrets, i en un espai concret, els professionals als que volíem dirigir-nos. I a partir d'aquí vaig començar a convocar directors de personal significatius –per prestigi personal o de la seva empresa– de Catalunya a les instal·lacions que aleshores tenia ESADE a prop de la Travessera de Gràcia a Barcelona. Magnífica acollida que va comportar un seguit de reunions, fins que al juny del 1965 vam constituir formalment l'Associació Espanyola de Direcció de Personal. A l'octubre del mateix any "es procedeix –citen textualment els estatuts de la constitució– a la creació de la Secció (Agrupació) Regional de Catalunya, que enquadrarà als associats pertanyents a les quatre províncies catalanes i a les Balears"

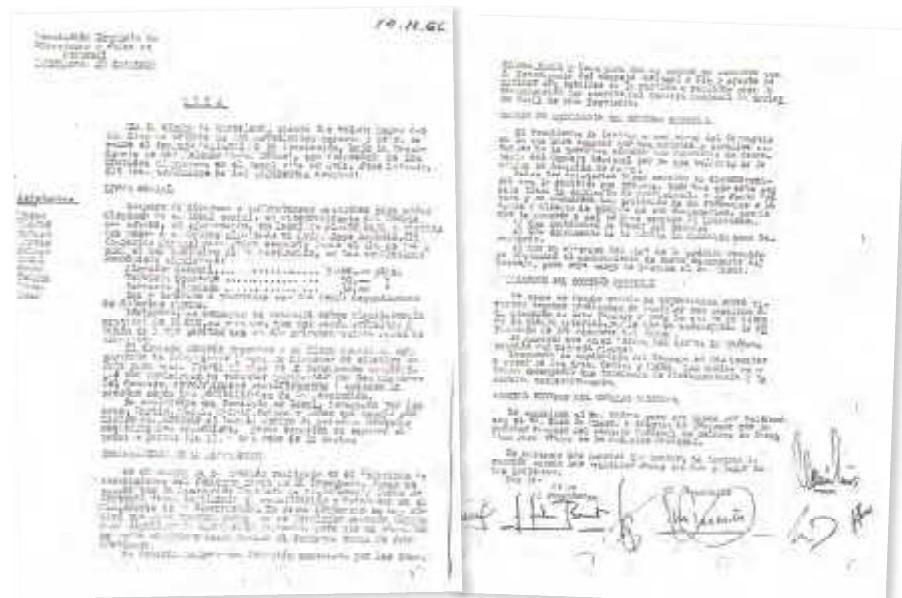
#### *A quin tipus de professional es buscava i què es pretenia?*

En aquells temps no ens quedava una altra alternativa que nodrir-nos de persones que poguessin ser influents o referents en el marc de la direcció de personal. La majoria eren advocats i provenien de grans empreses, les úniques que tenien departament de Personal. Temps en que era imprescindible per a un director de Personal ser expert en dret, per poder interpretar els requisits legals vigents en cada moment; important també era estar ben relacionat amb el Sindicat (que era únic).

A ESADE, gràcies al suport que tenia des d'Europa, vam crear l'Institut de Formació de Directius de Personal. Aquesta va ser la major font de coneixement dels directors de Personal que volien perfeccionar la seva tasca, i la nostra major font de captació de professionals que després venien a incrementar i donar vida a l'Associació.

#### *Una conclusió sobre el seu pas per la Associació.*

Sincerament, estic molt content del meu treball a Aedipe. **a**



► Primeras elecciones al Consejo Regional, julio de 1967.



**En 1953 se firman los Acuerdos de Madrid, entre España y EE. UU. La ayuda económica norteamericana y un entorno de países democráticos dan el empujón definitivo al aperturismo.**

**1964: Primer Plan de Desarrollo, para industrializar el país.**

**Entrada de turistas europeos.**

**Emigración de españoles al extranjero.**

**Una parte de la Iglesia española muestra ansias de renovación. Barcelona 1966: manifestación de las sotanas.**

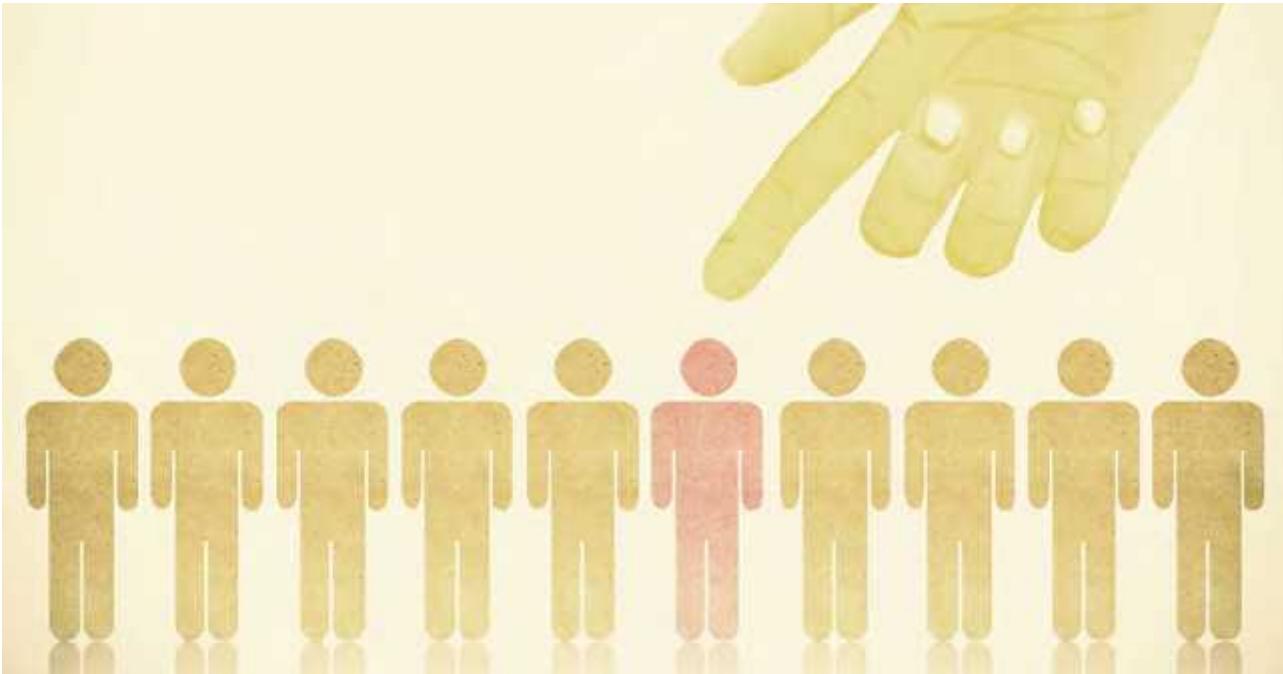
**Ley de Prensa (Fraga, 1966): desaparece la censura previa, pero el autor se expone a sanciones si, una vez publicado el texto, la censura encuentra en él alguna crítica al régimen.**

**Oposición al Régimen: aparecen nuevos partidos y sindicatos clandestinos y la acción encubierta desde la universidad.**

**En definitiva, la sociedad española está aparentemente cohesionada y es adecta al Régimen. Sin embargo, en realidad, es una sociedad sumida en una importante conflictividad social y política.**



## Diseñando un país



**E**s la década de la transición tranquila. En la calle: ilusión e incertidumbre al mismo tiempo. Estaba claro que España necesitaba un ajuste macroeconómico, reformas estructurales, la adaptación de su sector público y una mayor liberalización del marco económico. El objetivo: Europa. Una vez allí, algunos años después, el sector empresarial se enfrentaría a una nueva situación a la que muchas empresas, sobre todo del sector industrial, poco acostumbradas a la competencia exterior y mal preparadas para afrontarla, no sobrevivieron.

Las complejas negociaciones parlamentarias sobre cómo corregir los desequilibrios terminaron con un acuerdo que trajo la deseada estabilidad: los Pactos de la Moncloa. El gobierno de Suárez puso manos a la obra, y vinieron años de ajustes que desembocaron en un fuerte descenso del empleo.

También los departamentos de recursos humanos debieron hacer frente al surgimiento de unas relaciones laborales libres, que añadieron un elemento

nuevo para el que las empresas, acostumbradas al paternalismo de la época anterior, tampoco estaban preparadas.

Es en esta década cuando se utiliza por primera vez el término "administración de los recursos humanos". Algo estaba cambiando. Los hechos habían demostrado que para ganar, para avanzar, para mejorar, había que consensuar. Frente a la libertad, el diálogo, el de verdad, el que implica una escucha activa, se erigía en la única herramienta válida para las relaciones,

**Y para no romperse, las ideologías contrapuestas consensuaron, las familias consensuaron y, claro, la empresa dialogó, concedió y consensuó**

también las laborales. El proceso de horizontalización social y de igualdad entre clases y sexos, advenido con la apertura al exterior y las transformaciones del sistema económico, sitúa el consenso como clave de la convivencia. Y para no romperse, las ideologías

contrapuestas consensuaron, las familias consensuaron y, claro, la empresa dialogó, concedió y consensuó. ¿A la fuerza? Seguramente. Y qué. **a**

**Crisis del petróleo de 1973. Suben los precios del petróleo y como consecuencia los costes de las materias primas.**

**El 9 de junio de 1975 se autorizó la creación de partidos políticos.**

**Derecho de sindicación y de negociación colectiva. El 1 de abril de 1977 se promulga la ley que decreta la libertad de sindicación de trabajadores y empresarios.**

**1977. La UCD de Adolfo Suárez gana las primeras elecciones democráticas en España desde 1936.**

## Creixement i desenvolupament



Als 70 vam inaugurar la seu al **carrer Rocafort 39-41**. Les instal·lacions van permetre dinamitzar els intercanvis entre els professionals, amb la celebració de reunions periòdiques, assemblees i congressos.

**Firma de los Pactos de la Moncloa. El acuerdo se alcanza en 1977 y supone el primer intento serio de hacer frente a la crisis económica y de normalizar las relaciones laborales.**

**En 1977 se extiende el seguro del paro y de la seguridad social, surge la ley de medidas urgentes para la reforma fiscal que generaliza el IRTP y se toman medidas contra el fraude fiscal.**

**En 1978 se crea el IRPF**

**El 29 de diciembre 1978 entra en vigor la Constitución.**

**1979. Segunda crisis del petróleo.**

XAVIER BRUGUÉ

1969  
1973

## “Les direccions de les companyies van comprendre que era important tenir cura dels recursos humans”

*Expliqui'ns la seva arribada al món dels RH.*

Vaig entrar com advocat, de manera que l'àmbit de la gestió de persones no era el meu fort, de fet, no en sabia pràcticament res... Però en veure el panorama, la manera de treballar, amb un policia jubilat portant els RH, bàsicament com a cap de nòmines, de seguida vaig intuir que allà havíem de posar-hi mà... Érem una companyia amb més de 800 empleats i allò requeria alguna cosa més...

*I com s'ho va fer?*

Recordo que el gerent em va ajudar molt. Vaig haver de parlar amb molts col·legues i anar a congressos, per tal d'aprendre. Llavors vaig conèixer Melcior Mateo. Aleshores vaig veure que a Madrid i al nord

**“A Madrid i al nord estaven un pèl més avançats en direcció humana.”**

estaven un pèl més avançats en direcció humana, en comparació a Catalunya. Eren zones on hi havia grans empreses, amb gent molt sensible al tema dels RH; com ara García Reyes, Sáez de Miera, per citar alguns.

*Però no era aquesta la tònica general...*

No, la veritat és que va ser una època en la qual portar els RH no era fàcil. Durant un temps vam estar confrontats amb la CNT a les fàbriques. Al 1971 vam tenir un còctel molotov a la porta de la central. Però vam anar improvisant, i vam



Xavier Brugué.  
Barcelona, 1934.

anar avançant. I una d'aquestes improvisacions em va portar fins aquí: l'Associació.

*En aquell moment, es va plantejar objectius concrets per a la seva presidència?*

En absolut; la veritat és que m'ha gués agradat dur a terme més actuacions però no vaig poder dedicar-hi gaire temps; hi havia molts problemes a la companyia i això em va restar temps de dedicació.

*Quins canvis es van produir en la funció de personal durant aquells anys?*

El principal canvi va ser que les direccions de les companyies van comprendre que era important tenir cura dels recursos humans, doncs fins llavors a la majoria de les empreses no hi havia aquesta consciència. **a**

ALBERT CODINA

1973  
1977

## "Als treballadors cal tractar-los com autèntics col·laboradors"

*Expliquíns la seva arribada al món dels RH i com va entrar a l'Associació.*

Quan estudiava el darrer curs de la carrera de Dret, vaig treballar al despatx d'un grup d'advocats laboralistes i, acabada la carrera, em vaig incorporar a una important empresa, com adjunt al secretari de la Direcció i assessor laboral. Set anys després vaig entrar ja com a cap de Personal a una gran empresa siderometallúrgica. Era l'any 1964, acabava de fer 33 anys. L'any 1966 em vaig diplomar en Direcció de Personal a ESADE i el meu professor, i amic, Melcior Mateu em va oferir, en acabar el curs, entrar a la Junta de l'Associació AEDIPE, quan aquesta feia molt poc que s'havia constituït.

*Quines van ser les principals dificultats i les oportunitats en l'exercici de la professió a la seva època?*

Haig de dir que en aquella època no vaig tenir cap dificultat per trobar feina, doncs la meva formació i els meus antecedents laborals em van ajudar molt. Al diari hi havia sempre ofertes de treball, no tenia res a veure amb el panorama dels temps actuals. El lloc de treball me'l van proporcionar prestigioses empreses de selecció.

*Quins canvis es van produir en la funció de personal durant aquells anys?*

La funció de personal en les dècades dels 60 i dels 70 anava guanyant prestigi. Els "jurats d'empresa" i els sindicats, en general, no deixaven de pressionar i les direccions de les empreses cercaven persones preparades, disposades a donar la cara i a fer la seva feina amb responsabilitat i coneixement de causa. El cap de Personal havia de ser un interlocutor



Albert Codina.  
Barcelona, 1931.

### Moments per al record

*Ens pot explicar alguna anècdota o algun moment especial viscut durant la seva trajectòria professional?*

Recordo que en certa ocasió i amb motiu d'un greu conflicte laboral en una de les empreses que vaig treballar, durant la dècada dels 70, vaig haver de canviar de domicili, mentre va durar el conflicte, fent cas a les recomanacions de persones que els preocupava la meva seguretat. Sortosament mai ningú em va agredir. També recordo amb molt d'orgull que en certa ocasió, i amb motiu de deixar voluntàriament certa empresa, el propi Jurat d'aquella empresa m'entregà un document agraint-me les bones relacions laborals que hi havia entre nosaltres. Era l'any 1967.

vàlid entre els treballadors i la Gerència.

*Esmeni algunes de les fites més significatives assolides en el decurs de la seva presidència.*

Durant la meva presidència a Aedipe s'inaugurà el local de la nostra seu al carrer Rocafort. Fou un salt important. Era un local amb una gran sala de reunions, com encara alguns recordaran.

Els moments que més recordo són les trobades corporatives durant les Assemblees i Congressos Nacionals que es feien cada any, amb els Consells de les "aedipes" de fora de Catalunya. A nivell de Barcelona també recordo que varem crear el que vam denominar "el dia d'Aedipe". Era el dimarts, o el dimecres, de cada setmana que ens reuníem un grup de companys que venien per propi interès, per intercanviar impressions sobre tot tipus de qüestions relacionades amb la nostra tasca.

*Quina ha estat la influència de l'Associació en els grans canvis que s'han produït en el model de direcció de persones?*

Jo diria que la nostra Associació ha ajudat a obrir-se envers als altres a molts caps de Personal que vivien tancats dins la seva pròpia estructura sense conèixer a fons el que passava en altres empreses. L'Associació ha fet veure la necessitat que tenen tots els caps de Direcció, en qualsevol especialitat, de mantenir una formació permanent. De veure i comprendre que el que era bo ahir, avui ja no ho és tant i que cal canviar d'actituds en funció de les circumstàncies i les persones. Als treballadors cal tractar-los com autèntics col·laboradors, sempre que també ells respectin les normes. **a**

XAVIER LLOANSÍ

1977  
1980

## "La fita més important de la meva presidència va ser el consens"

*Expliquíns la seva arribada al món dels RH i com va entrar a l'Associació.*

A finals dels anys seixanta, el Banc Sabadell va projectar una expansió important, la qual cosa els va fer pensar d'introduir una Direcció de Formació de Personal. Això portà que l'any 1972 m'incorporés a aquest càrrec, i l'empresa em va associar a Aedipe.

*Quines van ser les principals dificultats i les oportunitats en l'exercici de la professió a la seva època?*

Les oportunitats van ser enormes, ja que participar en l'expansió d'una empresa tan important era un repte. Les dificultats van anar arribant amb la inestabilitat política dels anys posteriors.

*Quins canvis es van produir en la funció de personal durant aquells anys?*

El canvi més important de l'època és que la funció de personal va passar de ser un treball gairebé administratiu, a ser eminentment de gestió. Sobretot al llarg de la transició política del nostre país on les dificultats d'encaix social van recaure sobre els "homes de personal" (i les dones, evidentment).



Xavier Lloansí.  
Olot, 1937.

*Esmeni algunes de les fites més significatives assolides en el curs de la seva presidència.*

La fita més important de la meva presidència potser va ser el consens, ja que les tensions generals dels diferents corrents polítics, econòmics i socials, també es reflectien, en general, a l'interior de les associacions professionals.

*Quina ha estat la influència de l'Associació en els grans canvis que s'han produït en el model de direcció de persones?*

La influència d'AEDIPE en aquests canvis ha estat decisiva, ja que en reunir-se els millors professionals s'ha produït un transvasament d'experiències i de coneixements que d'una altra forma no hauria estat possible. ☐

### Moments per al record

*Ens pot explicar alguna anècdota o algun moment especial viscut durant la seva trajectòria professional?*

Només una, de les mil i una, que podríem explicar: El mateix "activista" (extern a l'empresa) que em

va迫car un pany per entrar il·legalment a una Assemblea interna de l'empresa, passat el temps va ocupar un càrrec polític relativament important.

He citat aquesta com a retrat de les dificultats que vam viure durant aquella època de transició.

## Ocurría en el mundo

**Crisis del petróleo.** La Organización de Países Exportadores de Petróleo, toman la batuta. Por primera vez, son los países productores los que fijan los precios del combustible.

Comienza la desintegración del bloque comunista.

Estalla el escándalo **Watergate**, que llevó al presidente estadounidense, Richard Nixon, a renunciar a su cargo.

1970. El canciller de la RFA, Willy Brandt, se arrodilla en Varsovia en homenaje a las **víctimas** del nazismo.

1971. Intel crea el 4004, primer **microprocesador**.

1973. Finaliza la construcción de las **Torres Gemelas** de Nueva York.

1979. En el mercado del entretenimiento: **Cubo Rubik** y **Walkman** (Sony).



## El cambio barre



**E**n los 80 España es socialista. O, por lo menos, está ávida de aire fresco. Diez millones de votos dan la mayoría absoluta a la promesa del cambio. Y ello marcará el fin de la transición.

Tras la delicada situación económica de los primeros años de la década, y como consecuencia del plan de estabilización económica aprobado por el gobierno, se consigue sanear la economía y situarla en la línea de salida hacia la recuperación. La reconversión industrial

**Las centrales sindicales comenzaron a asumir que aquella criba era peaje ineludible de la recuperación**

derivada del nuevo panorama, llevó la desaparición de industrias obsoletas, sin embargo, las centrales sindicales comenzaron a asumir que aquella criba era peaje ineludible de la recuperación.

Este período supone un punto de inflexión para la función de personal. Por primera vez recibe la denominación de dirección de recursos humanos y ésta pasa a formar parte del comité de dirección de las compa-

nías, asumiendo una posición estratégica dentro de la organización; desarrollando políticas específicas de selección, formación y comunicación interna alineadas con la estrategia de negocio de la compañía. En su nueva posición y, por tanto, función, el departamento de personal aborda la dirección de personas con un talento más social, buscando alcanzar un buen clima de trabajo que favorezca las relaciones humanas y, como consecuencia, potencie la eficiencia en la ejecución de las tareas. La función de personal inicia un camino que va más allá de la aplicación de la normativa y la negociación de condiciones laborales. **a**

### La consolidació

La nostra presència i influència es consolida, i les jornades d'estudi resulten multitudinàries. Les accions de l'Associació van contribuir a la divulgació de la funció de personal; els professionals s'interessen per les nostres propostes i els mitjans de comunicació es fan ressò de les nostres accions. La funció guanya visibilitat. A destacar, les XV Jornadas de Estudio y Asamblea General, celebrades a Barcelona l'octubre de 1980, i les Jornades d'estudi i Reunió Eurolatina celebrades l'octubre de 1984 a Mallorca.

**1984. Reforma del Estatuto de los Trabajadores.**

**1984. Ley de Protección de Desempleo.**

**Aprobación de la LODE, la reforma universitaria que establece la enseñanza gratuita y obligatoria hasta los dieciséis años.**

**España accede a la Comunidad Económica Europea el 1 de enero de 1986.**

**Felipe González convoca el referéndum sobre la permanencia de España en la OTAN, y pide el voto afirmativo.**

JOSÉ MARÍA PANÓ

1980  
1984

## "Entonces, nosotros éramos los malos"

### **Explíquenos su aterrizaje en el mundo de los recursos humanos.**

Pues yo desembarqué en la función de RR.HH. en la provincia de Huesca, en Monzón Río Cinca, donde era asesor laboral de los sindicatos verticales. El caso es que se instaló en Monzón la compañía americana Monsanto Ibérica, asociada a la compañía catalana Aiscondel. Y Monsanto quiso que hubiera un director de RR.HH. en la fábrica de Monzón...

### **Era muy joven entonces, apenas 30 años...**

Sí, yo tenía 30 años y estaba sin empleo. Ahora se habla mucho del paro juvenil, pero en aquella época rozar la treintena y no tener empleo era normal. A los 30 años me tenía que casar, y me casé, pero justo en ese momento apareció mi oportunidad en Monsanto. Nunca había

**"El problema fundamental de los RR.HH. es que ha evolucionado empujado por las circunstancias."**

trabajado en una fábrica, y recuerdo que monté mi oficina sobre un almacén de sal. Así empecé, y ¿quién me enseñó a mí a ser director de RR.HH.? La práctica.

### **Señale alguna circunstancia adversa con la que ha tenido que lidiar esta profesión.**

El problema fundamental de los RR.HH. es que ha evolucionado empujado por las circunstancias, conforme las distintas situaciones han ido apareciendo en las empresas, pero no ha habido ningún interés político en su función; se ha desarrollado dentro de la necesidad de la empresa. En aquellos años,



Jose M<sup>a</sup> Pano.  
Huesca, 1931

### **Momentos para el recuerdo**

#### **El ex convicto**

"Un día llamó a mi puerta un caballero temblando y asustado, preguntando por mí. Acababa de salir de la cárcel indultado de muerte por haber sido uno de los terroristas del maquis. Venía con una carta del Gobernador Civil con instrucciones para que lo contratásemos. Lo contraté. Años más tarde, aquel hombre llegó a ser alcalde de Monzón. Paradojas de la vida..."

#### **Tensión en las calles**

"Ocurrió antes de mi presidencia en Aedipe. Yo formaba parte de la junta del convenio catalán del metal y nos encontrábamos reunidos en el edificio de los antiguos sindicatos. A través de la ventana podíamos ver toda la Vía Laietana atestada de gente insultándonos y

las empresas necesitaban a alguien que pudiera contratar, convenir e informar al personal. Posteriormente ha continuado mejorando gracias a que Aedipe ha estado presente en la evolución de todas las asociaciones de RR.HH. del mundo.

#### **Háblenos de su paso por Aedipe.**

Bueno, todo empezó con una reunión que celebramos en la sede de ESADE, con UGT, en ella se reconocieron por primera vez los sindicatos de verdad. A partir de ahí nació Aedipe.

Yo fui el primer presidente elegido democráticamente, con dos candidaturas radicalmente opuestas. La candidatura principal era la de Manuel Peña Basat, autor del primer libro de dirección de personal en España. En esa elección resultó ganadora mi candidatura y la

pidiendo nuestras cabezas; mientras los 'grises' nos sacaban por la puerta falsa..., la experiencia fue impactante. A mí no me pusieron cóctel molotov en casa, pero sí bastantes barbaridades en las paredes... Entonces, nosotros éramos los malos..."

#### **Un golpe de suerte**

"Una llamada de teléfono nos hizo dar un salto de gigante como Asociación. Me llamó el Conseller de Treball, Rigol, y me citó en el Palau de la Generalitat para una reunión. A partir de entonces contamos con el apoyo incondicional de la Generalitat, era la época de la llamada 'operación Roca'... La 'convergencia' se puso a nuestros pies; nosotros creímos que era un gobierno con el que había que colaborar. Organizamos un acto multitudinario en un hotel de Barcelona con la presencia de Jordi Pujol."



## Un record pels qui ja no hi són

de mi equipo, y tomé la dirección de Aedipe.

**¿Cuáles citaría como principales logros alcanzados durante su mandato?**

Sin duda, la presencia en las instituciones. No sólo de Cataluña. Teníamos una gran presencia a nivel nacional. No olvidemos que Aedipe fue una asociación que se fundó entre los vascos, los madrileños y Melchor y, probablemente, mi presidencia contribuyó a consolidar nuestra posición. Yo fui comisionado para ir al Congreso Internacional de Recursos Humanos, que se celebró en la ciudad de Curitiba (Brasil), fui elegido para explicar los textos de la Moncloa a Sudamérica. Estuvimos en todos los congresos europeos con una presencia considerable, y desde el punto de vista de las empresas, fuimos reconocidos.

**Y, en lo personal, ¿qué le ha aportado esta profesión?**

Personalmente, me dio la oportunidad de aprender a hablar en televisión, además de la satisfacción de poder tener muchos amigos y compañeros en Catalunya, España, Europa y Sudamérica. **a**

I en un repàs d'aquests 50 anys d'història de la mà dels presidents, no ens podem oblidar de dues rellevants figures que varen deixar la seva empremta d'una manera ben notòria a finals dels anys 1980 i principis dels 90 i que malauradament ja no són entre nosaltres.

**Josep M<sup>a</sup> Renter** († juliol 1993) va compaginar la presidència d'Aedipe Catalunya amb la Presidència del Consejo Nacional d'AEDIPE.

**Diego Galán** († juliol 2011), director de la nostra revista, va ser Director del Consejo Editorial de la revista Dirigir Personas que publica AEDIPE a nivell de tota Espanya.

Psicòlegs tots dos, van ser eminentes professors-educadors en temes de recursos humans en algunes de les més prestigioses escoles de negoci del nostre país.

També tots dos van escriure llibres i van col-laborar en revistes especialitzades en la matèria que els apassionava: la gestió i direcció de persones.

El seu prestigi professional, adquirit en als càrrecs de direcció d'importants empreses, els va portar a ser presents com a conferenciants en els fòrums més destacats sobre la matèria.



► Josep Maria Renter.



► Diego Galán.

## Connecta't al català!

- ✓ Sigues competitiu, aprèn català!
- ✓ Cursos especialitzats i a mida
- ✓ Presencial o en línia

**cpnl.cat**



CONSORCI PER A  
LA NORMALITZACIÓ  
LINGÜÍSTICA



Generalitat  
de Catalunya

RETALLS



► Inauguració Jornades d'Estudi.



► Amb el Conseller Joan Rigol.



► Jornades d'Estudi i Reunió Eurolatina, octubre, 1984 a Mallorca.



**"Nuestra función no es la de apagafuegos entre el empresario y el trabajador"**

M. C.

La Asociación Española de Directores de Personal (AEDIPES) es de reciente creación, con una treintena de socios fundadores que se han ido sumando en los últimos años. A su vez, la asociación se dedica a todos los aspectos de la vida laboral de los directores, profesionales que ejercen sus funciones en empresas privadas en todo el mundo, independientemente de su actividad.

En el caso personal, la asociación se encarga de organizar las actividades de ocio y tiempo libre, así como la publicación de un boletín trimestral, mediante una red de más de 2000 socios que se han integrado en el resto de las estructuras internas de la entidad.

Además, AEDIPES organiza la Asociación Europea de Directores de Personal (ADEPES), que cuenta con más de 2000 socios procedentes de 15 países europeos y que tiene su sede en Londres. La asociación tiene su sede en Madrid, en la calle Alcalá, 35, 28014. Teléfono: 522-12-22. Correo electrónico: aedipe@espana.com. Sus socios representan a más de 1000 empresas diferentes.

El presidente de la asociación es José María Pujol, presidente de la Asociación de Directores de Personal de Catalunya (ADEPES-CAT).

CALLE ALCALÁ, 35. 28014 MADRID.

El presidente de la asociación es José María Pujol, presidente de la Asociación de Directores de Personal de Catalunya (ADEPES-CAT).



**La asociación agrupa a 1.800 directores**

DENTRO DE UNAS pocas semanas se celebrará la reunión anual de la Asociación de Directores de Personal de España (AEDIPES), que congrega a más de 1.800 directores procedentes de más de 1.000 empresas diferentes.

**DIRECTORES Y EMPRESARIOS SE UNEN**

El objetivo principal de esta reunión es reunir a los directores de personal procedentes de las principales empresas españolas para establecer contactos y establecer una mayor integración entre el mundo empresarial y el mundo laboral.

Además, la reunión servirá para presentar los resultados de la investigación realizada por la asociación sobre las tendencias actuales en el mundo del trabajo y las perspectivas futuras para el desarrollo de la economía española.

La reunión se celebrará en el Hotel Meliá de Madrid, el 24 y 25 de octubre.

El presidente de la asociación es José María Pujol, presidente de la Asociación de Directores de Personal de Catalunya (ADEPES-CAT).



► La Junta Directiva amb l'expresident Pujol.



**La contratación es competencia del responsable de recursos humanos**

T. G.

El presidente de la Asociación de Directores de Personal de España (AEDIPES), José María Pujol, ha manifestado que la contratación es competencia del responsable de recursos humanos.

Pujol ha indicado que la contratación es competencia del responsable de recursos humanos.

El presidente de la Asociación de Directores de Personal de España (AEDIPES), José María Pujol, ha manifestado que la contratación es competencia del responsable de recursos humanos.

El presidente de la Asociación de Directores de Personal de España (AEDIPES), José María Pujol, ha manifestado que la contratación es competencia del responsable de recursos humanos.

El presidente de la Asociación de Directores de Personal de España (AEDIPES), José María Pujol, ha manifestado que la contratación es competencia del responsable de recursos humanos.

El presidente de la Asociación de Directores de Personal de España (AEDIPES), José María Pujol, ha manifestado que la contratación es competencia del responsable de recursos humanos.

El presidente de la Asociación de Directores de Personal de España (AEDIPES), José María Pujol, ha manifestado que la contratación es competencia del responsable de recursos humanos.

El presidente de la Asociación de Directores de Personal de España (AEDIPES), José María Pujol, ha manifestado que la contratación es competencia del responsable de recursos humanos.



## El mundo se hace global



► Sortida cultural amb les famílies.



► Sala del Congrés de 1991.

**E**s el fin de la guerra fría, se gesta la burbuja económica, nace Internet y la sociedad adopta nuevos hábitos y desarrolla nuevos intereses. Algunos vaticinaron una sociedad del conocimiento y una nueva economía; el caso es que entramos de lleno en la sociedad de consumo. La situación económica dibujaba un panorama donde todo parecía ir bien...

El ciudadano comienza a acelerar el paso: cada vez consume más información, más ocio y más bienes –destacando los tecnológicos como nueva categoría de producto de consumo masivo–. La oferta se dispara en todos los ámbitos y las 24 horas del día no parecen ser suficientes. El estrés se instala en la sociedad, sobre todo entre los colectivos que pertenecen al mundo de la empresa (entre el 60% y el 75% de los afectados, según datos manejados en el I Congreso Nacional de la Sociedad para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés, SEAS, en septiembre de 1996). Nuevos factores, pues, se añaden a la amalgama de elementos con incidencia directa sobre la productividad, que las empresas deberán contemplar.

El panorama laboral de esos años se caracterizó por la contundente

irrupción de la temporalidad laboral (en 1993, los contratos temporales suponían más del 95% de los contratos totales). La continua rotación de trabajadores temporales hace que su productividad sea mucho más baja que la de la mayoría de los trabajadores fijos. La adaptación de la función al nuevo escenario llevó a que la política de dirección de personas a partir de los años noventa, comenzara a diseñarse en un ámbito estratégico y de manera alineada con la estrategia de la empresa, en particular en las compañías multinacionales; la realidad es más dispar en el resto de las empresas, de modo que el ritmo de los cambios se desarrolló de manera irregular (en Europa, en 1991,

**En los 90 se aprueban dos reformas del Estatuto de los Trabajadores, que han sido de gran trascendencia: la de 1994 y la de 1997.**

**El PSOE contiene la inflación, como consecuencia de la negociación de salarios en base a la inflación futura, en lugar de a la pasada.**

en el 75% de las empresas la función de personal o de recursos humanos estaba ya representada en los comités de dirección). Conviven, pues, vanguardia y tradición en materia de dirección y desarrollo de personas.

Es a partir de los noventa, cuando la dirección de RR.HH. incorpora la coparticipación en la definición de la estrategia empresarial a sus funciones tradicionales: la gestión técnica, la gestión administrativa y la gestión de relaciones laborales. La labor de mediación experimenta una evolución cualitativa; la novedad en el papel desarrollado por la dirección de personas es el talante con que se lleva a cabo esta tarea de comunicación-negociación, que tiende a desarrollarse desde un planteamiento de cooperación, buscando escenarios de *win-win*, donde todos ganan. **a**

**En 1993 se inicia la cuarta legislatura del Partido Socialista, con Felipe González en el gobierno del país hasta 1996.**

**1996. Primer gobierno del Partido Popular.**

**Aznar centra su política económica en reducir el déficit público y reactivar la economía privada. En el punto de mira: cumplir los criterios de convergencia establecidos en el Tratado de Maastricht.**

**La actividad económica se reactivó, el paro descendió de manera notable y se había logrado el saneamiento de la economía. Así las cosas, España participa en el nacimiento del Euro en 1999.**

**En el verano de 1997 ETA muestra una crueldad extrema, con una perversa cuenta atrás que ha quedado clavada en nuestras memorias. Miguel Ángel Blanco es asesinado. La indignación popular toma forma en el llamado "espíritu de Ermua".**

**Ley 39/1999, de 5 de noviembre de 1999 para la promoción de la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.**

## Anem creixent: 25 anys

Aedipe celebra el seu **25è aniversari**.

Un dels actes més significatius de l'Associació durant aquells anys va ser el que es va celebrar a ESADE parlant de **"La función de personal"**.



# Aedipe celebra sus 25 años de existencia



Sopar a Scala Barcelona.

**ESCUELA SUPERIOR DE DISEÑO**

**¡Matricúlate!**

[www.lcibarcelona.com](http://www.lcibarcelona.com)  
93 237 27 40

**ABRE  
TU MENTE  
A UN MUNDO  
DE DISEÑO**



**LCI**  
Barcelona

MIQUEL PORRET

1994  
1998

## “El factor humà es comença a percebre com un element decisiu”

*Quines van ser les principals dificultats en l'exercici de la professió a la seva època?*

Pel que fa a les dificultats, aquestes fan referència a un període de crisi al país, on les reduccions de plantilla també afectaven als membres dels departaments de RH. Aquesta situació implicava més feina i menys col·laboradors, i això sempre fa més complicat desenvolupar les tasques de caràcter estratègic. Et trobes que has de dedicar-te gairebé exclusivament, al dia a dia.

### I les oportunitats?

L'oportunitat es trobava en el creixement de la importància de les funcions dels que ens dedicàvem a la direcció i gestió dels RH. Estàvem acabant de sortir d'una època en la qual s'havia passat de l'activitat purament administrativa, de nòmines, contractació, control i disciplina..., a una nova, de diàleg, negociació, planificació, formació i motivació dels recursos humans. El factor humà es comença a percebre com un element decisiu.

*Esmeni algunes de les fites més significatives assolides en el curs de la seva presidència.*

Dinamitzar, en la mesura del possible, l'agrupació Catalunya. Amb el valuós ajut dels membres de la Junta i altres col·laboradors, es van desenvolupar activitats noves i un notable increment de les que ja es venien fent habitualment.

Es va crear el butlletí Aedinform, que es publicava cada quatre mesos, gràcies a la molt estimable col·laboració del vicepresident, Miquel Capera. També s'editaven els resultats d'una enquesta, anomenada Enquesta Socio-Laboral de Catalunya, amb periodicitat



Miquel Porret. Barcelona, 1948

### Moments per al record

#### La satisfacció de ser útil...

“Recordo una vegada, un associat, en quedar-se sense feina per tancament de l'empresa, ofegat per l'abatiment, es va aproximar a l'Associació. S'in-

corporà a realitzar tasques de gestió dins l'Associació i aquí va establir relacions que el van ajudar a trobar feina. Va haver-hi un moment que l'home estava molt deprimit i, com a mínim aquí, va trobar els ànims dels companys de la Junta.”

**“Estàvem acabant de sortir d'una època en la qual s'havia passat de l'activitat purament administrativa, de nòmines, contractació, control i disciplina..., a una nova, de diàleg, negociació, planificació, formació i motivació dels recursos humans.”**

anual; aquest estudi es va realitzar tots els anys del meu mandat, gràcies a la col·laboració de Josep Hinojosa, Enrique Villatoro i Diego Ibáñez. Un altre element a destacar va ser l'augment de les activitats de conferències, tant a

la nostra seu com conjuntament amb altres associacions i entitats, amb una mitjana mensual de 2,6 conferències.

*Quina ha estat la influència de l'Associació en els grans canvis que s'han produït en el model de direcció de persones?*

L'Associació ha estat aglutinadora dels professionals dels recursos humans, i ha estat l'espai on intercanviar opinions, contrastar criteris i desenvolupar coneixements, mitjançant els cursos periòdics. Avui, qui no està en contacte amb un col·lectiu dinàmic, com és la nostra associació, va una mica perdut... **a**

MATEO BORRÀS

1998  
2000

## "Hem de professionalitzar la funció"

### *Com va entrar en el món dels recursos humans?*

Vaig començar en aquest món gràcies a Melcior Mateo, que va ser professor meu, i també li dec haver entrat a treballar a Motor Ibérica; ell ha estat el motor de l'Associació i puc dir que també ha estat el meu motor professional; he crescut gràcies a ell.

### *I la seva arribada a la presidència de l'Associació, com va anar?*

A mi sempre m'ha engrescat el tema de l'associacionisme; el cas és que un dia, durant l'acte de presentació d'un llibre, es va parlar de la idea que jo succeís Miquel Portet. I vaig entrar a presidir l'Associació. Vaig abordar aquella tasca amb un objectiu, el mateix de tots els presidents que ha tingut l'Associació: buscar sempre el millor per la causa.

### *Quina destacaria com l'aportació més significativa del seu pas per la presidència d'Aedipe?*

Obrir les portes a les institucions: autonomies, Generalitat, patronal, sindicats, universitats... i d'altres, com ara augmentar el nombre d'associats o millorar els procediments interns. També va ser en aquella època que es va començar a parlar de la relació Barcelona-Madrid, Madrid-Barcelona, i ja es plantejava la possibilitat de fer una secció catalana de l'Associació.

### *Com van ser aquells anys?*

La situació econòmica a Espanya no era dolenta, començavem a sortir de la crisi, anàvem creixent... Socialment i sociolaboralment no era un mal moment, tot anava cap amunt... En aquells anys, parlem de mitjans dels 90, ja es començava a parlar molt de la nova funció de recursos humans; del soft



Mateo Borràs.  
Palma de Mallorca, 1955

### **Moments per al record**

No hi ha cap dubte que per a mi la professió, la família, els amics, en definitiva, la meva vida, és un conjunt indivisible... L'anècdota al respecte és que va ser precisament la filla de Melcior Mateu, el primer cangur que va tenir la meva filla...

i el *hard*, de les relacions laborals, per una banda, i del creixement i el desenvolupament, d'altra. Va ser una època de molts actes i ponències realitzades amb la finalitat de donar a conèixer aquesta nova funció de recursos humans.

### *Quins aspectes serien millorables dins el sector dels RH?*

Tenim una assignatura pendent: hem de professionalitzar la funció;

crec que no la tenim professionalitzada. La meva experiència als comitès de direcció de diverses empreses és que quan parlen els del departament de qualitat, tothom escolta; quan parlen els de finances, tothom mira els números; quan parlen els de producció,

**"En aquells anys ja es començava a parlar molt de la nova funció dels recursos humans."**

tothom escolta els resultats de la producció..., però quan parla el de recursos humans, tothom parla, tothom té opinió, tothom en sap... A totes les opcions acadèmiques hi ha assignatures de recursos humans, però no hi ha una opció acadèmica de recursos humans amb assignatures d'arquitectura, per exemple.

### *Què li ha aportat personalment dedicar-se a aquesta professió?*

Jo mai he estat capaç de deslligar la meva família, la meva feina, els meus amics, la meva associació... Busco l'equilibri... i estic encantat amb la meva vida, m'agrada viure com visc. Busco les coses bones de per tot arreu allà on passo i això m'ajuda a ser més feliç.

Amb l'associacionisme he tingut algun mal sentiment, i és que en el voluntarisme, per moltes hores que hi dediquis, sempre tens la sensació que podries haver dedicat una miqueta més. La professió m'ha aportat molts amics, i també discussions amb col·legues, però després del debat ens hem anat a fer una cervesa. Hi havia molt bon rotllo; ens barallàvem per tirar endavant aquesta professió. □



# La era del talento. Del tecnicismo al humanismo

**S**i el siglo XX estuvo marcado por las ideologías, con el comunismo, el capitalismo y el nacionismo, al tiempo que asistíamos a profundas transformaciones llegadas de la mano de la ciencia y la tecnología, como la penicilina, la píldora anticonceptiva o el psicoanálisis, la conquista del espacio, la bomba atómica, y los medios de transporte y de comunicación, con el nuevo siglo, el individuo y su potencial se convierten en el centro de la solución y de la acción. La tendencia nos conduce del tecnicismo al humanismo, y en el epicentro: las personas. Hoy, poseer los medios de producción ya no marca la diferencia; el bien máspreciado es el talento. El papel de la gestión de recursos humanos cobra especial relevancia, con una transformación cualitativa de la gestión de personal, que pasa de ser una función centrada en el bienestar del empleado a una gestión de personas que se ajusta a objetivos organizativos e individuales y ofrece a los empleados

**La tendencia nos conduce del tecnicismo al humanismo, y en el epicentro: las personas. Y es que hoy poseer los medios de producción ya no marca la diferencia; el bien máspreciado es el talento**

recompensas intrínsecas y extrínsecas. Así, la función de la gestión de recursos humanos se reconoce como un aspecto central de los negocios, su rendimiento y aportación se integran en la estructura de gestión y el objetivo pasa de ser simplemente el garantizar que se cumpla un trabajo, al objetivo más ambicioso de conseguir un compromiso. La posibilidad de participar, el sentirse parte integrante de la organización, compartir las estrategias y



► Palau de la Música i obsequi recordatori als 900 assistents.

objetivos de la empresa, son factores que vienen a añadirse al salario, como compensación, ya que las aspiraciones de las personas van más allá del factor puramente económico. Y sin compromiso, no hay éxito.

Los líderes de las organizaciones en la nueva era, deben descubrir y desarrollar el talento de sus colaboradores, a los que se les paga por "conseguir", ya no por "hacer" y, desde luego, no por "estar"... La época del "presencialismo" pasó, la del contrato indefinido también y la ubicación geográfica deja de ser un factor condicionante para acceder al talento. Otros asuntos como la externalización de las funciones de RR.HH, la flexibilidad laboral o el aprovechamiento de las tecnologías, sobre todo las de la comunicación, para la mejora de los resultados, son algunos temas de los que ya a finales de la década anterior se ocupó Aedipe con la publicación de diversos libros. En 1995, la Asociación edita, en colaboración con la European Association for Personnel Management, el libro Flexibilidad en el Trabajo, sobre cómo organizar el trabajo de forma



► Ricard Alfaro i Susana Gutiérrez al Congrés a Port Aventura, al 2009.

flexible; en 1998 publica La Ecuación Humana, sobre la relación entre una gestión centrada en las empresas y el éxito empresarial, y en 1999 se edita Externalización de las Funciones de Recursos Humanos, que orienta en la utilización de los recursos humanos para conseguir objetivos de gestión estratégica. Y en materia de tecnologías de la información y la comunicación, en 2004, la Biblioteca Aedipe de Recursos Humanos publica La Tecnología al Servicio de las Personas.

Otros retos para la dirección de personas en los próximos años, serán la gestión de la diversidad, la individualización, y la gestión de la incertidumbre y la motivación. Nuestras vidas laborales serán como una montaña rusa, ejerceremos diversas profesiones, tendremos vínculos laborales de muy diversas naturalezas, nuestros ingresos serán oscilantes y el autoempleo irá al alza. El emprendimiento es la actitud, y la cooperación y el entusiasmo la mejor garantía de éxito.

Gestionar personas es el reto de la empresa del mañana, pero, sobre todo, de hoy mismo. ■

SUSANA GUTIÉRREZ

2000  
2008

## "La filosofía que nos movía no era el lucro, sino dar servicio"

### *¿Cómo llegó a la Asociación?*

Por Melchor Mateo. Lo tuve como profesor en la Facultad de Psicología, entonces una sección de la Facultad de Filosofía. Como fundador de la Asociación, animaba a todos sus alumnos a que se dedicaran al mundo de los RR.HH., a que participaran en Aedipe. Yo soy asociada desde 1981; participé activamente en la época en que Josep M<sup>a</sup> Renter era presidente; conservo el recuerdo de ayudar a ensobrar las invitaciones del congreso del año 91... Más tarde, Diego Galán me animó a formar parte de su Junta.

### *Y la nombraron presidenta...*

Sí, me sentí abrumada... Ocurrió cuando Mateo pasó a ser presidente nacional, siendo yo en ese momento vicepresidenta de la Asociación. Cuando me dirigí a él para felicitarle por su nuevo cargo, me dijo: "Felicitaciones a ti, hasta el final de este mandado eres la nueva presidenta".

### *¿Con qué filosofía y objetivos se planteó su presidencia?*

Con filosofía de empresa de, digamos, grandes almacenes: nos centramos en el cliente como clave de la asociación/negocio. El objetivo era lograr empujar la figura del director de RR.HH. como socio estratégico de la dirección de la empresa. Poner al asociado en el centro de las tareas a realizar: si él gana, nosotros también: imagen, prestigio, más socios.... Alcanzamos los 1.100 socios y veníamos de escasos 600. La época de bonanza ayudó, de igual modo que esta época de crisis ha hecho que un número equis de socios se haya dado de baja. La filosofía que nos movía no era el lucro, sino dar servicio.

### *Detállenos algunas de las acciones que realizó durante esos años.*

Reunimos a toda la Junta en dife-



Susana Gutiérrez. Oviedo, 1960.

*Primera mujer presidenta del Consejo Nacional (2008-2012).*

### Momentos para el recuerdo

"La primera Navidad regalamos el libro Caramelo. Luego vinieron otros, hasta que llegamos a editar nuestro propio libro sobre RSC. Se presentó en la Torre Agbar y contamos con la presencia de la consellera de Treball, Mar Serna."

"Presentábamos la reforma laboral del 2000, con el conseller Homs como invitado. El ponente, actual miembro de la Junta, tuvo un imprevisto y no llegaba a tiempo...; a falta de unas pocas horas del acto conseguimos ponentes sustitutos: Rafael Ortiz y Antonio Benavides. De infarto..."

rentes ocasiones, nos fijamos nuestro plan estratégico y a partir de ahí trabajamos nuestra visión de lo que queríamos que fuera la Asocia-

ción. También creamos la revista de Aedipe, que sustituyó al boletín Aedinform. Otras actuaciones fueron la incorporación de la figura del gerente y de una técnico; la puesta en marcha del master de Itamar Rogovsky; los convenios con Creade para Out-placement de los socios; o los acuerdos con escuelas de negocios con un enfoque *win-win* (ganar-ganar): el socio, el centro formativo y la propia asociación; esta acción sustituyó a las sesiones de formación que la asociación impartía, por parte de los miembros de la Junta, que ofrecían sesiones gratuitas sobre contratación laboral, selección de personal, etc.

### *Buenos tiempos para la Asociación...*

Así es..., fue una época muy activa, muy viva... Realizábamos un encuentro anual. Recuerdo especialmente una ocasión: el año del Método Grönholm, en el que tuvimos el teatro Poliorama para nuestro uso exclusivo, y fue una excelente experiencia. También realizamos diversas actividades en el Teatre Nacional, y en L' Auditori. Convertimos aquellos encuentros en *la festa dels de recursos humans*: en una de ellas hicimos un merecido reconocimiento a Melchor Mateu. Fueron actividades lúdico-formativas con mensaje, las definiría yo...

A destacar, las sesiones con primeras figuras, como Juan Carlos Cuabeiro; sus conferencias se llenaban "a tope"... Y las primeras jornadas anuales de Aedipe Catalunya en el Maremagnum. Realizamos también el primer cambio de diseño de la imagen corporativa y se creó la Tarjeta de Asociado.

Constituimos Accidep con los miembros de la Junta de aquel momento, concibiendo el proyecto como una potencial fórmula de futuro. El tiempo y la evolución dirán el resto... **a**

RICARD ALFARO

2008  
2016

## "Hem intentat maximitzar les activitats a l'associat"

**Com va anar el seu aterratge en aquest món associatiu dels recursos humans?**

Recordo l'any 2000 que em va venir a veure una *headhunter*, que es deia Susana Gutiérrez, i em va presentar un projecte professional que, la veritat, de seguida em va engrescar: entrar a la junta directiva d'Aedipe Catalunya. Vaig estar a la reserva activa des l'any 2000, fins que va arribar un moment, a una junta que vam fer a Arbós, Girona, on va haver-hi una mena de conspiració de tota la Junta per proposar-me a la presidència d'Aedipe Catalunya...; aprofitant que la Susana es presentava a nivell nacional, el que se'm va proposar, d'alguna manera, va ser que em quedés a Catalunya "guardando el faro" del que ja s'havia fet, que era molt.

**Què es va trobar en arribar-hi?**

Jo em vaig incorporar al juny del 2008, amb unes perspectives i conjuntura econòmica molt favorables, però ja es començava a parlar de desacceleració econòmica; total, que la festa em va durar sis mesos, vull dir que només vaig gaudir de la conjuntura econòmica favorable els primer sis mesos de l'any 2008.

A més, resulta que ens va tocar organitzar el següent congrés, que s'havia de celebrar l'any següent; era molt difícil plantejar-se fer un congrés l'any 2009, en plena recessió, fins i tot vam posar sobre la taula la possibilitat de no fer-lo.

**Finalment es decidí a tirar-ho endavant, tot un repte...**

Ens vam passar el primer any preparant el congrés, vivint de rendes, en el bon sentit de la paraula, del que havia fet la presidenta anterior; nosaltres havíem de dedicar-nos al



Ricard Alfaro.  
Barcelona, 1967.

120% a la preparació d'un congrés que no teníem encara ben definit. Després, la veritat es que va anar força bé. Vam celebrar l'esdeveniment a Port Aventura, Tarragona, i va ser un dels congressos més multitudinaris que hi ha hagut a Aedipe, amb un nivell de ponències i un nivell de satisfacció molt important, encara que els números no van acompanyar... En aquell moment, invertir en recursos humans, i menys en congressos i en festes, era complicat i ens vam haver d'esforçar molt per trobar partners.

**El Congrés passà i, després? Expliqui's algunes de les accions que es van emprendre a partir de llavors.**

Una vegada passat el Congrés vam posar fil a l'agulla..., volíem fer coses. He de dir que vaig tenir dos pilars: el primer va ser en Sebastià Castells, a qui s'ha de reconèixer

la seva extraordinària dedicació a l'associació; costa molt trobar col·laboradors que facin aquest plus d'esforç, dedicació, coneixement de negoci... I això el Sebastià ho tenia perfectament dominat: coneixia els socis i coneixia tots els entrellats de l'Associació. El meu altre pilar van ser tots el membres de la junta; traslladó un reconeixement també per a ells.

Quan vam acabar el congrés, un dels temes que ens vam plantejar de seguida va ser el de la meva candidatura: vaig intentar fer una candidatura per escrit, un "programa electoral"; i una de les primeres coses que havíem de fer per aconseguir aquesta rellevància que necessitavem com a associació professional era canviar la ubicació de la nostra seu, i vam deixar el local del carrer Rocafort, ubicació que nosaltres enteníem no prou representativa per una associació que volia ser el puntal i el referent de l'associacionisme, per venir a l'actual seu, al Passeig de Gràcia, un emplaçament ideal que, en aquell moment, ens semblava impossible poder-hi accedir. El vam inaugurar al gener del 2009.

**La nova seu va permetre incrementar el prestigi de marca de l'Associació, i pel que fa als serveis, què afegí aquest canvi?**

La seu deixa de ser tancada per començar a ser una seu oberta als professionals dels recursos humans; a les nostres instal·lacions s'han fet entrevistes de selecció, comitès de direccions d'empreses, comitès de recursos humans d'empreses, etc.

**Què més recorda d'aquella època?**

Recordo que l'any 2009 vam haver de deixar de fer festes de recur-



sos humans, perquè realment va haver-hi una davallada, no tant de socis perquè els socis els hem anat mantenint, però sí dels ingressos extraordinaris que anàven fent els patrocinadors, que estaven pitjor que nosaltres... Però aquesta situació va passar; de fet, l'any passat va ser l'any que Aedipe va tenir més ingressos extraordinaris que mai a la seva història.

**Quines fites destacaria d'aquests anys de presidència, una presidència marcada per un context de crisi...**

Destacaria el Pla Estratègic, que va néixer amb la voluntat de professionalitzar-nos, i on hem definit la nostra visió, formalitzant cap a on anem, buscant les línies estratègiques; ara estem fent el codi de conducta. És important que es vegi que actuem d'una manera professional.

Hem intentat maximitzar el que són les activitats a l'associat. En aquest sentit vam intentar definir les tipologies d'activitats, tenir les accions estructurades, i vam crear els "observatoris". Com en els anteriors mandats, busquem incidir en els poders públics, fent, com a

mínim, que s'esculti la nostra veu. A aquesta acció li hem donat el format d'observatori, amb directors de recursos humans d'empreses referents, que congreguen els màxims representants dels poders públics. Tota aquesta trajectòria ens va portar l'any passat a anar al Parlament de Catalunya, amb una compareixença davant de totes les forces polítiques; vam tenir l'oportunitat d'expressar-nos i donar el nostre parer sobre l'evolució i la situació actual dels recursos humans a Catalunya, i va ser molt gratificant veure com primers representants de partits polítics feien preguntes i s'interessaven pel que era Aedipe Catalunya i el que representàvem.

**Més accions...**

Vam començar a posar en valor la marca Foro Barcelona com a gran activitat o acte multitudinari de l'entorn de recursos humans. L'última edició va congregar al voltant de 600 assistents, el doble de la xifra aconseguida al congrés nacional d'Aedipe. La idea de fer aquestes trobades, a part d'ofrir jornades temàtiques i monogràfiques, tallers,

etc., ha estat maximitzar el valor de l'associació, que el soci senti que els 165 euros de quota són una inversió profitosa.

També continuem regalant un llibre per Sant Jordi, fins i tot hem editat el nostre propi llibre: *Experiències que transformen*. Hem intentat fer una actualització de la marca, reforçant la idea d'Associació Catalana de Recursos Humans, allunyant-nos, de moment, del concepte de "direcció de persones". Darrerament hem aconseguit una presència considerable als mitjans de comunicació, i ells, que són experts, ens recomanen buscar una marca que ens defineixi; el nom ha de definir què som. Identificar-nos amb el concepte "direcció de persones", a nivell pràctic i passaria pel fet que a les empreses els departaments de RH s'anomenessin departament de Direcció de Persones. Hem intentat ser molt pragmàtics, no perdre el tarannà d'Aedipe Catalunya perquè és una marca amb 50 anys, per tant sempre la fem aparèixer en tot allò que fem, però fent referència als RH que ens ubiquen, ens geolocalitzen molt més a nivell del que són els nostres grups d'interès. **a**

**RETALLS**

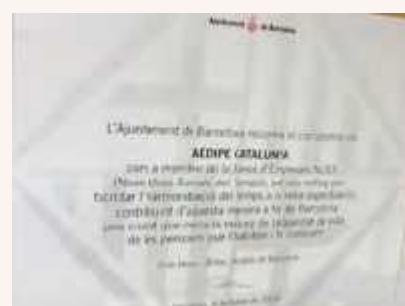
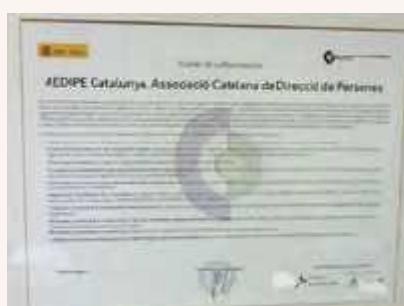
**Els primers números.**

## RETALLS

### PALAU DE LA MÚSICA



### ACREDITACIONES



► Charter de la diversitat.

► Xarxa empreses NUST.

► Pacte del temps.



## RETALLS

### NOU CARNET D'ASSOCIAT



### MISIÓ D'EMPRESARIS DE XILE



### SALÓ CAPITAL HUMÀ



### JORNADES EXTRAORDINÀRIES



### FORMACIÓ EN CONDUCCIÓ SEGURA AL RACC



### PARLAMENT 2014



RETALLS

LLIBRES



PORT AVENTURA



RETALLS

PROFESSOR ITAMAR ROGOVSKY



PRESENTACIÓ ESTUDI SOBRE RH A CATALUNYA



FORO BARCELONA 2014



REUNIÓ DE PRESIDENTS



MARTA VIÑALS

## “Cuando participo en las jornadas, llego a casa con un ‘chute’ de energía y de ilusión”

**¿Cómo te interesaste por los Recursos Humanos?**

Conocí el mundo de los Recursos Humanos cuando empecé mis estudios de Psicología y Relaciones Laborales en la Universidad Ramón Llull en el 2007. Cuando estaba finalizando mis estudios obligatorios tenía claro que quería enfocar mi carrera profesional en el mundo de la empresa y, sobre todo, trabajar con personas. Poco a poco me fui dando cuenta de que los Recursos Humanos era un mundo donde me sentía muy cómoda y con mucho camino por recorrer.

**¿Cuál es tu experiencia en la gestión de personas?**

Mi inicio en el mundo laboral ha coincidido con las bajas contrataciones por parte de las empresas debido a la situación socioeconómica que hemos vivido durante estos últimos años y que ahora podemos empezar a dejar atrás. Dado que estudié una doble titulación, tuve la oportunidad de realizar dos becas a través de la Universidad, una en el departamento del Área de Personas de la Universitat Oberta de Catalunya y otra en el departamento de RR.HH. de Conforama.

Finalizados los estudios en 2012, tras realizar una beca de 6 meses en la Consultoría Axpe Consulting, donde por fin, descubrí lo que era la selección de personal, entré como consultora en la delegación de Adecco Esplugues donde me encuentro actualmente.



Marta Viñals.  
Barcelona, 1989.

**¿Cuáles crees que son las oportunidades que ofrece esta profesión?**

Es muy gratificante trabajar para que otros puedan hacerlo. Es un gusto palpar la satisfacción de nuestros trabajadores así como la de nuestros clientes por las buenas soluciones que les ofrecemos. Son muchas las oportunidades que nos brinda el mundo de los RR.HH., solo es cuestión de detectar estas oportunidades y transformarlas en planes de acción.

**¿Y los inconvenientes?**

También hay inconvenientes sí, no todo son maravillas. Hay momentos difíciles y venimos de una dura etapa. Los grifos de contratación se cerraron en muchas empresas y muchas plantillas se tuvieron que reducir o eliminar. Gestionar un despido no es fácil; son momentos amargos que forman parte de nuestra profesión.

**¿Qué crees que podría mejorarse en el mundo de los recursos humanos?**

Siempre hay cosas que mejorar; creo que los departamentos de Recursos Humanos deberían ser más visibles y que los otros departamentos de la empresa conocieran bien cuáles son nuestras funciones, proyectos y acciones.

**¿Cuáles son tus expectativas con respecto a esta profesión? ¿Cuál te gustaría que fuera tu contribución o cuáles son tus objetivos?**

Mi objetivo es garantizar la satisfacción de los trabajadores, de los clientes y de los candidatos. Hacerles sentir únicos con nuestros servicios y que tengan experiencias diferentes.

**¿Qué te aporta la Asociación y cuál es tu implicación en ella?**

Soy socia de Aedipe desde hace 3 años, todavía estaba en la Universidad, mi interés era poder estar al día de todos los proyectos y casos de éxito en el ámbito de los RR.HH. Cuando participo en las jornadas, llego a casa con un “chute” de energía y de ilusión.

**Una conclusión.**

Tan solo tengo 25 años y millones de experiencias por vivir en el mundo de los Recursos Humanos. Espero de Aedipe poder aprender mucho y que no se dejen de llevar a cabo las jornadas, que son interesantísimas... ☐

JOAN BLASCO

## "Las TIC deben tener más protagonismo"

### *¿Cómo te interesaste por los recursos humanos?*

Desde siempre he tenido interés por la conducta humana y las diversas formas en las que interaccionamos como individuos en la sociedad. En este sentido, el contexto organizacional ofrece un marco de relaciones interpersonales complejas, puesto que convergen intereses personales, profesionales, económicos, etc. Por ello, la gestión de dichas relaciones es clave en el desarrollo de una organización.

### *¿Cuál es tu experiencia en el ámbito de la gestión de personas?*

Hace poco más de un año que finalicé mi formación académica (Psicología y Relaciones Laborales) y desde entonces intento enriquecerme con cada una de las áreas que componen los recursos humanos. En mis prácticas universitarias tuve la oportunidad de trabajar como técnico de relaciones laborales y conocer de primera mano la administración de personal (contratación, nóminas y SS). Posteriormente a mi formación, he acumulado experiencia principalmente en el área de selección en tres grandes empresas, dónde he tenido la posibilidad de responsabilizarme de las diferentes fases del proceso (análisis, reclutamiento, selección e incorporación).

### *¿Cuáles crees que son las oportunidades que ofrece esta profesión?*

Brinda la oportunidad de disfrutar trabajando para las personas, moviendo el desarrollo de su potencial. Además, permite observar el resultado diario del trabajo realizado a través del desempeño y satisfacción de los empleados.

Sin lugar a duda, esta profesión es una gran herramienta para la optimización de las condiciones laborales y profesionales de la organización.



Joan Blasco.  
Barcelona, 1987.

### *¿Y los inconvenientes?*

En ocasiones los intereses de la organización y los del trabajador no coinciden, y el papel mediador puede resultar complicado. Del mismo modo, en determinados momentos las circunstancias económicas no permiten ofrecer cuanto sería deseable para los empleados, puesto que los recursos de la empresa son limitados, repercutiendo en las decisiones y políticas del departamento de recursos humanos.

### *¿Qué crees que podía mejorarse en el mundo de los recursos humanos?*

Bajo mi punto de vista, las nuevas tecnologías deben tener más protagonismo en la comunicación entre empleado y empresa, con la finalidad de que fluya correctamente la información, posibilitando una relación más cercana y positiva que aporte mayores beneficios a ambas partes.

Por otro lado, defiendo la implantación de los procesos de formación continua e individualizada, promoviendo de este modo, el desarrollo de conocimientos y competencias concretas y adecuadas para cada entorno laboral, así como una identificación con los valores de la empresa.

### *¿Cuáles son tus expectativas con respecto a esta profesión? ¿Cuál te gustaría que fuera tu contribución o cuáles son tus objetivos?*

Pretendo enriquecerme afrontando nuevos retos en el día a día que me permitan seguir aprendiendo. Desearía ayudar a alcanzar los objetivos a la empresa, del mismo modo que contribuir al crecimiento personal y profesional de sus empleados.

Mi objetivo principal es seguir desarrollando competencias profesionales clave, como habilidades comunicativas, gestión de personas, pensamiento estratégico y orientación al cliente interno.

### *¿Qué te aporta la Asociación y cuál es tu implicación en ella?*

AEDIPE es un referente en la dirección de recursos humanos que me ofrece la posibilidad de estar informado sobre los debates, avances y oportunidades de nuestra profesión. Del mismo modo, es un espacio para compartir experiencias, aprender y enriquecerse de compañeros de profesión.

Actualmente estoy participando en las diferentes actividades que organiza la Asociación, y mi intención es aprender e implicarme cada vez más, aportando mi granito de arena a su continuo crecimiento.

### *Una conclusión.*

El trabajo del departamento de recursos humanos es el motor de cualquier organización. Por este motivo, es indudable la necesidad de cuidar su promoción, crecimiento y desarrollo a través de mecanismos de evaluación, formación e innovación. Todo esto acaba de empezar, y solo tengo ganas de seguir aprendiendo de esta bonita profesión, para así poder aportar un trabajo diferenciador, más allá de un correcto desempeño. **a**