

# Guia per a la gestió dels recursos humans de la PIME



**ACCIO**  
Competitivitat per l'empresa

 Generalitat  
de Catalunya

 enterprise  
europe  
network

Apropem Europa a la teva empresa



---

# **Guia per a la gestió dels recursos humans de la PIME**

---

Juny 2012

---

Avís legal:



Aquesta obra està subjecta a la llicència Reconeixement-No Comercial-Compartir-Igual 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial. La creació d'obres derivades també està permesa sempre que es difonguin amb la mateixa llicència. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/deed.ca>

© Generalitat de Catalunya  
Departament d'Empresa i Ocupació  
Agència de Suport a l'Empresa Catalana, ACC10

ACC10  
Passeig de Gràcia, 129  
08008 Barcelona  
Tel. 93 476 72 00  
[www.acc10.cat](http://www.acc10.cat)

Autors: Maria del Carme Gil i Jordi Costa  
Coordinació i supervisió: Anna Peña i Ignasi Estruch del Servei d'Estratègia Empresarial d'ACC10  
Edició i disseny: El Tinter, SAL (empresa certificada EMAS)  
Producció: El Tinter, SAL

1a edició: juny del 2012

Nota: ACC10 no comparteix necessàriament totes les opinions expressades en aquest document.



# ÍNDEX

<b>Introducció</b>	
<b>1 Els recursos humans. Estructura organitzativa</b>	9
1.1. Introducció	10
1.2. Estructura organitzativa	11
1.3. Estratègia de les persones a les organitzacions	17
1.4. Polítiques de recursos humans	23
1.5. Sistemes de medició en recursos humans	25
<b>2 La creació del millor equip</b>	27
2.1. Introducció	28
2.2. Atracció de persones	29
2.3. Selecció del talent	34
2.4. Acollida	41
<b>3 Comunicació interna</b>	45
3.1. Introducció	46
3.2. Política de comunicació interna	47
3.3. Eines de comunicació interna	53
<b>4 Capacitació i desenvolupament</b>	59
4.1. Introducció	60
4.2. Promoció	61
4.3. Formació	63
4.4. Desenvolupament de persones	68
4.5. Avaluació de l'assoliment	72
<b>5 Sistemes de compensació i beneficis</b>	81
5.1. Introducció	82
5.2. La compensació integral	83
5.3. Elements de compensació econòmica	84
5.4. Elements de compensació no econòmica	88
<b>6 Relacions laborals i desvinculacions</b>	91
6.1. Introducció	92
6.2. Elements del contracte de treball	93
6.3. Mecanismes de flexibilitat empresarial	97
6.4. Desvinculacions	102
<b>7 Casos d'èxit</b>	107
7.1. Cafès Cornellà	108
7.2. Witte y Solá, S.A.	113
7.3. Ukr ius Konta, S.L.	117
<b>8 Annex</b>	121
Model de gestió de persones. L'anella de recursos humans	122



# 0

## Introducció a la guia

**0.1.** Introducció

**0.2.** Com utilitzar la guia



## 0.1 INTRODUCCIÓ

L'objectiu de la guia és facilitar una eina pràctica, propera i senzilla que afavoreixi la presa de decisions al propietari, director general o gerent de l'empresa tenint en consideració els aspectes de recursos humans. A través d'aquesta guia ACC10 pretén:

- Conscienciar de la importància estratègica que tenen les bones pràctiques dels recursos humans dins de les empreses que les duen a terme. I en aquelles que no les apliquen poder veure els avantatges competitius que tenen les empreses que les apliquen, sobretot en èpoques de crisi on les persones adequades al lloc de treball, motivades i ben formades, són clau per ajudar a tirar endavant les empreses.
- Aprofitar la fàcil aplicabilitat dels conceptes en l'empresa i tenir en consideració els missatges principals que es troben enquadrats.
- Aportar recomanacions pràctiques sobre els factors clau d'èxit i els errors més habituals en l'aplicació de la política de les persones.
- Donar a conèixer exemples d'empreses que ja han passat per aquest procés.
- Complementar la resta de programes i iniciatives de suport i reforç de la competitivitat de la PIME catalana.
- Practicar i aprofundir o aclarir conceptes en l'últim apartat de l'annex.





## 0.2 COM UTILITZAR LA GUIA

Per utilitzar la guia amb el màxim d'eficiència, es recomana consultar la de manera integral o per capítols, segons interressi. L'annex conté un resum amb els passos més importants.

Aquesta guia conté casos pràctics d'empreses reals que han portat a terme polítiques de recursos humans.



# 1

## Els recursos humans. Estructura organitzativa

- 1.1.** Introducció
- 1.2** Estructura organitzativa
- 1.3** Estratègia de les persones a les organitzacions
- 1.4** Polítiques de recursos humans
- 1.5** Sistemes de medició en recursos humans



## 1.1 INTRODUCCIÓ

Per garantir que qualsevol empresa tingui èxit en la seva raó de ser, és a dir, aporti valor a la societat garantint la seva pròpia continuïtat, es fa imprescindible dotar-la d'una estructura organitzativa adaptada a les seves característiques i congruent amb la seva cultura i valors. Les polítiques de recursos humans, amb els seus corresponents sistemes de medició, garantirán l'alineament dels treballadors amb els objectius corporatius.

En aquest capítol s'analitzarà quin sentit té tenir una estructura organitzativa en una empresa, la relació directa que té l'estratègia de les persones amb l'organització i com les polítiques de recursos humans ajuden a establir els comportaments idonis mitjançant els procediments que calen. Tota aquesta gestió pot ser mesurada amb un sistema d'indicadors respecte a cadascuna de les diferents polítiques.

- És necessari canviar el model d'estructura organitzativa?
- Quins elements cal tenir present?
- Per què és imprescindible tenir una estratègia de persones?
- Com afecten la cultura i valors de l'empresa als resultats del negoci?
- Quin impacte té la cultura d'empresa en les polítiques de recursos humans?
- Quines polítiques de recursos humans necessiten les empreses?
- Es pot mesurar l'eficàcia de la gestió de recursos humans a l'empresa?



## 1.2 ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

L'estructura organitzativa, permet establir el conjunt de les relacions que componen l'esquelet de l'empresa i una determinada relació entre les persones que la integren.

Els components fonamentals de l'estructura organitzativa són:

1. l'Estructura Funcional: integra les funcions i responsabilitats de cadascú.
2. l'Estructura Jeràrquica: integra l'estructura d'autoritat i de jerarquia.
3. l'Estructura d'Informació i de presa de decisions: integra les relacions de poder en la presa de decisions i inclou la delegació.



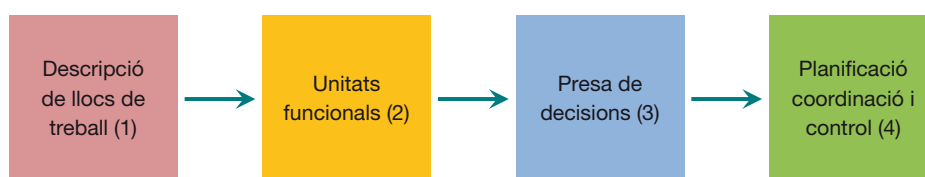
És a dir, es pot entendre l'estructura organitzativa com el conjunt de les diferents feines a fer i els mecanismes amb què s'aconseguirà la coordinació entre elles.

Per a una empresa és molt important tenir una estructura organitzativa ben integrada, és a dir, una estructura funcional que li permet controlar totes les tasques que es fan i qui les fa, una estructura jeràrquica que reguli la distribució de tasques entre les persones, els temps i la seva coordinació dins de cada unitat funcional i, finalment, una estructura d'informació que canalitzi els fluxos d'informació entre les persones dins de l'empresa i que afavoreixi el seu eficaç funcionament.

### Estructura i organització a les empreses i la seva importància

Tota petita empresa necessita tenir una determinada estructura organitzativa, que sigui congruent amb els seus objectius, recursos i entorn en el que duu a terme la seva activitat.

Una empresa pot fer el seu disseny organitzatiu tenint en compte 4 processos bàsics per dissenyar la seva organització:



### 1. Descripció de llocs de treball

És el procés d'agrupament de tasques que permeten, a la persona que les duu a terme, saber quines són les funcions i tasques de les quals és responsable.

Avantatges:

- Claredat en l'assignació de responsabilitats.
- Detectar mancances de funcions i tasques a fer.
- Establiment de límits.

Inconvenients:

- Pot mancar polivalència funcional si no està ben feta.
- Les persones es queden encasellades.
- Necessita actualitzar-se periòdicament.

### 2. Unitats funcionals

És l'agrupament d'un conjunt de llocs de treball concrets que contribueixen a un objectiu funcional específic i tenen la mateixa dependència funcional.

Es reflecteix mitjançant l'organigrama amb cadascuna de les caselles i les línies de relació de dependència de les entitats de dependència de les entitats funcionals entre elles i amb la direcció.

Per exemple:

- Venedors d'una PIME formant part de l'àrea funcional comercial.
- Administratives formant part de l'àrea funcional d'administració.

### 3. Presa de decisions

Permet establir les directrius per les quals l'empresa delega a determinades persones la capacitat de prendre decisions, els àmbits de responsabilitat i el grau de rellevància de les decisions que pot arribar a prendre.

**Ha de quedar clarament definit qui és responsable i té l'autorització per prendre les decisions adients en cada situació que es doni en el seu àmbit de responsabilitat.**

### 4. Planificació, coordinació i control

Són aquells mecanismes mitjançant els quals es poden coordinar persones, unitats funcionals, procediments, etc. Són la normativa legal i les normes pròpies de



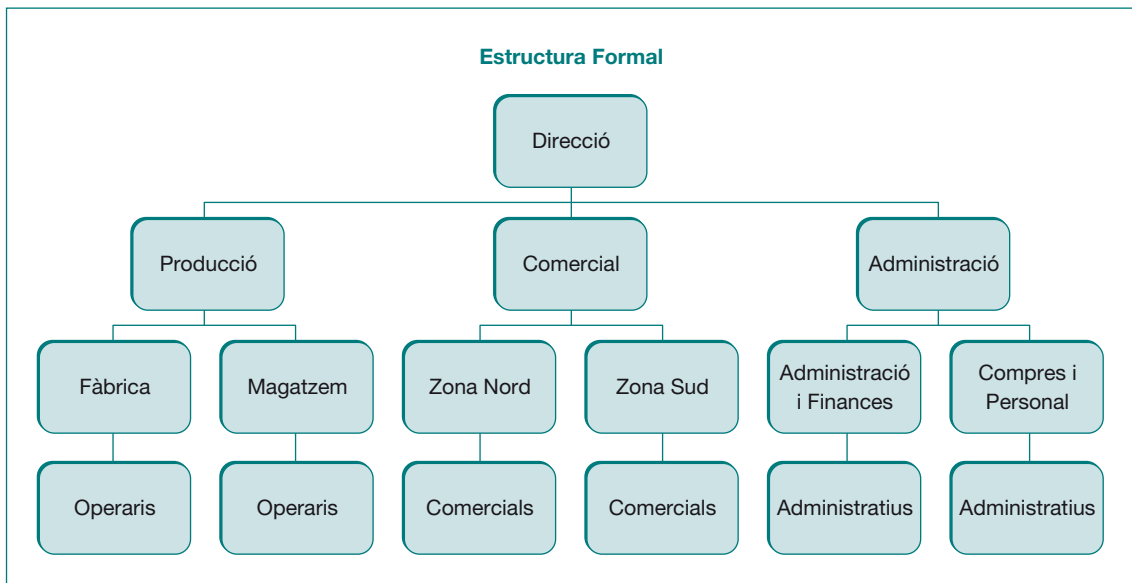
l'empresa per tal que tothom funcioni de manera coordinada i la PIME assoleixi els seus objectius.

Inclou les descripcions dels llocs de treball, l'organigrama, els manuals d'organització i de procediments, així com la legislació laboral i el conveni sectorial o col·lectiu.

## Estructures formals i informals:

A totes les PIMEs conviuen aquests dos tipus d'estructures:

- les **formals**, dissenyades per l'empresa i que formen part de l'estructura organitzativa a través de l'organigrama.



Situen a cada treballador en un lloc de treball que determinarà el seu estatus formal a l'empresa i determinarà també les seves funcions i responsabilitats.

A més, establirà el seu posicionament respecte dels altres treballadors de l'empresa.

- les **informals**, que es creen per afinitat personal entre persones al marge dels llocs de treball, l'àrea funcional a la que pertanyin o el nivell jeràrquic que ocupin.

Són xarxes de relacions personals de treballadors basades en vincles per afinitat, espontànies i al marge de l'estructura formal. Es caracteritzen perquè no estan reglades, ni formalitzades per la direcció. És important ser conscients de la seva existència donat que aporten informació de tots els nivells.



## Tipus d'organigrama de les estructures formals

L'organigrama és la representació gràfica de l'estructura organitzativa d'una empresa.

### Avantatges de tenir un organigrama per a una PIME:

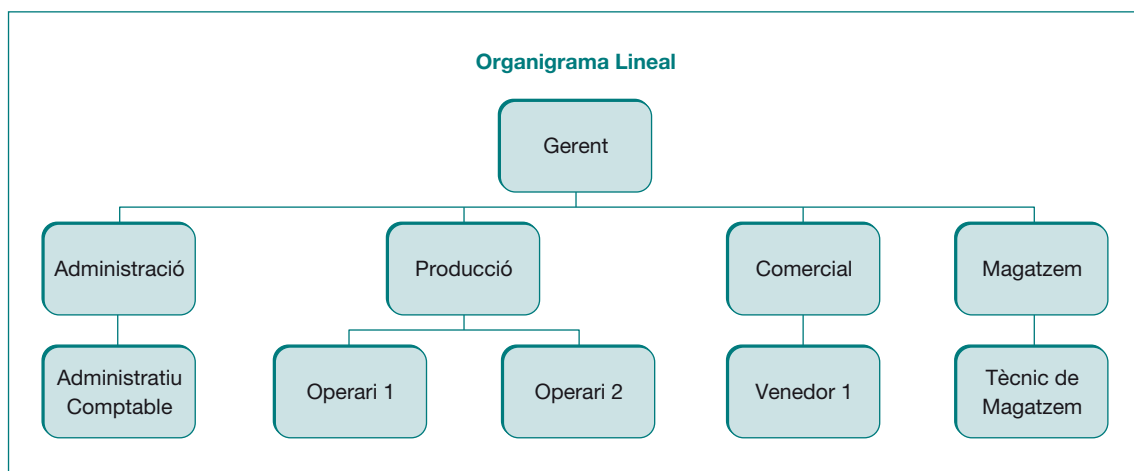
1. Reflecteix l'estructura formal, donant una visió general, de conjunt i panoràmica de les diferents unitats.
2. Permet identificar ràpidament les relacions jeràrquiques que hi ha a l'empresa.
3. Indica com es reparteix el poder de decisió.
4. És un indicatiu dels canals de comunicació formal.
5. Permet veure si l'empresa està organitzada de manera eficient i facilita la reorganització.

## Tipus d'organigrames més freqüents en una empresa

### Estructura lineal / Organigrama lineal:

El principi de l'autoritat lineal es fonamenta en el fet que l'autoritat està jerarquitzada.

L'estructura lineal és la base de la majoria dels altres tipus d'organigrames.





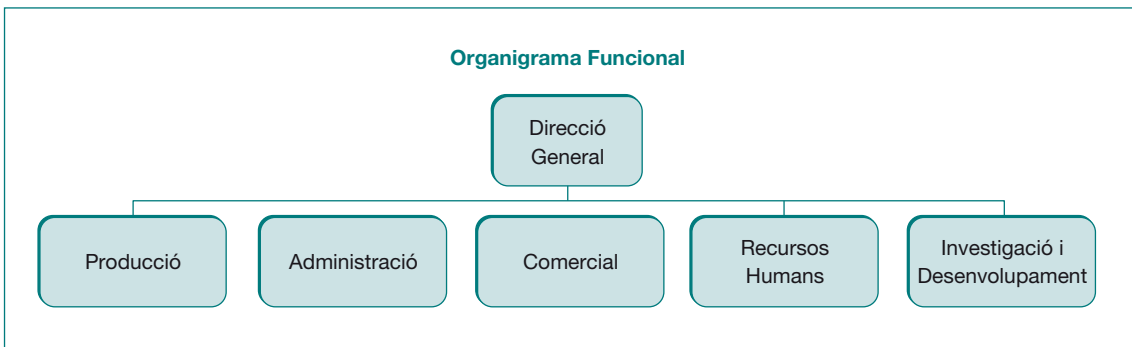


La denominació “lineal” rau en el fet que entre el superior i els seus subordinats existeix una línia directa i única d’autoritat i responsabilitat. És una organització simple on cada cap rep i transmet als seus col·laboradors de manera exclusiva el que passa a la seva àrea.

**Estructura funcional / Organigrama funcional:**

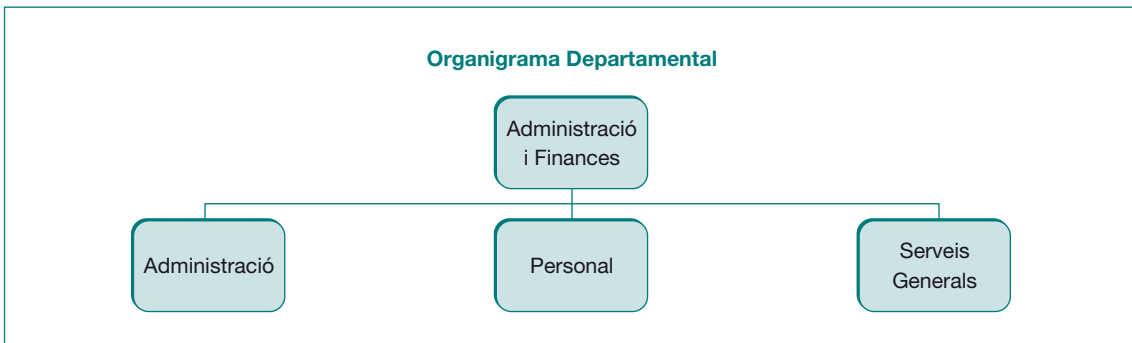
És l’organigrama que representa les funcions en què està estructurada l’empresa.

Cada unitat té definit l’àmbit d’actuació, evitant solapaments. Així, cadascú fa el que li toca i no es repeteixen o produeixen ineficiències per duplicitat de funcions.



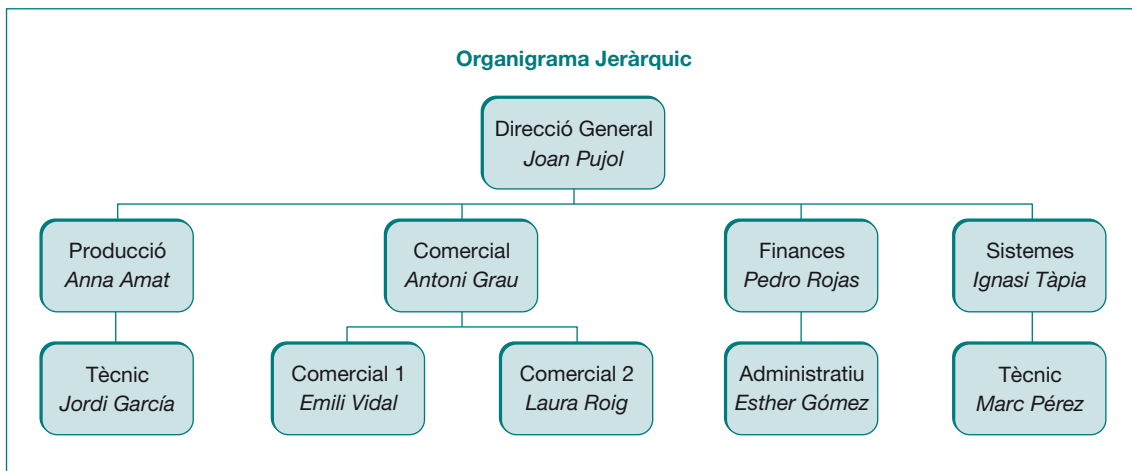
**Estructura departamental / Organigrama departamental:**

És aquell organigrama que reflecteix una part d’una àrea funcional. Segueix la mateixa lògica de l’organigrama funcional.



### Estructura jeràrquica / Organigrama jeràrquic:

L'organigrama jeràrquic s'acostuma a fer servir en combinació amb qualsevol dels altres tipus d'organigrames i es caracteritza per l'especificació dels noms de les persones que ocupen cada posició.



En funció del mida de l'empresa serà més adient una estructura o una altra:

- a) Si és una petita empresa (fins a 50 treballadors): l'estructura lineal o la funcional seran força correctes per poder veure com queda organitzada l'empresa i com designar les diferents tasques a fer.
- b) Si és una empresa mitjana (entre 50 i 249 treballadors, ambdós inclosos): tant l'estructura jeràrquica com la funcional són adequades.
- c) I en una empresa més gran (més de 249 treballadors) també és molt útil fer organigrames per departaments per veure si es dupliquen funcions, etc.

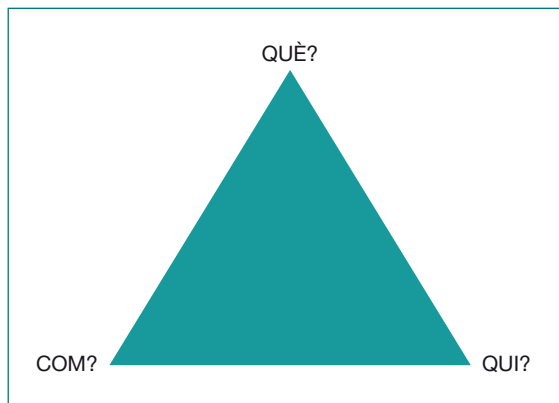


## 1.3 ESTRATÈGIA DE LES PERSONES A LES ORGANITZACIONS

Tenir una empresa amb una estructura organitzativa equilibrada i ajustada a les necessitats és important i necessari, tot i que no suficient. Les empreses funcionen perquè les persones que les integren es comporten d'una determinada manera. És responsabilitat de recursos humans promoure que aquest comportament estigui alineat amb les necessitats de l'empresa i això implica tenir una estratègia de persones.

A la figura adjunta es mostren els tres elements que defineixen l'estratègia de persones.

**El COM respon** a la relació entre l'estructura organitzativa que tenen els llocs de treball existents, els procediments administratius i els processos de les unitats funcionals de l'empresa.



En definitiva, és conèixer com està organitzada l'empresa a nivell intern dins dels diferents departaments i les funcions dels mateixos.

**El QUÈ respon** als resultats que l'empresa ha d'aconseguir i la manera en què arriba als mateixos fa que s'hagi de tenir en compte:

- L'estratègia de negoci (mercats, procediments, innovació tecnològica, etc.).
- L'estratègia de persones s'establirà mitjançant la definició dels objectius que les persones han d'aconseguir per assolir els resultats que l'empresa ha definit dins de la seva estratègia de negoci.

És molt important alinear l'estratègia de negoci amb l'estratègia de persones per tenir lligades ambdues àrees a l'hora de prendre decisions estratègiques amb les diferents unitats de negoci o línies de producció o serveis que ofereixi.

**El QUI respon** a les persones que formen part del seu principal actiu i que són la base per aconseguir els seus objectius d'empresa.

## Els valors<sup>1</sup>

Són la clau de qualsevol empresa, i per a les PIMEs són el nucli vital ja que defineixen el conjunt de principis, creences i regles que regulen la seva gestió.

Constitueixen la filosofia institucional i donen suport a la cultura organitzativa. També serveixen per tenir un marc de referència sobre el tipus d'empresa que es vol ser.

Les PIMEs segueixen els valors tradicionals del fundador i alhora evolucionen davant les circumstàncies, el pas del temps i el mercat. El fet de compartir els mateixos valors dins de l'empresa, fa que els treballadors s'identifiquin amb ella i ajuda a tenir un major compromís i sentit de pertinença.

Una tasca clau és la d'integrar els valors dins la cultura organitzativa. A continuació observem l'exemple de valors comuns a moltes empreses.



Una empresa s'ha de basar en els seus valors perquè són els seus trets diferencials davant de la competència, i són la guia i referència del comportament de tots els treballadors a la feina, marcant l'estil de fer i de ser de cada empresa en particular.

1 Consultar la "Guia per al disseny i desenvolupament de l'estratègia empresarial" per tal d'aprofundir en la missió, visió i valors de l'empresa.



## Cultura organitzativa

És el conjunt de comportaments socialment reconeguts dins de l'organització: percepcions, sentiments, actituds, hàbits, creences, valors i normes (formals i informals), tradicions, formes d'interaccionar dins de l'organització.

És la “manera de fer les coses”, configura el clima que es desenvolupa de convivència a l'empresa i ve molt determinada pel fundador, que li imprimeix un estil propi.

La cultura precisa de tres sistemes:

- **Els sistemes simbòlics:** són el conjunt de valors, creences, principis i conviccions que ens permeten adaptar-nos i integrar-nos a l'empresa.
- **Els sistemes de direcció:** són els que condueixen i fan operatiu el sistema simbòlic cap als sistemes comportamentals. Són les línies de comandament.
- **Els sistemes comportamentals:** són els que ajuden a implementar les polítiques de RRHH i a prendre decisions sobre les persones. Per exemple, la política de formació i desenvolupament de les persones, la política de comunicació interna, etc.

### Es poden trobar tres models de cultura a les empreses:

- **Familiar:** fa referència a empreses on els càrrecs de responsabilitat de la direcció estan ocupats per membres de la família propietària de l'empresa, que tenen plena capacitat de decisió sobre la gestió de la mateixa i on la successió<sup>2</sup> en la direcció té lloc entre membres de la mateixa família. Sovint manca professionalització en la gestió.
- **A mida:** té lloc en empreses on els càrrecs executius ja no estan ocupats per membres de la família propietària, que continua present a l'alta direcció, o no, però manté el capital i la capacitat d'influència en la seva gestió. Acostuma a donar-se en empreses que estan en fase de creixement i expansió. La gestió és més professionalitzada que en la familiar.
- **Grans empreses:** són aquelles en què no n'hi ha una família propietària, o bé aquesta família no té capacitat d'influir de manera decisiva en la seva gestió. Sovint els propietaris són accionistes minoritaris i no ocupen càrrecs de direcció. La gestió és més professionalitzada que en les anteriors.

La PIME catalana es caracteritza per ser generalment de tipus familiar.

**En el següent quadre es pot veure com interaccionen diferents polítiques de recursos humans en funció de la cultura organitzativa:**

	1. Familiar	2. A mida	3. Grans empreses
<b>Valors</b>	Fidelitat Tradicció Lleialtat Clan	Iniciativa Innovació Creativitat Creixement	Polivalència d'objectius Adaptació al canvi Competència Beneficis
<b>Manera de dirigir</b>	La cúpula directiva decideix Jerarquia molt marcada la família	Circumstancial o orientada a objectius Motivació de les persones	Iniciativa directrius Autonomia d'adaptació al canvi
<b>Selecció</b>	Amistat Subjectiva	Resultats Proves Entrevistes Tests	Polivalència futura Pla de carrera
<b>Formació</b>	No reactiva No inversió Por que marxi Manca de recursos No cultura de formació	Eines que ens ajuden adaptar-nos Curt termini	Formació Global Ajudar a aconseguir objectius Llarg termini
<b>Retribució</b>	Antiguitat Amistat Fidelitat	Variable a curt termini	Variable (molt pes) Objectius Competències
<b>Comunicació Interna</b>	Informal Des de dalt	Informal/formal Canals de comunicació	Segueixen els circuits formals
<b>Expatriació</b>	No	No	Sí es potencia
<b>Avaluació del Rendiment</b>	Subjectiva	S'inicia (el cap / el director)	360 180 90 Tots

El que aporta valor afegit i marca la diferència entre empreses de la mateixa mida no és la tecnologia, que és accessible i està a l'abast de totes les empreses per igual, són les persones que hi treballen, els valors inherents a elles i que volen transmetre (Veure quadre de *valors comuns a moltes empreses* al principi d'aquest apartat a la pàg. 18).

Les persones poden fer més eficient i rendible una empresa davant d'una altra més gran que disposa de persones no compromeses amb l'empresa. Per això és molt important que tots els membres de l'empresa estiguin alineats i que adoptin els valors i la cultura de l'empresa.

És la responsabilitat del gerent d'una empresa, tenir una estratègia de persones alineada amb els valors i la cultura de





l'empresa i establir normes i processos que garanteixin el comportament dels treballadors d'acord amb aquests valors.

## Comportament organitzatiu

### Models de comportament

El comportament irradia en 3 nivells a l'organització: individual (a nivell de la persona en si mateixa), grup (com es comporta el grup respecte les relacions interdepartamentals) i a nivell de l'organització mateixa, com afecta als treballadors en el marc de la cultura de la qual parteix i l'estructura organitzativa que la sosté.

- a. Individuals
- b. Grups de treball
- c. Organització

Individu	Grup	Organització
Valors i actituds Percepció Motivació Comunicació Aprenentatge Aptitud	Dinàmica Avaluació Desenvolupament Cohesió Equip	Estructura Defineix cultura Estudis d'ambient

#### Individu:

El comportament dins de l'àmbit de la persona com a individu s'haurà de tenir present, així com les actituds, les aptituds i les habilitats que determinen l'assoliment de la persona en l'execució dels objectius del seu lloc de treball.

També cal tenir en compte les característiques personals, les motivacions i l'aprenentatge de la persona que ocupa el lloc.

#### Grup:

El comportament grupal o d'equip té en compte les dinàmiques internes que es creen entre els grups, la cohesió i l'estructura de treball en equip.

#### Organització:

Finalment, a nivell d'organització, és imprescindible que tothom conegui els valors amb què s'identifica i es defineix l'empresa. Cada persona farà servir aquests valors com a referència per a les decisions que prengui en el seu àmbit de responsabilitat i ajustarà el seu comportament professional per adaptar-lo al de l'empresa, sense que això representi una renúncia dels valors personals de cadascú.

### **Rol dels recursos humans:**

A les empreses més petites no existeix, com a tal, el departament de recursos humans, i les responsabilitats que implica la gestió de les persones acostumen a ser assumides inicialment pel director general i/o per la persona que dirigeix i controla l'administració i les finances.

El que fan moltes petites empreses és subcontractar els diferents serveis de gestió de RRHH, com per exemple la consultoria de selecció, les empreses de formació, la gestoria i assessoria laboral i la prevenció de riscos laborals, etc.

Segons el model de Dave Ulrich<sup>3</sup> el rol com a departament de persones pot ubicar-se en:

- Soci estratègic
- Agent de canvi
- Experts en processos de RRHH
- Mentor dels treballadors

---

3

Dave Ulrich i Wayne Brockbank, *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos*, Editorial Deusto, Colecció Harvard Business School Press.





## 1.4 POLÍTIQUES DE RECURSOS HUMANS

Les polítiques de recursos humans són un conjunt de pautes i criteris a seguir per facilitar la gestió de les persones a tot tipus de empreses.

Ja s'ha vist que la cultura corporativa, mitjançant els tres sistemes (simbòlic, de direcció i comportamental) afavoreix definir el marc de les pràctiques que té l'empresa envers els seus treballadors i la manera de relacionar-se amb ells, mitjançant les diferents polítiques de recursos humans.

Quan es vulguin implementar polítiques de recursos humans s'haurà de tenir en compte la cultura de l'organització, ja que aquesta té una influència directa sobre les polítiques de recursos humans que s'apliquen a les empreses, condicionant-les.

Si la necessitat d'una empresa implica un canvi en la seva cultura organitzativa, serà del tot imprescindible dissenyar una política de RRHH que l'ajudi a canviar també el comportament dels seus treballadors i la cultura que vulgui potenciar en benefici de la competitivitat de l'empresa.

Les polítiques de recursos humans serveixen per:

- Dur a la pràctica l'estratègia de persones dissenyada per la direcció.
- Marcar i limitar les regles de joc posant uns límits al comportament de les persones a l'empresa.
- Tenir ben organitzada l'empresa i tenir-ho tot pautat, homogeneïtzant criteris, i establint pautes iguals per a tothom a l'hora de fer les tasques.
- Donar coherència i reforçar la gestió de les persones, segons l'estratègia de l'empresa.
- Donar a l'empresa un caràcter propi i personalitzat en la gestió de persones.

**Les polítiques de recursos humans més útils per a una empresa són:**

Polítiques	Per a què serveix?	Necessitat
<b>Política/Pla d' acollida</b> del personal de nova incorporació	Per integrar, accelerar l'adaptació al lloc de treball i involucrar les persones en la cultura de l'empresa. Conèixer les regles del joc.	Prioritària en el moment que s'incorpora un nou treballador.
Política de selecció	Permet la incorporació del talent adequat a les necessitats de cada lloc de treball. Es pot subcontractar el servei amb una consultora de selecció.	Necessària per fer tot el procés de selecció de la persona adequada al lloc de treball.
Política de comunicació interna	Estableix els canals comunicatius i continguts. Informa d'on està i cap on va l'organització.	Incrementa el sentiment de pertinença a l'empresa i alinea valors i cultura amb els treballadors.

En funció de la mida de l'empresa i de la seva capacitat de resposta, les empreses poden externalitzar algunes d'aquestes polítiques.

Les més habituals són les següents:

Polítiques	Per a què serveix?	Necessitat
<b>Política de formació i desenvolupament</b> de persones.	Preparar les persones per als canvis. Millorar el seu coneixement tècnic. Es pot subcontractar el servei amb una consultora de formació.	Útil en el moment que es necessita formar a la gent per aprendre coses noves, evolucionar i millorar en la seva feina.
Política d'avaluació de l'assoliment	Permet comparar l'ajust persona-lloc de treball per ajudar-lo a desenvolupar-se. Es pot subcontractar una consultora per tal que faci les avaluacions del personal.	Ajuda les persones a saber què han de millorar per fer millor la seva feina.
Política d'administració de personal	Informa dels circuits interns i gestions a fer en diferents situacions: baixes, vacances, maternitat, permisos, nòmines, etc. Es pot externalitzar a una gestoria.	Ajuda a agilitzar la burocràcia que es genera i a no incomplir la llei.



## 1.5 SISTEMES DE MEDICIÓ EN RECURSOS HUMANS

A qualsevol empresa li cal indagar i ordenar la dimensió o estructura de la seva pròpia organització. Si és conscient de què necessita tenir, com està organitzada i amb qui compta, això li permetrà establir i definir la seva estratègia de persones mitjançant els sistemes de direcció (quadres de comandament) que té definits o bé, mitjançant els responsables d'àrees sempre que aquests s'ajustin a les polítiques de RRHH que considerin que ajuden a tal finalitat. L'empresa partirà de la base que tot allò que gestiona s'ha de poder transformar en indicadors de mesures.

Un indicador de RRHH és un rati, una mesura que dona una dada estadística per saber l'eficàcia respecte a la gestió i respecte a la utilitat de la política de recursos humans implementada. L'indicador és extensible a tota l'organització de l'empresa i permet mesurar ratis de tots els departaments: finances, producció, qualitat, vendes, etc.

Els indicadors permeten:

- Mesurar tot el que sigui mesurable i quantificable, i facilitar informació que resulti d'utilitat per a la gestió.
- Realitzar un diagnòstic a partir d'una tendència.
- Portar un control exhaustiu del desenvolupament d'un departament.
- Clarificar i actualitzar l'estratègia de negoci.
- Implementar canvis i millores del negoci.

En el quadre següent es poden veure els indicadors de mesura de les polítiques de recursos humans més habituals:

Polítiques de RRHH	Indicadors
<b>Acollida</b>	Núm. de persones acollides, durada procés Núm. de persones involucrades etc.
<b>Selecció</b>	Cost procés Núm. de CV rebuts Núm. d'entrevistes Tests passats Tipus d'entrevistes Núm. de candidats finals Núm. d'informes fets, etc.
<b>Formació i desenvolupament</b>	Núm. de participants Costos Duració, etc.
<b>Comunicació interna</b>	Ambient social i/o laboral Núm. de comunicats interns al personal, etc.
<b>Avaluació de l'assoliment</b>	Núm. de persones per sobre de la mitjana Núm. de persones per sota de la mitjana Núm. persones en la mitjana Temps promig d'assolir objectius Qualitat dels resultats
<b>Gestió de personal: control de l'absentisme</b>	Nombre de baixes Tipus de baixes Vacances fetes i pendents Desviaments dels pressupostos Subvencions obtingudes, etc.

Avantatges i inconvenients del sistema d'indicadors:

Avantatges	Inconvenients
<p>Són fàcilment quantificables.</p> <p>Fan una anàlisi ràpida de la situació de l'empresa.</p> <p>Creen estratègies més reals i focalitzades a la consecució dels objectius de negoci.</p> <p>Tenen un bon control de diferents àrees de gestió i s'avancen a possibles problemes i endeguen canvis</p> <p>Generen informació objectiva respecte a l'indicador de la política de RRHH a analitzar.</p> <p>Controlen l'aplicabilitat de la política.</p> <p>Donen agilitat i rapidesa en els resultats i la presa de decisions.</p> <p>Analitzen dades per detectar desviacions.</p> <p>Analitzen dades per implementar millores i correccions de la política.</p>	<p>Requereixen capacitat de lectura de les dades.</p> <p>Requereixen capacitat d'interpretació de dades.</p> <p>Exigeixen dedicació i temps.</p> <p>Perdre de vista i de referència la raó de ser de la política de recursos humans, en concret, i quedar-se amb l'indicador com a únic objectiu de la política de recursos humans.</p>

# 2

## La creació del millor equip

- 2.1** Introducció
- 2.2** Atracció de persones
- 2.3** Selecció del talent
- 2.4** Acollida



## 2.1 INTRODUCCIÓ

Si es vol tenir un equip professional, preparat i involucrat, la clau està en com seleccionem i acollim les persones. Les empreses excel·lents i capdavanteres són aquelles que, a més de tenir productes ben posicionats i de qualitat, compten amb equips de persones preparades i amb el talent i les competències adequades per a les feines i responsabilitats que tenen i assumeixen.

En aquest capítol es donarà resposta a preguntes relacionades amb l'atracció de les persones, la selecció del talent i el procés d'acollida.

Som atractius dins i fora de l'empresa?

Som conscients de la nostra marca i les seves repercussions per atraure talent?

Com crear la meva marca?

Com enfortir la meva marca i ajustar-la als temps d'avui?

On puc trobar les persones? Com puc fer-ho?

Puc reorientar internament persones cap a un altre rol o perfil professional intern?

Com ho faig?

Si busco fora: quins passos he de seguir i tenir present?

Què puc avaluar i com ho pregunto?

Què m'ajuda a triar el perfil més idoni?

Qui ha de fer el procés d'acollida?

Quins aspectes hem de tenir en compte dins d'aquest procés?

Quins elements ha de contenir el pla? Com fer-ho?

Per què és important tenir un pla d'acollida pels nous treballadors?



## 2.2 ATRACCIÓ DE PERSONES

### L'atracció dins i fora de la empresa

Per atracció de persones s'entén tota acció orientada a fer que els treballadors potencials coneguin l'empresa, tinguin interès a treballar-hi i sàpiguen com contactar-hi.

Com s'ha comentat en el capítol anterior, el que marca la diferència entre dues empreses és, principalment, l'equip de persones que la fa funcionar.

Més enllà del nombre de persones disponibles al mercat, es necessiten aquelles amb unes característiques molt concretes que faran que l'empresa continuï essent competitiva, o bé que ho sigui encara més.

Una empresa atractiva farà que hi hagi més persones interessades a treballar a l'empresa i que els treballadors actuals decideixin lliurement quedar-s'hi. Aconseguirà, doncs, ser la millor opció de feina per a un determinat tipus de professionals.

Per saber si una empresa és atractiva, s'ha de mirar a dins i a fora de l'empresa.

A nivell intern es pot preguntar directament al personal si està content de treballar-hi o ho fa perquè no té altres opcions. També es pot observar la rotació, si els treballadors tenen una antiguitat elevada o pel contrari marxen de seguida que poden.

A més a més, es pot disposar d'informació addicional mitjançant diferents eines per mesurar i avaluar l'ambient laboral. D'una banda organitzar reunions amb els treballadors (sistematitzant avaluacions 90°, 180° o 360°) i d'altra banda passar-los un petit qüestionari per saber el seu grau de satisfacció.

A nivell extern es plantegen una sèrie de preguntes:

- Resulta fàcil o difícil trobar el tipus de persona que es necessita?
- Arriben moltes o poques candidatures?
- Les candidatures s'ajusten molt o poc al perfil de persona que es busca?
- Els candidats que participen en un procés de selecció a d'altres empreses, mostren més interès per les altres?

En aquelles empreses on els seus treballadors hi continuen treballant i on els processos de selecció externs dels candidats donen preferència a l'oferta de l'empresa i no a les ofertes d'altres empreses, es pot afirmar que l'empresa és atractiva i té una bona reputació.

En cas contrari, la competència portaria avantatge i caldria conèixer i analitzar què és el que ells fan i poden oferir per tal d'adaptar-ho a la nostra empresa per ser més atractiva per a les persones amb talent que ens interessen.

## La marca i les seves repercussions en l'atracció del talent

El futur de les empreses depèn, en part, de la seva capacitat d'atraure, contractar i fidelitzar aquelles persones que millor s'adeqüen als objectius, valors i cultura que tenen les empreses.

D'aquestes accions se'n diu gestionar la marca de l'empresa, tant com a ocupadors de persones com per afavorir la continuïtat i contribució dels que ja hi són.

### La marca comercial

La imatge de marca comercial fa referència a l'opinió que el públic en general té d'una empresa, marca comercial o producte estrella, i dels valors positius o negatius que li associen.

Per exemple:

1. Segell de qualitat.
2. Empresa respectuosa amb el medi ambient.
3. Productes reconeguts al mercat.
4. Productes innovadors.
5. Segell d'ISO.
6. ....

### L'*employer branding*

**D'altra banda, l'*employer branding* fa referència expressament a l'opinió que els potencials candidats i futurs treballadors d'una empresa tenen d'aquesta organització i del seu atractiu com a empresa per a què la triïn per anar-hi a treballar.**

Per exemple:

1. Responsabilitat Social Corporativa (RSC).
2. Plans d'igualtat.
3. Polítiques de beneficis socials: tickets restaurant, guarderia, etc.
4. Polítiques de formació, desenvolupament i plans de carrera professional.
5. Polítiques de conciliació de vida personal i familiar.
6. ....





El desenvolupament de la marca com a ocupadors, conegut com a *employer branding* (marca d'identitat com a seleccionador), depèn de la capacitat de generar una identitat per part de les empreses com a un lloc excel·lent per treballar.

Així doncs, “la marca” de qualsevol empresa haurà de tenir en compte tant els candidats i futurs treballadors de l'empresa com els treballadors que actualment ja hi treballen.

## Creació de la marca

En primer lloc, per desenvolupar la marca, l'estratègia de l'empresa ha de tenir en compte:

- La marca que vol ser.
- Com donar-se a conèixer com a empresa.
- Quins valors de feina vol projectar.
- Quines accions durà a terme per aconseguir-ho.

D'acord amb el que ja s'ha vist en l'apartat anterior, l'estratègia d'*employer branding* ha d'estar inclosa en l'estratègia de persones i ha de formar part de les polítiques de recursos humans.

En segon lloc, les accions que es faran estaran orientades segons convingui a dins o a fora de l'empresa:

A dins:

- Motivació
- Compromís dels treballadors
- Fidelització

A fora:

- Reclutament
- Enfortir la reputació de la companyia
- Posicionament de la marca de l'empresa

## Enfortir la marca i ajustar-la als temps d'avui

Si l'atracció té una vessant dins de l'empresa i una altra fora, per ser més atractius també s'hauran de fer accions en ambdues direccions (cap a dins i cap a fora):

- **Internament:** accions que reforcen l'atracció interna:
  1. Accions orientades al desenvolupament personal.
  2. Formació per adquirir coneixements i desenvolupar habilitats.
  3. Accions orientades a l'equilibri entre la vida personal i la professional.
  4. Accions orientades al compromís amb l'empresa.
  5. Potenciar els objectius, valors i cultura d'empresa.
- **Externament:** accions que reforcen l'atracció externa, orientades a donar visibilitat i un posicionament en el mercat de l'empresa en aquells entorns on es poden trobar els futurs treballadors amb el talent que s'està cercant:
  1. Universitats.
  2. Escoles de negoci.
  3. Fòrums especialitzats.
  4. Cambres de comerç, etc.

Què passa quan no es tenen ofertes de feina, ni previsió de contractar nou personal en els pròxims mesos?

Doncs s'ha d'aprofitar el moment per reforçar la reputació de la marca d'empresa en el mercat:

1. Enfortint la fidelització dels actuals treballadors.
2. Deixant el terreny preparat per més endavant, amb accions que incrementin l'atracció de la nostra empresa. Per aconseguir això podem comparar la nostra empresa amb els nostres competidors o amb empreses referents en el mercat. Si ja coneixem les nostres àrees de millora, és el moment d'implementar les accions corresponents.
3. Generant opcions perquè deixin els currículums a les empreses.
4. Analitzant i reflexionant sobre futurs llocs de nova creació que estiguin previstos.

### Reforçar la marca com a reclutador

Ara, ja s'és conscient de la importància del talent de les persones a les empreses, així com del fet que atraure nous treballadors amb talent i fidelitzar els que ja es tenen depèn fonamentalment de la marca com a ocupadors, és a dir de l'*employer branding*.

Per reforçar aquest missatge, s'ha de pensar què passaria si no es fes res al respecte i la competència sí que ho estigués fent. Quan arribi el moment, s'hauria de saber què els podem oferir a les persones amb talent que voldrem contractar.



Els elements sobre els quals s'ha de treballar la marca com a reclutador són:

- La carrera professional.
- El desenvolupament professional i oportunitats d'aprenentatge.
- El lideratge i prestigi de la pròpia marca, amb la potencial ocupació.
- L'ambient de treball agradable.
- L'equilibri entre la vida personal i la professional.
- La retribució inicial i la seva evolució.
- Les oportunitats de fer carrera internacional.

## 2.3 SELECCIÓ DEL TALENT

Per talent s'entén posar en pràctica el que una persona sap, vol i pot fer.

Es podria dir que la fórmula del talent és la suma dels coneixements tècnics i valors que té la persona, multiplicat per la seva actitud.

En conseqüència, no n'hi ha un talent, sinó diferents talents, ja que cada persona sap, vol i pot fer coses diferents. Queda clar, doncs, que no es parla exclusivament ni d'intel·ligència ni d'habilitat manual. Sí es parla, en canvi, dels coneixements, de les habilitats i del compromís de les persones per dur-les a terme en les empreses.

### Trobi les persones que necessita

La convivència de diferents generacions de treballadors és un fet evident a la majoria de les empreses.

Amb persones entre els 16 i els 65 anys, cal saber quines són les aptituds, habilitats i valors predominants en cada generació de treballadors. Es poden identificar fins a cinc generacions de treballadors convivint al mercat laboral actual:

- Els treballadors madurs, de més de 63 anys.
- Els *baby boomers*, agrupa les persones de 45 fins a 63 anys.
- La generació X, inclou les persones de 30 fins a 45 anys.
- La generació Y, integra els joves de 20 fins a 30 anys.
- La generació Z, formada per adolescents i menors de 20 anys.

Les seves principals característiques són:

**La generació dels *baby boomers***, fills de la postguerra, es caracteritza per la seva alta estabilitat laboral, tenen poca mobilitat, s'estimen més feines a jornada completa, tenen un baix absentisme i una alta capacitat d'adaptació.

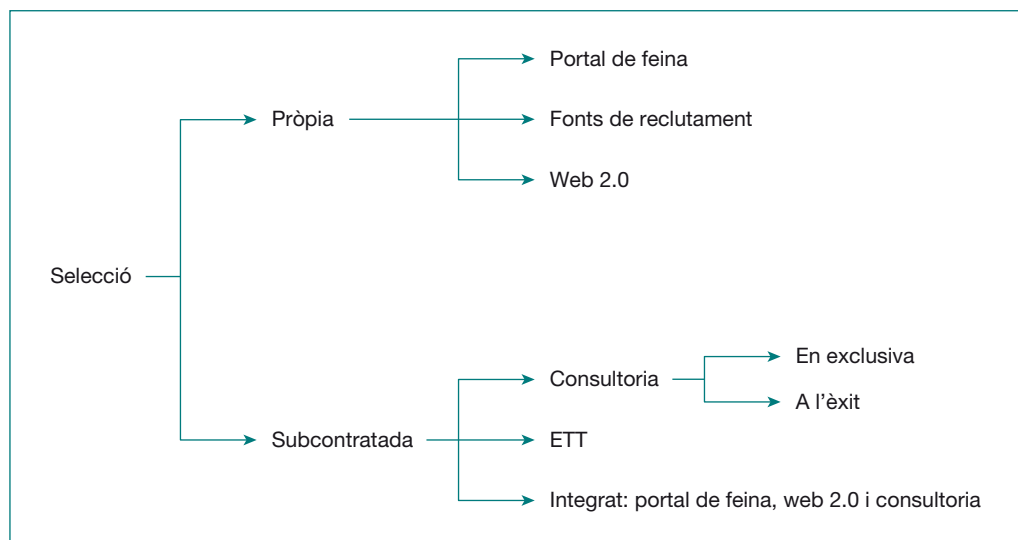
**La generació X**, testimonis de la transició política i de la recessió econòmica dels anys 90, destaca per la seva alta disponibilitat, la seva estabilitat i la seva capacitat d'adaptació a les situacions de crisi.

**La generació Y**, tenen una alta mobilitat i tenen la creença que en la formació rau l'èxit. Molts tenen més formació de la requerida per a la feina que fan.

**La generació Z**, destaca pel seu coneixement de les noves tecnologies, la seva capacitat de treball en equip, la seva disposició a la mobilitat i les seves ganes de treballar tot i la dificultat per trobar feina.



En el següent esquema es veuen les principals decisions a prendre:



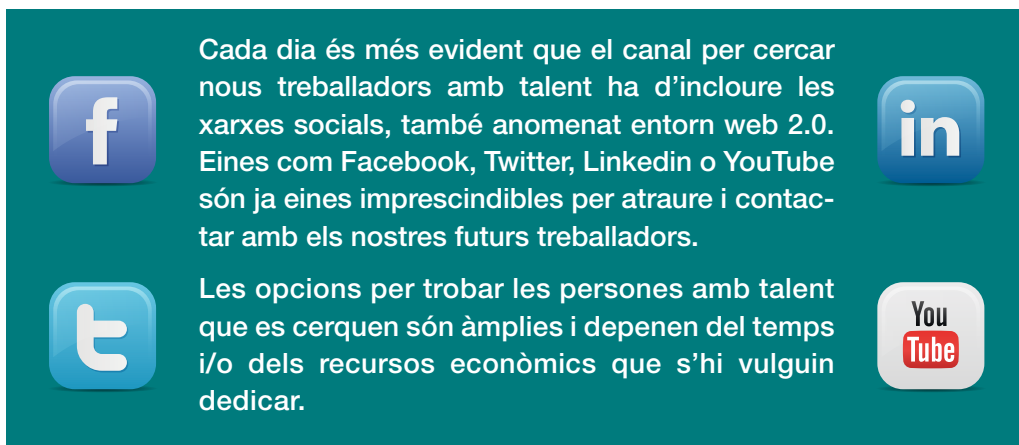
### Selecció subcontractada / externalitzada

Si es decideix subcontractar / externalitzar el servei, hi ha diverses opcions:

1. Subcontractar el servei a una empresa de treball temporal (ETT). Passat un temps des de la incorporació del nou treballador, si s'està convençut que és la persona que es necessita, es pot decidir fer-li un contracte directament a través de la pròpia empresa.
2. Externalitzar el servei al Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC) que és gratuït. En aquest cas, cal donar la descripció del lloc de treball i el perfil del lloc a seleccionar.
3. Comptar amb les empreses de recol·locació, també conegudes com d'*outplacement*. Les empreses d'*outplacement* són contractades per les empreses que han de fer una reducció de plantilla, ajudant els treballadors afectats a trobar una nova feina. En aquest procés de recol·locació, acostumen a col·laborar desinteressadament amb empreses que tenen ofertes de feina disponibles.
4. Contractar el servei a una consultoria de selecció. Aquesta opció, també coneguda com de *head-hunting*, acostuma a fer-se servir per a càrrecs directius, però es pot contractar els seus serveis per tot tipus de perfils. Habitualment, facturen un percentatge del sou brut anual del primer any de contracte del nou treballador. Hi ha consultores que treballen a l'èxit, que vol dir que només s'haurà de pagar el servei si es contracta algun dels candidats que la consultora presenta a l'empresa.

## Selecció pròpia

Si es decideix fer el procés de selecció, és recomanable comptar amb el servei d'un portal de feina reconegut, com per exemple Infojobs, Laboris, Monster, etc., ja que sempre tindran molts més candidats i compten amb un bon motor de cerca i filtre. Tot i això, l'empresa no es pot quedar esperant que els candidats vagin a inscriure's a l'oferta. A banda de comptar amb un portal de feina, és imprescindible fer servir el recursos web 2.0 per tal de poder arribar als candidats allà on estiguin, fent difusió per tots els canals que es tinguin a disposició, com són Facebook, Twitter, LinkedIn o Youtube.



Cada dia és més evident que el canal per cercar nous treballadors amb talent ha d'incloure les xarxes socials, també anomenat entorn web 2.0. Eines com Facebook, Twitter, LinkedIn o YouTube són ja eines imprescindibles per atraure i contactar amb els nostres futurs treballadors.

Les opcions per trobar les persones amb talent que es cerquen són àmplies i depenen del temps i/o dels recursos econòmics que s'hi vulguin dedicar.

Hi ha empreses que combinen el servei de consultoria de selecció amb el seu servei de borsa de treball i, a més a més, fan difusió de la seva oferta de feina a través de les xarxes socials. Cada empresa escollirà l'opció que més s'ajusti a les seves necessitats i circumstàncies.

Quan l'empresa fa directament la difusió web 2.0 (Facebook, LinkedIn, Tuenti, Twitter, etc.), cal que identifiqui quins són els canals on es trobarà el perfil de professional amb talent que l'interessa a l'empresa. Les opcions més habituals són:

- Facebook: majoritàriament per a perfils no universitaris de totes les edats.
- LinkedIn: per a perfils universitaris, tant junior com sènior.
- Tuenti: per a perfils adolescents, de 16 a 20 anys.
- Twitter: per a tots els perfils i de totes les edats.

Aspectes a tenir en compte a l'hora de publicar una oferta de feina:

- Gratuït o de pagament: s'ha de triar si es publicarà l'oferta en un portal de feina gratuït o un de pagament. Aquesta és una decisió que tindrà una repercussió directa en la imatge de marca donada la rellevància d'aquest portal.



- Webs horitzontals o verticals: en cas de dubte, és millor triar un portal amb molts candidats i un bon motor de filtratge i cerca de candidats, com per exemple Infojobs, Laboris o Monster. Aquests són portals generalistes o horitzontals.
- Hi ha d'altres portals, que s'anomenen verticals perquè estan especialitzats en perfils concrets, com "Jobandtalent" per a perfils universitaris acabats de titular o "recruitingerasmus" per a universitaris acabats de titular amb perfils internacionals i idiomes.
- Centres especialitzats: no és aconsellable limitar-se a esperar que el candidats vagin a l'oferta per inscriure's. S'ha de potenciar l'oferta anant a buscar els candidats amb talent allà on estiguin. Un exemple habitual són les escoles de formació professional o les universitats i escoles de negocis. Les més importants ja tenen presència pròpia a la xarxa on poder fer difusió de les ofertes de feina entre els seus alumnes.
- Intensitat de la difusió: un cop que ja s'està a les xarxes socials, s'han d'ampliar els horitzons identificant els nínxols de talent. S'ha de fer llavors la màxima difusió de l'oferta de feina. L'èxit és gairebé segur.



A les xarxes socials els nínxols són aquells grups de persones amb un tret diferencial que els identifica. Habitualment tenen relació amb el sector professional o amb un tipus de formació específica, que és el que s'està buscant.

La decisió final dependrà tant del temps disponible per buscar com dels recursos econòmics que s'hi vulguin dedicar.

A l'hora de dur a terme un procés de selecció cal tenir en compte la imatge de marca d'empresa que es vulgui transmetre.

Cal plantejar-se abans de buscar o trobar persones fora de l'organització si es pot reorientar internament a persones cap a un altre rol o perfil professional intern.

Una de les decisions que determinarà la imatge de marca de l'empresa és si s'afavoreix, o no, la promoció interna a l'empresa, és a dir, si es facilita que les posicions vacants les puguin ocupar preferentment altres treballadors actuals, abans de prendre la decisió de contractar una persona externa.

Òbviament, la promoció interna té molts **avantatges**:

- Permetre fidelitzar els empleats.
- Ser per a ells una font de motivació.
- Rendibilitzar les inversions fetes en formació.
- Donar oportunitats de desenvolupament professional a persones compromeses amb l'empresa.
- Potenciar el coneixement de l'empresa i de tot el personal que hi treballa.
- Aprofitar el coneixement dels seus productes/serveis, dels seus clients, dels seus proveïdors i de la competència directa.
- Ser més econòmica i més ràpida.

Tot i això, s'ha de pensar, que no sempre la promoció interna és la millor opció, ja que es poden presentar alguns **desavantatges**:

- Falta de formació per a aquest nou lloc de treball.
- No desvincular-se del tot de l'antiga feina.
- Generar falses expectatives.
- Conflictes d'interessos.
- No tenir tots els requisits que demana el nou lloc de treball.

Promocionar una persona al lloc equivocat pot ser un greu error per partida doble, en perdre un excel·lent professional en la posició que deixa i per donar-li una responsabilitat per a la qual no estigui qualificat o preparat en la posició de destí.

Tant si el procés de selecció està subcontractat com si es duu a terme amb recursos propis, un cop finalitzada la fase de reclutament, els candidats amb un alt ajust al perfil, habitualment participen en diferents proves de selecció, essent la més important l'entrevista personal.

Les proves de selecció més habituals són les següents:

- Tests psicotècnics: de personalitat, coneixements, intel·ligència o competències personals.
- Proves de simulació: que poden ser individuals o grupals. Poden incloure exercicis de *role-playing* on s'ha d'interpretar un paper en un context controlat d'avaluació.
- Presentacions: per avaluar aspectes relacionats amb la capacitat de comunicació.
- Entrevistes personals.

Els criteris per decidir quines proves es faran servir formen part del procés de selecció que l'empresa hagi dissenyat. Parlarem d'*assessment center* quan





es combinin varies proves per ser administrades el mateix dia a diferents candidats.

## L'entrevista personal: avaluació dels candidats i preguntes

Sigui com sigui que s'hagi fet el procés de selecció, finalment es tindran candidats finalistes que l'empresa haurà d'entrevistar per tal de prendre una decisió respecte a la seva contractació.

Els aspectes que ja s'hauran tingut en compte són:

- La formació acadèmica requerida i verificada.
- El nivell dels idiomes que la persona hagi de fer servir en el lloc de treball.
- L'experiència, els coneixements i les habilitats per fer aquesta feina.
- Veure si les característiques personals són congruents amb el tipus de relacions que hauria de mantenir amb el seu cap, els seus companys, els proveïdors i els clients en la posició que ocuparia i si la persona encaixa en els valors i cultura de l'empresa.
- Aspectes relacionats amb les condicions de treball, com ara on està ubicat el centre de treball, la disponibilitat per complir l'horari laboral o per rotar torns, la necessitat, o no, de tenir vehicle propi o flexibilitat horària, el tipus de contracte a signar o la possibilitat de signar un contracte de treball en el cas d'estrangers, etc.

Ha arribat el moment de l'entrevista personal. Tant si el procés de selecció ha estat externalitzat, com si s'ha dut a terme internament, ara serà el moment de convidar el candidat a l'empresa per fer-li una entrevista personal.

Els tipus de preguntes que es podran fer al candidat podran ser tancades o obertes:

- Les preguntes tancades donen poca informació personal, es fan servir per verificar requisits.
- Les preguntes obertes permeten obtenir molta informació personal i es fan servir per avaluar la seva actitud, valors personals, trets de personalitat, i aspectes de detall relatius als seus coneixements i habilitats.

#### Preguntes tancades:

Tenen com a resposta monosíl·labs.

*P. ex.:*

1. T'agrada treballar en equip?
2. Tens carnet de conduir?
3. Tens experiència en autòmats programables?
4. Treballes per objectius?

#### Preguntes obertes:

Tenen com a resposta explicacions i informacions que ajuden a valorar la decisió.

*P. ex.:*

1. Què domines millor del Pla General Comptable?
2. Què és per a tu treballar en equip?
3. Què en penses de la nostra empresa?
4. Explica'm una negociació que fos difícil i llarga? Què vas fer i quin va ser el resultat obtingut?

## Punts per triar el perfil idoni

Un cop fetes les entrevistes personals, acostuma a passar que s'ha de triar a qui contractar entre dues o tres persones per a una mateixa posició. En aquest punt del procés de selecció s'entén que totes elles compleixen amb els criteris formals de la descripció del lloc de treball i de les condicions laborals.

Al principi d'aquest capítol es deia que el talent era posar en pràctica el que una persona sap, vol i pot fer, i se sap que la fidelització dels empleats depèn del seu compromís amb els valors i cultura de l'empresa. En conseqüència, es pot demanar als candidats que facin accions que permetin avaluar quin dels candidats finalistes té valors més afins als de l'empresa i té més facilitat per encaixar en la cultura de l'empresa que l'ha de contractar.

Així doncs, si es tenen candidats equivalents pel que fa al talent, és a dir, que saben, poden i volen fer la feina, la diferència s'ha de buscar en el grau d'ajust amb els valors i la cultura d'empresa. Aquest ajust és el que ajuda durant el procés d'acollida per tal que el candidat s'acabi d'integrar a l'empresa que el contracta.

Com a resum podem dir que el procés de selecció ajuda a triar la persona que millor compleix amb les necessitats i requisits del lloc de treball i no exclusivament la més talentosa, ni la que tingui més formació.



## 2.4 ACOLLIDA

### Importància tenir un pla d'acollida per als nous treballadors

La imatge que es forma un col·laborador quan s'incorpora a una nova empresa és molt important.

El programa d'acollida és un sistema planificat i formalitzat que permet incorporar els nous treballadors, de manera més efectiva i en el menor temps possible, a l'organització.

Accelera la integració del nou treballador a l'empresa i facilita en el menor temps possible la seva productivitat i contribució als objectius de l'empresa.

**El pla d'acollida és la millor manera de fidelitzar els nous treballadors des d'un bon començament, ja que estaran molt influenciats per les primeres impressions i vivències que tindran.**

El programa inclourà tots aquells aspectes que cal que la persona conegui quan s'incorpora a un lloc de treball en una nova empresa, donant-los una visió de conjunt de l'empresa, dels productes o serveis que s'ofereixen, de les instal·lacions, de les normes i procediments interns, dels valors i la cultura de l'empresa.

Un professional que des del primer dia coneix les dades bàsiques de l'empresa i del seu lloc de treball serà un professional motivat i disposat a identificar-se amb la seva nova empresa i feina.

#### **Conseqüències de no tenir un pla d'acollida:**

- La falta d'alineació dels nous treballadors amb els objectius de l'empresa.
- La manca de compromís amb l'empresa i els objectius.
- El retard innecessari en l'aportació de valor a l'empresa (trigarà més temps en contribuir als objectius de negoci de l'empresa).
- Desconeixement dels valors, la cultura, les normes i els procediments bàsics que dificultaran la seva integració i poden dificultar també la seva implicació personal més enllà de les tasques que li siguin assignades.

#### Avantatges del pla d'acollida:

- Alineament dels nous treballadors amb els valors i la cultura de l'empresa.
- Una ràpida i bona impressió de la importància que dona l'empresa a les persones.
- Una ràpida fidelització del treballador.
- La reducció del temps per a l'inici d'aportació de valor/resultats.
- La consecució d'objectius concrets.
- Bona imatge de professionalitat de l'empresa vers el nou treballador.
- Genera confiança.
- S'eviten mals entesos i recels si des del primer dia s'ensenyen les regles del joc.

### Responsable de fer el procés d'acollida

En una empresa, on no hi ha departament de recursos humans la persona que fa l'acollida acostuma a ser el gerent de l'empresa, col·laborant normalment la persona que serà el cap de qui s'acaba d'incorporar i els responsables de l'àrea funcional on s'incorpora. Quant la mida de l'empresa permet tenir departament de RRHH, és el director de RRHH qui s'encarrega del procés d'acollida.

### Elements que ha de contenir un pla d'acollida

Ha de contenir tota aquella informació que serà d'utilitat a la persona que s'incorpora, per integrar-se més ràpidament. Cada empresa escollirà els elements que més li calguin:

- Carta de benvinguda del gerent.
- Presentació i visita a l'empresa.
- Missió, visió, cultura i valors de l'empresa.
- Gamma de productes i serveis que ofereix l'empresa com a tal.
- Organigrama.
- Descripció del seu lloc de treball: funcions i responsabilitats.
- Normes i procediments interns.
- Dades econòmiques de la PIME: vendes, facturació, competència, clients, proveïdors.
- Polítiques que hi hagin: vacances, calendaris, préstecs, etc.
- Política de qualitat, seguretat i higiene, prevenció de riscos laborals, RSC, etc.



- Objectius o reptes estratègics.
- Projectes que té en marxa.
- Projectes de nova implantació.
- Explicació de les eines pròpies de l'empresa que necessiti conèixer: intranet, web, etc.

Dins d'aquests elements que poden conformar un pla d'acollida cada empresa decideix quins l'ajuden més i li són més adients.

## Aspectes a tenir en compte en el procés d'acollida

El pla d'acollida ha de formar part de la política de recursos humans.

Els següents punts són elements a tenir en compte en el seu disseny:

- Elaboració del programa d'activitats, temps de duració, l'agenda (número d'hores, horaris, dies), qui participarà i col·laborarà en les presentacions, visites a l'empresa, etc. A posteriori es determinarà la figura del mentor que l'ajudarà en la integració durant un determinat període de temps.
- Com es facilitarà la relació i integració amb els nous companys i què es farà perquè se senti motivat.
- Les qüestions logístiques: on es farà, en quin espai físic, aula, ordinador, projector, etc. Així com el càtering, visita a les instal·lacions, material a donar: documentació i regals d'empresa
- Presentacions que es faran: continguts dels arxius powerpoint dels diferents temes a presentar.
- Si es decideix o no fer un manual de benvinguda on es reculli tota la informació que pugui necessitar el nou treballador.
- Si es donarà remuneració addicional als ponents o no.
- Si s'avaluarà el pla d'acollida per part dels nous treballadors, llavors s'haurà de preparar el full d'avaluació.

## Planificació del pla d'acollida

Hi ha d'haver una persona responsable del pla.

Ho coordinarà tot i prendrà les decisions pertinents:

- Decidirà les persones que hi col·laboraran.
- Distribuirà les tasques a tothom: des de la preparació del material, fer les presentacions de les diferents temàtiques que s'inclouran al pla d'acollida, a la formació que es farà, control de la logística etc.

També està molt bé adjuntar totes les informacions i donar un manual de benvinguda, que li serà de molta utilitat durant la fase d'acollida i els dies posteriors per consultar dubtes que li sorgeixin.

# 3

## Comunicació interna

- 3.1** Introducció
- 3.2** Política de comunicació interna
- 3.3** Eines de comunicació interna



## 3.1 INTRODUCCIÓ

Un equip de persones informades, motivades i involucrades, que tinguin clar cap on s'ha d'anar, quins projectes de futur té l'empresa, que siguin participatius aportant el seu valor afegit com a membres d'una empresa a la qual se senten orgullosos de pertànyer. La clau és en l'estil de comunicació interna que es vulgui implementar i que es porti a la pràctica de manera coherent i en línia amb els valors i la cultura de l'empresa. És fonamental tenir establerts els pilars d'una bona política de comunicació interna com a eina facilitadora de la rendibilitat dels treballadors i en conseqüència de l'empresa.

En aquest capítol establirem tots aquells vincles fonamentals que mitjançant una comunicació interna reforçarà l'empresa per la cohesió dels equips de treball i la seva motivació.

- Què hem de comunicar?
- Com ho podem comunicar?
- Quins fluxos d'informació podem fer servir?
- Quins avantatges té la comunicació interna per a l'empresa?





## 3.2 POLÍTICA DE COMUNICACIÓ INTERNA

Incorporar la comunicació interna dins de l'empresa aporta una gestió eficaç tant per a la captació del nou talent com per establir els objectius de l'empresa.

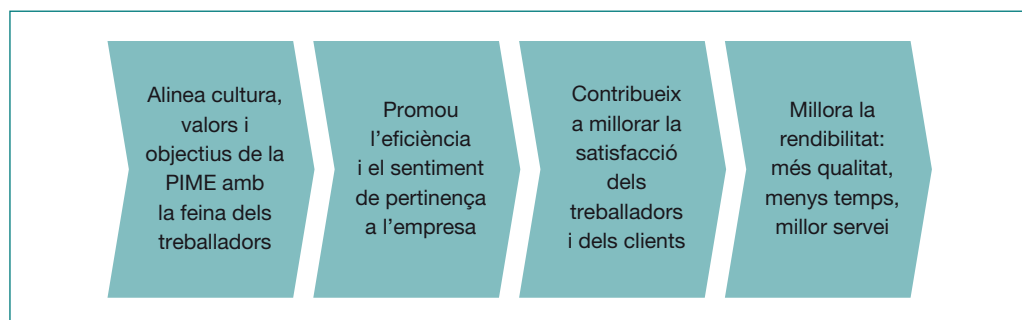
A totes les companyies hi ha comunicació, el que passa és que a unes es fa de manera més oficial i organitzada i a d'altres de manera més informal. Tot i així és molt important, independentment de la mida de l'empresa.

En funció de la cultura organitzativa que tingui l'empresa, així serà el tipus de comunicació interna que destacarà.

### Propòsit de la comunicació interna dins d'una gestió empresarial eficaç

La comunicació interna és aquella comunicació formal que les empreses fan servir per comunicar-se amb els treballadors de manera col·lectiva i reglada.

Contribució de la comunicació interna a la rendibilitat de l'empresa:



La comunicació interna forma part de les empreses com a conseqüència dels grans avantatges que aporta per a la rendibilitat, tal i com demostra l'experiència, en millorar aspectes fonamentals, que tenen un impacte directe en la productivitat com ara:

- La col·laboració.
- La cohesió.
- El lideratge.
- La motivació.

Competitivitat de les empreses i èxits per afrontar el seu futur i aconseguir aquests objectius:

- Saber motivar els treballadors.
- Fidelitzar els millors.
- Implicar-los en la cultura i valors corporatius.
- Contribuir que se sentin identificats amb l'empresa.
- Potenciar el sentiment de pertinença.

## Continguts de la comunicació

Ha de comunicar tot allò que es consideri que és important que els treballadors coneguin:

- Per treballar millor.
- Per sentir-se informats.
- Per sentir-se involucrats.
- Per sentir-se orgullosos de pertànyer a l'empresa.
- Per sentir-se respectats a la feina.
- Per anar a treballar amb il·lusió, contents i alegres.

Exemples de comunicacions:

- Canvis en l'organització.
- Captació de nous clients.
- Nous competidors.
- Xifres de vendes.
- Nivell de facturació.
- Pèrdues de clients.
- Dies de vacances.
- Resultats de l'empresa.
- Incorporació de nous companys de feina.
- Sopar de Nadal.
- Naixement del fill d'un company.

La millor manera de comunicar és de forma clara, concreta, concisa amb la informació que s'hagi de donar i sempre de forma positiva i propera cap al treballador inclús quan siguin males notícies.



## Manera de comunicar

És fonamental utilitzar el sentit comú i tenir clar a qui va dirigit el missatge, com és aquest col·lectiu?, com enfocar-ho?, què pensarà?, com reaccionarà?, etc. Utilitzant l'eina o canal de comunicació més adient.

Més endavant en aquest capítol veurà les diferents eines que hi ha, algunes d'elles molt simples d'utilitzar.

## La comunicació interna i la seva relació amb la cultura de l'empresa

Cada empresa ha de definir la seva pròpia política de comunicació interna. Per tal que sigui eficaç, és imprescindible que com a directiu d'una empresa, s'estigui plenament convençut de la necessitat d'aquesta eina. És condició prèvia que la comunicació interna formi part de la cultura i valors de l'empresa. És important que l'empresa cregui en la seva importància i la defensi amb convicció.

**La comunicació interna és l'expressió de la cultura i valors de l'empresa.**

Per tal que la gestió de la comunicació interna tingui èxit, és a dir, produeixi canvis en la relació entre la direcció i els treballadors, i contribueixi a obtenir millores i creixement intern, ha de sostenir-se en la cultura de l'empresa.

Dit d'una altra manera, és evident que cap eina de comunicació podrà solucionar els problemes de fons ni donar resposta a les necessitats insatisfetes si una empresa arrossega pràctiques comunicatives com:

- Difondre missatges contradictoris.
- Donar el mínim d'informació.
- Fer servir un doble discurs en funció de amb qui es parli.
- No ser coherent entre el que es diu i el que es fa.

### La comunicació per a l'empresa, s'ha d'entendre com una:

- Expressió de la manera com s'organitzen i es reparteixen els rols o funcions.
- Incorporació dels valors corporatius a les diferents pràctiques organitzatives.
- Manera de relacionar-se amb els altres, d'entendre'ls, de valorar-los i d'incloure'ls en el funcionament de l' empresa.

La comunicació és l'essència de la manera com es relaciona i es fa funcionar l'empresa. No es pot aïllar la persona de l'entorn on treballa, i és per això que els valors que té l'empresa ajuden a arrelar determinats comportaments necessaris. Si es vol millorar la comunicació interna, necessàriament s'haurà d'actuar d'acord amb la cultura i els valors de l'empresa.

## Objectiu de la comunicació interna

L'objectiu últim de la comunicació interna és contribuir a la rendibilitat econòmica de l'empresa. Per aconseguir-ho, la comunicació interna és una eina que pot ajudar a donar resposta a dos tipus de necessitats:

- Pot ajudar a millorar la relació entre la direcció i els treballadors, i entre ells.
- Pot ajudar a aconseguir objectius.

## Expectatives de la comunicació interna

A vegades es creu que la comunicació interna ha de solucionar tot tipus de problemes que estan presents a l'empresa com, per exemple:

- Conflictivitat laboral.
- Baixa motivació.
- Ambient laboral.
- Baix sentiment de pertinença a l'empresa.

Si es fan servir eines de comunicació interna a l'empresa i no es tenen els resultats esperats, pot ser que pugui faltar congruència entre, d'una banda:

1. Cultura i valors que es promouen a l'empresa.
2. Perfil de les persones que treballen a l'empresa.
3. L'ambient de treball.

i de l'altra:

1. Eines de comunicació que es fan servir.
2. L'objectiu que es vol assolir.



## Avantatges d'una política de comunicació interna:

1. Contribuir a la difusió de la identitat corporativa i la cultura de l'empresa entre els treballadors.
2. Promoure la confiança i un ambient intern positiu, ja que facilita la comunicació constant entre directius i treballadors.
3. Millorar els intercanvis departamentals, crear polivalència laboral i facilitar la recol·locació a d'altres departaments abans d'arribar a un acomiadament.
4. Fer possible un projecte d'empresa basat en la participació.
5. Mantenir informats els treballadors, de manera col·lectiva o individual, de les accions que l'empresa realitza i dels objectius que ha d'assolir, així com de les metes i principis.
6. Permetre donar a conèixer els assoliments de l'empresa a cadascun dels seus integrants.
7. Facilitar el control de situacions de crisi internes i externes davant de situacions de canvi de directius, d'estructura, de l'entorn, reduir conflictivitat, etc.
8. Facilitar que la informació arribi a tothom.
9. Ajudar a incrementar el compromís dels treballadors cap a la seva feina i cap a l'empresa i al mateix temps ajudar a frenar, en part, la fuga de talents.
10. Motivar els treballadors per tal que se sentin escoltats, fomenta que siguin participatius i puguin aportar suggeriments i idees de millora (reunions participatives, bústies de suggeriments, revistes internes, etc.).
11. Promoure la confiança i la credibilitat entre l'empresa i la gent que hi treballa.
12. És una potent eina d'agraïment i reconeixement del personal.
13. Alinear els treballadors amb l'estratègia de l'empresa.
14. És una eina molt potent per frenar el safareig i els "globus sonda".

## Dificultats amb què es pot trobar una política de comunicació interna

1. Falta de credibilitat.
2. Manca de coherència.
3. Una cultura basada en el secretisme i la desconfiança.
4. Un lideratge autoritari.
5. Un abús del poder.
6. No creure en el personal.
7. Manca de sensibilitat.
8. Desconeixement de la seva utilitat.

La comunicació interna pot ajudar a satisfer necessitats com:

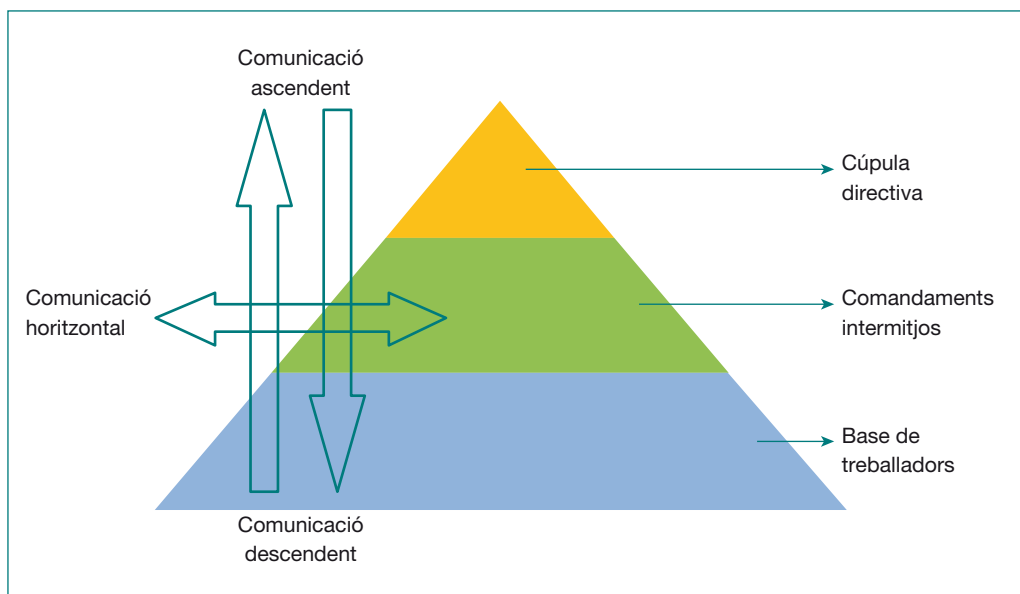
- les de relació amb els treballadors,
- les dels objectius que es volen aconseguir.

## Tipus de comunicació interna a l'empresa

Ja s'ha dit que la comunicació interna és la que fa servir l'empresa per comunicar-se amb els treballadors de manera col·lectiva.

Aquesta comunicació pot ser de tres tipus: **descendent, ascendent i horitzontal**.

- La **comunicació interna descendent** és la que fa servir la direcció per fer arribar informació als treballadors.
- La **comunicació interna ascendent** és la que fa servir, també la direcció, per obtenir informació dels treballadors.
- La **comunicació interna horitzontal** és amb la que la direcció promou el coneixement entre persones i àrees del mateix nivell i la millora de la seva relació i coordinació.





### 3.3 EINES DE COMUNICACIÓ INTERNA

Cada empresa ha de decidir quines eines fa servir en funció dels mitjans i recursos que té a la seva disposició (bústia de suggeriments, revistes institucionals, correu electrònic, reunions informatives, diferents tipus d'esdeveniments: esmorzars, dinars, intranet, etc.) i en funció de la seva cultura, el que vol comunicar, etc.

Per a què hi hagi una bona comunicació interna a l'empresa aquesta ha d'estar curosament planificada i organitzada, per a què sigui efectiva i beneficiosa. L'estil de la comunicació s'ha d'anar adaptant a l'evolució que té l'empresa.

A continuació s'anomenen les eines més habituals per a la comunicació interna:

#### Eines de comunicació interna descendent:

- Manual de benvinguda o d'acollida del treballador.
- Comunicacions escrites.
- Butlletí informatiu.
- Revista interna.
- Fulletons i monogràfics sobre temes concrets.
- Intranet.
- Comunicacions electròniques.
- Diari intern.
- Guia pràctica de l'organització.
- Carta al personal.
- Reunions informatives de grup.
- Entrevista individual.
- Jornades de despatxos oberts.
- Objectes promocionals per als treballadors.
- Vídeos per divulgar missatges institucionals.
- Etc.

Les més usuals i útils per a una empresa en funció de la mida són:

- Manual de benvinguda o d'acollida del treballador:  
És un document essencial per al nou treballador que s'acaba d'incorporar a l'empresa. L'objectiu és facilitar la integració el més ràpidament possible. S'acostuma a oferir informació sobre la història, missió i valors de l'empresa. També inclou informació organitzativa, sobre productes i/o serveis, sobre drets i deures, etc.



- Comunicacions escrites:

Són comunicacions puntuals, escrites de la direcció als treballadors. Fan referència a una situació molt concreta i molt propera en el temps, considerada de gran interès pels treballadors, i de gran repercussió per a l'empresa. Actualment ja no és tan habitual trobar-los al taulell d'avisos al personal i en canvi es fa servir més el correu electrònic i altres canals web 2.0.

- Butlletí informatiu:

És una publicació periòdica amb informació sobre les últimes novetats de l'empresa. Acostuma a incloure seccions fixes d'interès general. La seva periodicitat acostuma a ser inferior a la de la revista interna.

- Revista interna:

La revista interna aporta informació d'interès, afavorint la identificació i la integració dels treballadors i promovent una imatge de l'empresa favorable als treballadors. Cal tenir en compte el pressupost, l'àmbit i el canal de distribució. La revista corporativa tracta els temes més importants de l'empresa i els dona a conèixer a tots els treballadors alhora.

- Fulletons i monogràfics sobre temes concrets:

Son tríptics o fulletons sobre temes en concret com pugui ser un producte de l'empresa un tema de màrqueting, de recursos humans, de comercial o del que se'n vulgui fer divulgació interna.

- Intranet:

És una xarxa d'ordinadors de l'empresa connectats, que fa servir tecnologia d'internet per a la comunicació dels treballadors dins de l'empresa. Ajuda al treballador en les seves tasques diàries, permetent compartir recursos com ara impressores i escàners. També permet l'accés a pàgines web d'ús exclusiu pels treballadors amb recursos comuns com informació, documents i manuals, etc.

- Comunicacions electròniques: el correu electrònic:

Utilitzat com a eina de comunicació interna descentralitzada, el correu electrònic permet comunicar informació d'interès a tots els treballadors que tinguin una adreça corporativa, de manera simultània i en el moment oportú. Convé que hi hagi un emissor únic, que sigui responsable de l'enviament per tal d'evitar el reenviament indiscriminat dels missatges.

- Manual d'organització:

Té com a objectiu que tot el personal de l'empresa, també el de nou ingrés, tingui un document on trobar informació sobre l'estructura organitzativa de la seva empresa i els organigrames, la seva composició en funcions, unitats, departaments, etc. També inclou informació sobre normes i procediments de treball, etc. Sovint es pot trobar en format digital i a través d'intranet.







- Carta al personal:  
Són comunicacions per escrit dirigides directament a tot personal felicitant-los per les vendes obtingudes, el Nadal, etc. O bé són personalitzades per agrair a algú personalment i de vegades per donar un toc d'atenció o bé sancionar per escrit perquè en quedi constància.
- Taulell d'anuncis:  
També conegut com cartellera, és un canal de comunicació descendent pel qual l'empresa informa de notícies, avisos al personal, novetats, beneficis, canvis, etc. Cal que estigui ubicat en llocs estratègics de fàcil accés per als treballadors.
- Trobades:  
Amb diferents denominacions, com reunions, esmorzars o trobades, aquests esdeveniments ofereixen l'oportunitat de combinar la comunicació descendent amb l'ascendent de manera presencial i en un mateix espai físic. Permeten a la direcció la transmissió del seu missatge alhora que els treballadors poden participar fent preguntes i aportant idees i opinions.
- Objectes promocionals també per als treballadors.



**Eines de comunicació ascendent:**

- Entrevista.
- Programa de suggeriments.
- Concursos d'idees.
- Debats.
- Fòrums.
- Correu.
- Intranet.
- Enquesta d'ambient laboral.
- Etc.

Les més útils per a una empresa són les següents:

- Entrevista:  
Com a eina de comunicació interna, l'entrevista personal és una oportunitat immillorable d'obtenir informació dels treballadors sobre les seves necessitats i motivacions laborals, i per saber què s'està fent bé i què es pot millorar. El desenvolupament d'entrevista acostuma a estar condicionat amb l'estil de direcció i amb el nivell d'experiència i compromís del treballador.



- Programa de suggeriments:

És una eina important per promoure la comunicació ascendent. Permet als treballadors expressar la seva opinió i ser escoltats. També permet la possibilitat que els treballadors aportin idees que permetin millorar l'ambient laboral i el funcionament de l'empresa, fent-la més eficient, rendible i competitiva. Promoure les eines de comunicació interna ascendent contribueix a incrementar el sentiment de pertinença a l'empresa.

- Enquesta d'ambient laboral:

Les enquestes són una excel·lent manera de preguntar alguna cosa que l'empresa vol saber dels seus treballadors, quan es vol fer de manera anònima, amb dades objectives i quantitatives. Permet conèixer l'opinió de la plantilla sobre molts temes relacionats amb l'empresa, anticipar punts de preocupació i detectar possibles problemes o conflictes latents.

### Eines de comunicació horitzontal:

- Reunions *ad-hoc* (a mida) per compartir coneixements i funcions entre persones d'àrees diferents.
- Activitats fora de l'empresa com ara partits de futbol o activitats d'*outdoor*.

Tot i que aquestes activitats s'acostumen a planificar per millorar aspectes concrets, habitualment vinculat amb les habilitats directives, aquests esdeveniments són ideals per obtenir informació informal i per transmetre la filosofia i valors corporatius.

La comunicació interna està canviant actualment incorporant les noves tecnologies, i en aquest procés les xarxes socials tenen un paper essencial. La manera com ens relacionem està canviant en tots els àmbits de la vida, i també dins de l'empresa. Les eines capdavanteres en aquest sentit són les xarxes socials internes, el *microblogging*, els wikis i els blogs.

### Millora de la comunicació interna

Per saber on s'està posicionat en temes de comunicació, el grau de satisfacció de la gent, etc., es pot fer una **auditoria interna de comunicació**.

S'han de tenir en compte **els costos que implica i el pressupost de què es disposa**.



## L'auditoria de comunicació interna

L'auditoria de comunicació interna consisteix en un petit qüestionari que pot anar acompanyat d'entrevistes individuals, a través de les quals s'obté informació del personal:

- Grau de coneixement sobre l'empresa.
- Grau de satisfacció i carències informatives.
- Inquietuds i necessitats del lloc de treball.

Aquesta informació ajuda a canviar coses que es feien i que realment no són útils, a més de permetre innovar amb eines noves que poden ser molt útils per millorar l'ambient laboral.

És important:

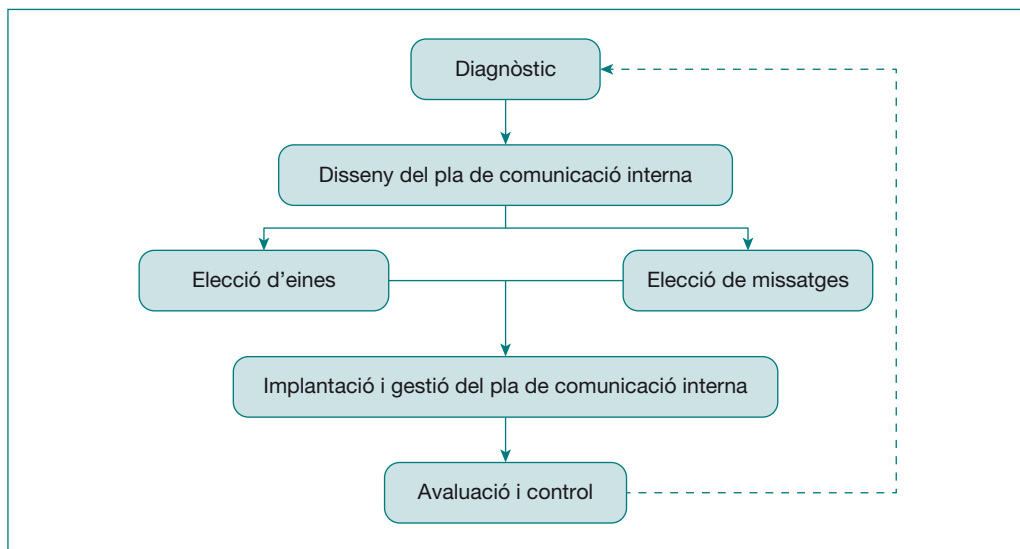
1. Fer periòdicament una auditoria de comunicació interna per a què sigui eficaç.
2. Explicar als treballadors què es farà i per a què es farà.
3. Preparar el qüestionari d'ambient laboral acuradament.
4. Explicar als treballadors els resultats obtinguts i quines són les noves accions que es duran a terme.
5. Si la seva empresa té representants sindicals i comitè d'empresa, és important involucrar-los.

### **Qüestions que poden ajudar a saber la situació actual de l'empresa en temes de comunicació:**

1. Qui informa?
2. Què s'informa?
3. Quan s'informa?
4. Quines són les expectatives dels treballadors en matèria d'informació?
5. Com és la informació que es rep: satisfactòria, suficient, insuficient?
6. Quins aspectes de la comunicació es troben a faltar?
7. Quina imatge de l'organització té el personal? Quina projecta a l'exterior i quina imatge creu que s'hauria de tenir?
8. Quins són els èxits, els valors i la visió de l'organització, segons el personal?
9. Què milloraries? Què innovaries?
10. Què canviaries de l'organització?

### **Pla de comunicació interna:**

El pla de comunicació interna es pot estructurar com la seqüència de diferents fases, tal i com es pot veure en el diagrama adjunt:



1. Diagnòstic.
2. Disseny.
3. Implantació.
4. Control de les accions de comunicació.

Abans d'establir un pla de comunicació interna, s'haurà de fer un diagnòstic de l'estat de la comunicació a l'empresa i presentar les propostes de millora.

Posteriorment, es podran establir els objectius de comunicació que es vulguin aconseguir, els canals i les eines que es faran servir, així com els criteris d'ús i la seva periodicitat.

També es podran prendre decisions sobre el tipus de missatges que es vulgui transmetre, alineat amb els objectius que es vulguin aconseguir i les necessitats que es vulguin satisfer.

Posteriorment, ja es podrà implementar el pla de comunicació interna i gestionar-lo.

El control i avaluació del pla de comunicació interna ha de ser permanent i constant en el temps, per tal de poder mesurar els assoliments dels objectius, així com d'introduir els canvis necessaris per adaptar-lo a les noves necessitats i als canvis de l'entorn.

# 4

## Capacitació i desenvolupament

**4.1** Introducció

**4.2** Promoció

**4.3** Formació

**4.4** Desenvolupament de persones

**4.5** Avaluació de l'assoliment



## 4.1 INTRODUCCIÓ

La formació, el desenvolupament i l'avaluació de l'assoliment de les persones a les empreses són aspectes que ajudaran a formular l'estratègia de persones per alinear-la a la del propi negoci. Si som capaços de fer accions en aquests àmbits influïrem directament en el desenvolupament de la nostra empresa i a la motivació i millor desenvolupament del nostre personal. Com més preparats estiguin els equips per afrontar nous reptes empresarials dins de l'empresa, més s'incrementaran els beneficis amb el suport i la complicitat dels seus treballadors, que estaran orgullosos de treballar-hi i podran aportar un valor afegit important per enfrontar la competència del mercat.

Aquest capítol introdueix com es poden desenvolupar programes de capacitació, reciclatge i formació juntament amb les accions que permetran fidelitzar i comprometre les persones dins l'empresa. Es presentaran quins itineraris o plans de carrera calen, sempre que hi hagi la possibilitat d'establir un pla de carrera per als treballadors, al mateix temps que es poden establir mecanismes per avaluar la capacitació i habilitats dels mateixos.

- Com es poden detectar les necessitats del col·laborador?
- On es poden plasmar les necessitats sorgides?
- Com es pot elaborar un procés intern per desenvolupar persones?
- Què necessito per elaborar-lo?



## 4.2 PROMOCIÓ

Per tal de consolidar el potencial intern de l'organització s'han de traduir els valors corporatius en comportaments d'èxit. S'ajudarà a implementar aquests valors treballant en una gestió per competències. És per això, que tenir definides totes les competències de cada lloc de treball, ens ajudarà a establir aquest procés de promoció.

Caldrà estructurar i integrar, com en qualsevol altra funció, un pla de formació segons les diferents necessitats; i també dibuixar el mapa de la situació actual a la situació de futur, on es vol arribar per poder promocionar, si cal, o simplement desenvolupar.

Promocionar internament els treballadors és una eina bàsica de motivació, perquè veuen que l'empresa els valora i compta amb ells. Si en l'empresa es creu fermament en el valor dels seus treballadors, abans de buscar un candidat externament primer es plantejaran quines persones poden desenvolupar la feina internament i els donaran una oportunitat de demostrar-ho. És aquí, on juguen un paper molt important els plans de formació, els plans de carrera i els plans de successió que són facilitadors del planter propi. Un candidat intern està més involucrat, coneix millor l'organització i està més adaptat.

Una promoció interna segueix les mateixes pautes que una selecció externa, el que canvia en aquest procés és l'anunci de la vacant, que es fa internament. Es pot fer externament, a la vegada o un cop finalitzat el procediment intern, mitjançant la publicació d'un anunci si és un lloc molt específic i es preveu que no hi hagi candidats interns.

Normalment, a les empreses on hi ha representació sindical, s'involucren des del principi i negocien que les vacants de llocs de treball que es produeixen a les empreses primer es busquin internament.

**Cal tenir en compte la rellevància que té la formació dins de la millora contínua de les capacitacions de les persones que treballen a les organitzacions.**

### **Avantatges de la promoció interna:**

- Incrementa la motivació i implicació de les persones.
- Millora l'ambient laboral.
- Disminueix la rotació de la plantilla.
- Desenvolupa el coneixement intern.
- Ecurça el procés d'adaptació al lloc de treball.

- Fidelitza el personal.
- Facilita la gestió del talent intern.

**Desavantatges de la promoció interna:**

- Requereix d'una política de formació i reciclatge ben establerta.
- La persona triada pot no estar a l'alçada per molt que s'hi esforci.
- Es pot crear una cultura endogàmica i tancada.
- Segons quins llocs necessiten tenir una visió àmplia i estratègica del negoci, del sector i de l'empresa, que el candidat intern pot no tenir.
- Requereix a vegades d'una inversió en formació que acostuma a ser lenta i que pot implicar planificació a mig o llarg termini.
- Requereixen d'un acompanyament important al llarg del temps segons quines posicions siguin, per exemple en forma de consells, per assegurar l'èxit de la promoció interna.

Optar per una única estratègia de recursos humans (p. ex: promoció interna) no és aconsellable i pot ser un error a llarg termini. Normalment, és millor promocionar abans de contractar algú extern. Però tampoc és bo renunciar al talent extern que sovint pot aportar una visió renovada.

Hi ha altres maneres de no renunciar al talent extern sense incrementar la plantilla:

- Contractar-los com a consultors.
- Contractar-los com a *free-lance* per a projectes concrets.
- Contractar-los com a assessors externs.
- Contractar-los com a consellers.





## 4.3 FORMACIÓ

La formació permetrà assolir la visió i l'estratègia organitzativa que ja té definides.

En aquest procés, la formació permetrà als treballadors:

- Alinear el seu comportament professional amb la visió i estratègia organitzativa.
- Adquirir i incrementar els coneixements i habilitats necessaris per fer millor la seva feina actual.
- Ajudar al desenvolupament de les persones amb més talent dins de l'empresa, preparant-les per assumir noves responsabilitats que representin, alhora, la satisfacció de necessitats de l'organització.
- Desenvolupar competències personals que afavoreixin les relacions interpersonals i el treball en equip.
- Adaptar-se als canvis de l'empresa i de l'entorn, com per exemple aprenent idiomes, nous procediments organitzatius o noves eines tecnològiques.

És rellevant prendre consciència de si la formació és percebuda com un cost o com una inversió. Les empreses que veuen la formació com un cost tenen tendència a reduir-la al mínim possible donat que emfatitzen els aspectes econòmics, mentre que les empreses que consideren la formació com una inversió en fan tanta com el pressupost ho permet en posar el focus en el benefici que se'n derivarà.

### Detecció de les necessitats formatives

Per tal de fer un pla de formació eficaç, s'ha de començar per detectar les necessitats de formació. Per fer-ho, es compararà l'estratègia organitzativa i la visió de l'empresa amb la seva realitat actual. La diferència seran les necessitats que s'hauran de traslladar al pla de formació.

S'identifiquen dos gran tipus de necessitats, igualment importants:

- Necessitats del present: estan relacionades amb el funcionament actual, en el dia a dia, que permet l'activitat de l'empresa en el curt termini.
- Necessitats de futur: estan relacionades amb el funcionament de l'empresa en el mig i llarg termini, amb l'assoliment de la visió i estratègia organitzativa, amb el que vol arribar a ser.

Pel que fa a les necessitats del present, s'hauran de comparar els coneixements, habilitats i competències personals dels treballadors amb les especifica-

cions de la descripció del lloc de treball que ocupen actualment. Quan aquesta descripció no estigui disponible, o no estigui actualitzada, és faran servir criteris fiables que es compararan amb l'estratègia organitzativa per identificar necessitats de formació.

Pel que fa a les necessitats de futur, s'hauran de comparar els coneixements, habilitats i competències personals dels treballadors amb els llocs de treball que podrien arribar a ocupar en el futur, depenent de les diferents possibilitats de desenvolupament de persones que hi hagi a l'empresa. Aquestes possibilitats quedaran reflectides en programes específics, com per exemple:

- Plans de successió.
- Polivalència funcional.
- Plans de carrera.
- Programes per a col·lectius específics: direcció, secretàries, comercials, joves amb talent, etc.
- *Mentoring*.
- Etc.

**Plans de successió:** és la planificació estratègica de les possibles vacants (marxa de la companyia, jubilacions, etc.) produïdes per treballadors que es puguin donar de baixa dins de l'organització en llocs de treball claus i que poden causar serioses interrupcions i problemes de cara als clients i al negoci.

**Polivalència funcional:** és la formació als treballadors en el coneixement i responsabilitats d'altres llocs de treball similars al seu o en els que es requereixin habilitats i competències semblants, per tal que en una situació de necessitat es puguin assumir aquestes responsabilitats. La polivalència incrementa la flexibilitat de l'empresa i afavoreix l'assoliment dels objectius.

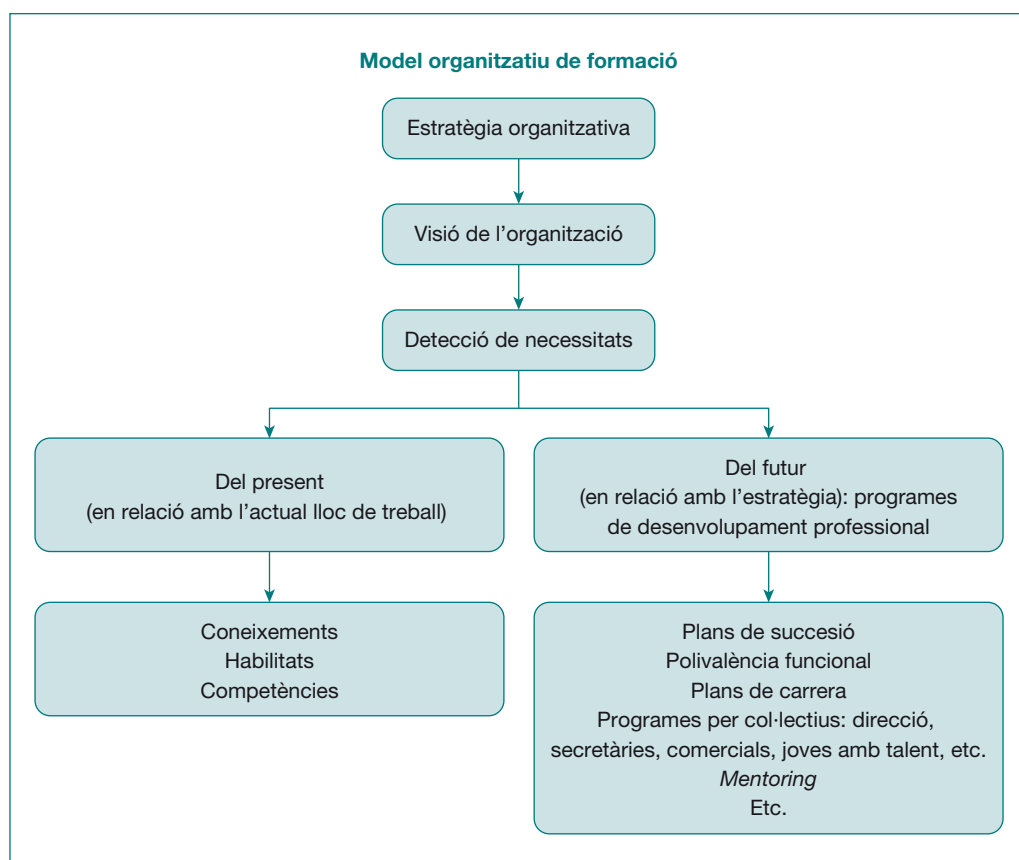
**Plans de carrera:** són plans de formació individuals, planificats de 3 a 5 anys vista, que es dirigeixen a fer que un treballador, en el qual s'ha detectat el potencial necessari per ocupar llocs de treball amb major responsabilitat, assolixi els coneixements efectius per a la promoció. La formació que rep és un compendi entre programes d'habilitats directives, formació tècnica especialitzada, idiomes, etc.

**Programes per a col·lectius específics (direcció, secretàries, comercials, joves amb talent):** són programes de formació focalitzats en continguts molt específics que reben persones que fan feines similars i que necessiten anar adquirint més habilitats i competències tant tècniques com socials o directives. Per exemple: capacitat de negociació per a comercials, atenció telefònica per a secretàries, habilitats directives per a directius, parlar amb públic per a joves amb talent.



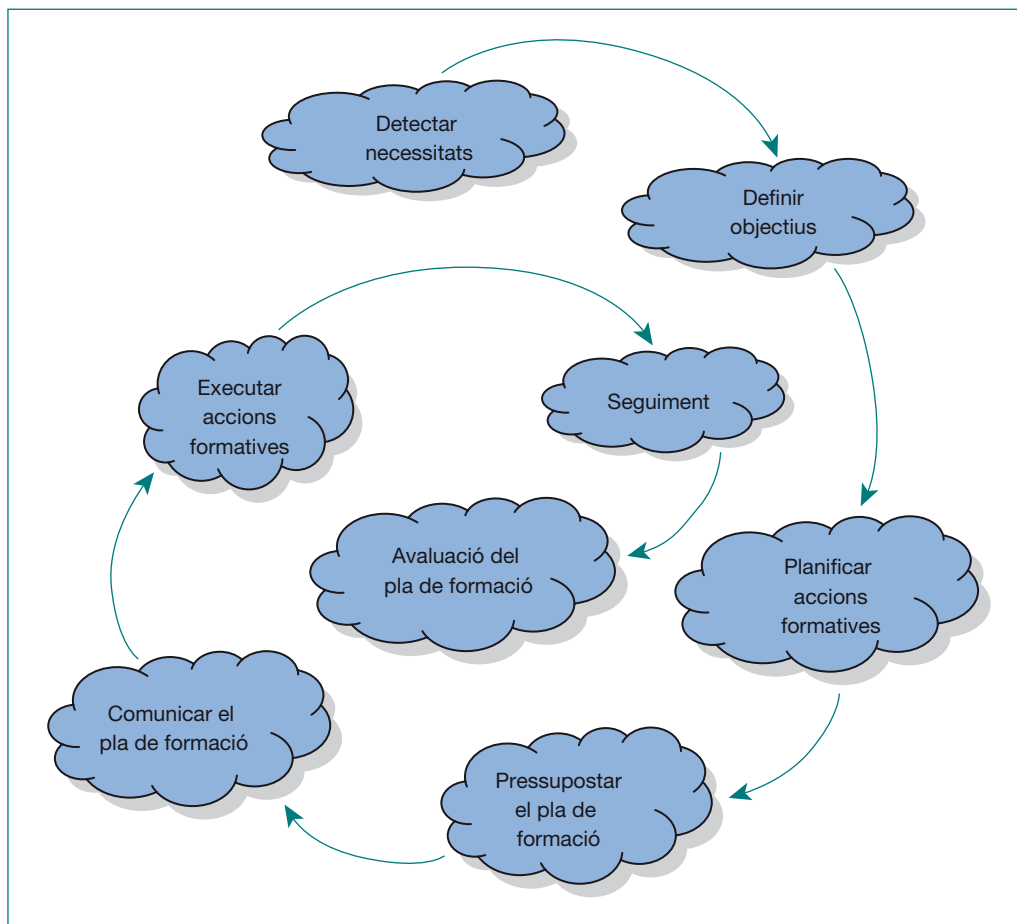
**Mentoring:** és una pràctica en què mitjançant dues persones (el mentor i el tutelat), una d'elles de sobrada experiència en el món laboral, en l'empresa on treballa i en una àrea o departament específic i l'altra amb un potencial i talent concrets que interessa que es desenvolupin, es comprometen en un període de temps acotat a compartir les experiències i vivències del mentor que li farà un acompanyament que contribuirà al desenvolupament personal i professional del seu tutelat.

## Planificació estratègica de la formació



El pla de formació inclourà activitats formatives orientades a satisfer, simultàniament, les necessitats de present i de futur de l'empresa i dels seus treballadors.

## Etapes en l'elaboració d'un pla de formació



### Etapes del pla de formació

**Detectar necessitats:** s'acaba de veure que el primer pas en l'elaboració d'un pla de formació és la detecció de necessitats. Per detectar les necessitats es poden establir qüestionaris o entrevistes amb els mateixos implicats.

**Definir objectius:** a continuació ja es podran definir objectius concrets i especificar accions formatives per aconseguir aquests objectius.

**Pressupostar la formació:** la viabilitat d'un pla de formació acostuma a estar supeditada a l'autorització prèvia per part de la direcció, que tindrà en compte el cost de l'execució amb la rendibilitat de la inversió.

**Comunicació i difusió:** s'ha de tenir present la manera com es comunicarà i es farà difusió del pla de formació entre tots els treballadors, de manera que tothom pugui participar en l'elaboració del seu propi pla de formació personal i tenir informació detallada de les activitats formatives en què prendrà part.



**Execució del pla de formació:** totes les fases anteriors serveixen per dur a la pràctica les accions formatives, és el moment de la implementació del pla de formació.

**Seguiment i control:** per garantir l'efectivitat i la qualitat de les accions formatives, es farà un seguiment en temps real de cadascuna d'elles, i es corregiran les diferències que es puguin donar en relació amb allò que es va planificar mentre les accions formatives s'estan portant a terme. En finalitzar cada curs es farà una avaluació de la formació que s'ha fet per veure si ha estat l'adient per cobrir les necessitats i carències que s'havien d'assolir amb la formació adequada.

**Avaluació:** l'última etapa serà l'avaluació del pla de formació, que ha de permetre valorar i comparar els beneficis que aporten cadascuna de les accions formatives en relació amb els objectius inicials, així com el retorn de la inversió en formació, o el que és el mateix, la rendibilitat del pla de formació.

## Vincles relacionats amb el desenvolupament i la promoció de les persones

Es deia al principi d'aquest capítol que la formació ha d'ajudar a assolir objectius alineats amb l'estratègia organitzativa.

Es forma als treballadors per tal que es comportin d'una manera diferent, és a dir, d'una manera alineada amb l'estratègia, visió, cultura i valors organitzatius; en la convicció que és la manera de millorar la productivitat com a empresa i d'incrementar la competitivitat vers la competència.

Per aconseguir aquests objectius és imprescindible la col·laboració de tots els treballadors, perquè són ells qui fan moure i avançar l'empresa.



És en aquest sentit que també a través de la formació es fomenta el compromís dels treballadors amb l'empresa, la cohesió interna de totes les persones que treballen a l'empresa per aconseguir objectius viscuts com a comuns i compartits. A més de representar l'assoliment d'objectius que tenen valor personal i que representen una oportunitat de creixement i desenvolupament professional.

## 4.4 DESENVOLUPAMENT DE PERSONES

Les empreses són entitats dinàmiques que estan en constant procés de canvi. D'una banda, la direcció té una estratègia corporativa que marca el camí cap on tota la companyia es dirigeix. D'altra banda, les persones també canvien tant pel fet que acumulen anys de vida com perquè canvien les seves necessitats i expectatives vitals a nivell personal i professional.

El desenvolupament del talent dels treballadors és una responsabilitat compartida. Tant ells com la direcció han de tenir l'actitud, predisposició i voluntat de potenciar i fer créixer el seu talent, i serà responsabilitat de la direcció dissenyar un pla de formació i desenvolupament professional congruent amb les necessitats de l'empresa i les expectatives dels treballadors.

Sense un pla de desenvolupament a l'empresa ni les persones podran satisfer les seves expectatives, ni l'empresa podrà adaptar-se als canvis que es deriven del camí que ha triat seguir. La conseqüència habitual en aquests casos acostuma a ser que:

- Els millors treballadors, els que tenen més talent, marxen perquè no troben resposta dins l'empresa a les seves expectatives de creixement i desenvolupament.
- Arriba un moment en què l'empresa té treballadors que responien a les expectatives que l'empresa tenia en el passat, però que ja no responen a les necessitats del present, ni a les del temps que vindrà.
- Els costos, a tots els nivells: econòmics, de temps, d'imatge corporativa, de productivitat, etc., poden arribar a representar una amenaça per a la supervivència de l'empresa.

La direcció és la principal beneficiària de tenir un pla de desenvolupament a l'empresa d'acord amb la seva estratègia i visió organitzativa. Un cop que ha identificat les necessitats de futur, és a dir, aquelles que tenen relació amb les posicions que els seus treballadors poden arribar a ocupar a mig i llarg termini, podrà elaborar programes de formació específics i adaptats a les persones identificades per desenvolupar-se en l' empresa.

### Objectius d'un pla de desenvolupament per a l'empresa

El principal avantatge del pla de desenvolupament és garantir l'alineament entre les persones i els objectius estratègics de l'empresa, i es pot concretar en els següents punts:



- Fidelitzar els treballadors amb talent per tal que continuïn aportant valor a l'empresa.
- Disposar de persones polivalents, és a dir, capaces de dur a terme funcions pròpies dels seus companys, quan sigui necessari.
- Tenir disponible un relleu per quan una altra persona marxi de l'empresa.
- Accelerar la implementació de nous procediments organitzatius i de gestió.
- Accelerar la integració i l'alt rendiment dels nous treballadors.
- Reduir el temps per tal que els joves amb talent puguin ocupar posicions de responsabilitat.

Continuant amb el que es deia al principi d'aquest capítol, quan s'han identificat les necessitats de formació de futur, es tindrà una imatge clara de qui o quines persones o col·lectius s'hauran de formar i quina és la formació que se'ls haurà de facilitar.

Es podran elaborar, doncs, programes de formació específics per a persones o per a grups de persones que tenen necessitats concretes i alineades amb les futures necessitats de l'empresa.

Quan els programes de formació estan destinats a persones que tenen l'oportunitat d'accedir dins de les empreses a posicions de més responsabilitat, es parla de fer un planter de talent o d'identificar persones amb potencial de desenvolupament o de tenir una borsa de treball interna. La manera de fer aquesta identificació d'una manera objectiva és a través d'eines d'avaluació de l'assoliment.

## Identificació del talent intern dels potencials “planter”

Cada persona que treballa a una empresa ocupa un lloc de treball, i cada lloc de treball té una descripció de lloc de treball. Aquest document inclou criteris relatius a la formació acadèmica i a altres coneixements necessaris per ocupar aquesta posició, els idiomes que ha de conèixer, l'experiència que ha de tenir i les competències personals que necessita per garantir que el seu comportament sigui òptim per assolir els objectius que li són assignats i també les funcions i responsabilitats del lloc de treball.

Quan una persona ocupa per primer cop un lloc de treball, acostuma a complir parcialment el conjunt d'aquests criteris i és, amb el pas del temps, que aquest treballador arriba a complir amb tots els criteris i a assolir el ple domini del lloc de treball. Arribats en aquest punt és quan se li ha de poder oferir una alternativa de desenvolupament.

Identificar en cada treballador característiques valuoses per l'empresa permet crear un banc de talent, és a dir, persones que poden formar part de programes de formació que els possibilitin accedir a d'altres posicions que l'empresa necessitarà cobrir a mig i a llarg termini, ja siguin del mateix o d'un nivell superior de responsabilitat.

Els criteris que habitualment es tenen presents a l'hora d'identificar el talent intern són:

- Formació.
- Idiomes.
- Coneixements específics.
- Competències personals.
- Motivació pel desenvolupament.
- Compromís amb els objectius estratègics de l'empresa.
- Avaluació de l'assoliment.

Quan es parla del desenvolupament de persones amb talent, s'està assumint que la formació que estarà destinada a col·lectius de treballadors reduïts i, fins i tot, amb caràcter individual.

La raó de ser d'aquest fet radica en el fet que les necessitats futures de l'empresa acostumen a ser limitades, excepte en moments de creixement i d'expansió. Si no és possible oferir alternatives de desenvolupament en posicions de més responsabilitat es poden proposar enriquiments del lloc de treball, la polivalència funcional i la mobilitat horitzontal.

Les persones compromeses amb els programes de desenvolupament de les empreses on treballen busquen també satisfer les seves necessitats de desenvolupament personal.

Partint de la base de les característiques de cada persona amb talent, i de la posició que ocupa a l'empresa, les possibilitats de desenvolupament que li podrà oferir l'empresa estaran condicionades per les oportunitats disponibles de desenvolupament que l'empresa li pugui oferir a l'hora d'ocupar posicions d'igual o superior nivell de responsabilitat.

## Mapes d'itineraris professionals

Es defineix un mapa d'itineraris com el recorregut que ha de fer la persona que s'ha escollit per ocupar en un futur un determinat lloc de treball (normalment va vinculat a una posició superior a la que actualment ocupa). El mapa de llocs de treball és una eina útil en aquest sentit.

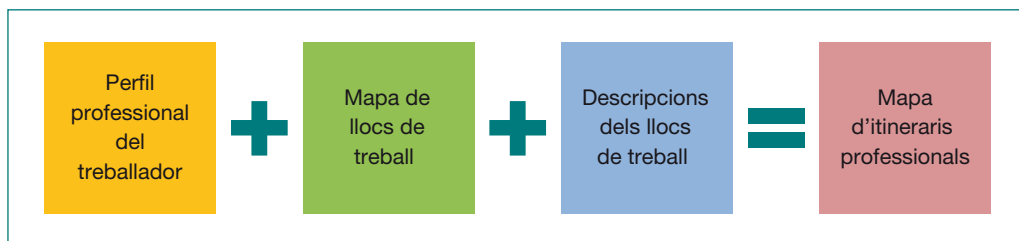




En aquest mapa és veu una taula de doble entrada on cada lloc de treball es posiciona en funció del seu nivell de responsabilitat i de l'àrea funcional a la qual pertany.

		Àrea			
		Producció	Comercial	Recursos Humans	Finances
Nivell de responsabilitat	I	Director de producció	Director Comercial	Director de Recursos Humans	Director de finances
	II	Responsable de producció	Director de vendes	Responsable de personal	Responsable de comptabilitat
	III	...	...	...	...
	IV	Operari	Venedor	Administratiu	Comptable

No és imprescindible que tots els llocs de treball estiguin físicament a la taula. Sí és important que hi estiguin els més representatius i els que tenen més rotació. Hi ha llocs de treball que es poden agrupar formant famílies, com per exemple, secretàries o comercials. D'altres posicions poden no ser rellevants pel que fa a les rutes professionals.



Amb el mapa i les descripcions dels llocs de treball es poden establir els diferents itineraris o rutes professionals que els treballadors amb talent podran seguir dins de l'empresa. Aquests itineraris no són únics, només mostren els camins més habituals.

Els mapes d'itineraris professionals permeten orientar el desenvolupament dels treballadors, sabent en cada moment on són i quines són les rutes de carrera professional de què disposen.

## 4.5 AVALUACIÓ DE L'ASSOLIMENT

### Avaluació de l'assoliment i la seva utilitat i objectiu

És un procés sistematitzat i periòdic (semestral i anual) d'estimació quantitativa i qualitativa del grau d'eficàcia amb què els treballadors executen dia a dia les seves tasques i responsabilitats en el lloc de treball que ocupen.

Serveixen per ser molt més objectius en les decisions importants cap als treballadors i evitar una càrrega important de subjectivitat i judicis que sobre les persones, que poden limitar el seu desenvolupament professional i millorar la comunicació entre caps i subordinats.

És una eina molt útil en la gestió dels recursos humans i és molt polivalent perquè en funció dels resultats obtinguts es dissenyen plans de formació i millora ajustats a les necessitats reals del treballador, plans de carrera més reals.

La gestió de l'avaluació de l'assoliment d'objectius serveix per al cap i per al treballador per diverses raons:

- Gestionar la persona de manera més justa.
- Comprovar l'eficàcia dels processos de selecció de personal (quan se selecciona un candidat es fa una predicció sobre el seu rendiment futur i a través de l'avaluació es pot comprovar si la predicció s'ha acomplert o no).
- Definir criteris retributius individuals i de grup en relació als assoliments.
- Detectar els aspectes a millorar en la gestió i en la realització de la feina i les mancances de formació.
- Promocionar les persones a altres llocs de treball.
- Millorar la comunicació interna i les relacions entre el cap i els subordinats.
- Afavorir el bon ambient laboral per la voluntat sincera de l'empresa d'afavorir el desenvolupament dels seus treballadors.
- Millorar l'ajust persona/lloc de treball permetent redissenyar-los, fer rotacions de llocs.
- Conèixer les capacitats, motivacions i expectatives del personal i poder assignar les responsabilitats de manera més adient.
- Detectar treballadors amb potencial de promoció i establir plans de carrera i de successions.
- Establir els objectius laborals nous i revisar els de l'any anterior.

La gestió de l'avaluació de l'assoliment serveix a l'empresa per:

- Involucrar les persones amb els resultats i que vegin com afecta el seu rendiment directament en el compte d'explotació, els resultats i les conseqüències que es generen.



- Informar totes les persones del seu comportament en relació a les característiques del lloc de treball que ocupen, i que prenguin consciència de les seves àrees de millora d'acord amb les expectatives i prioritats de l'empresa.
- Establir compromisos i acords de millora. La persona valorada es compromet a millorar els aspectes valorats com a àrees de millora i així s'implica més en el seu procés de desenvolupament.
- Agrair i reconèixer l'esforç i la feina ben feta.
- Reforçar comportaments laborals correctes.
- Identificar les causes del baix rendiment (falta de recursos, falta de formació, problemes de salut, falta de motivació, avorriment a la feina, problemes personals...) i poder implementar plans de millora.
- Millorar la comunicació entre caps i subordinats i solucionar conflictes existents i detectar problemes i insatisfaccions.

La gestió de l'avaluació de l'assoliment serveix per al treballador per:

- Identificar els criteris i les prioritats pels quals serà valorada la seva activitat laboral.
- Identificar els seus propis punts fort i punts febles.
- Obtenir ajuda en el seu procés de millora.
- Millorar la comunicació amb el seu responsable immediat.
- Obtenir el reconeixement i agraïment pels seus esforços.

L'avaluació de l'assoliment permet portar a terme de manera objectiva tots aquells aspectes vinculats als bons o retribució variable si així la tenim establerta. Es trenquen els aspectes subjectius de les assignacions.

## Objectius de l'avaluació: específics i generals

L'avaluació de l'assoliment permet comparar el comportament real del treballador amb el que s'espera en l'execució de les seves funcions i tasques segons la descripció del lloc de treball que ocupa, i també en comparació amb les competències que l'empresa considera que són imprescindibles pel conjunt dels treballadors.

La diferència en aquesta comparació serà d'utilitat per comunicar als treballadors el grau i qualitat en l'assoliment dels seus objectius i per elaborar possibles plans de desenvolupament.

Aquesta manera d'avaluar trenca amb la creença que el cap és l'única persona que pot avaluar al treballador, ja que ara hi participen altres persones que coneixen el treballador i veuen com es comporta en diferents situacions laborals.

L'avaluació sempre es fa en referència a comportaments i situacions observables, i no a interpretacions personals.

És imprescindible assegurar l'anonimat i confidencialitat de les persones que participen en l'avaluació, per garantir la seva participació i sinceritat en les respostes. Excepte en el cas del cap, en cadascun dels altres angles d'avaluació, es recomana que hi hagi com a mínim quatre persones que avaluïn.

Els factors que habitualment s'avaluen són els següents:

- Capacitat d'aprenentatge.
- Compromís.
- Comunicació.
- Disponibilitat.
- Gestió de conflictes.
- Lideratge.
- Orientació al servei.
- Orientació als objectius.
- Proactivitat.
- Solució de problemes.
- Treball en equip.
- Capacitat de negociació.

## Tipus d'avaluació de l'assoliment

Les avaluacions de l'assoliment més utilitzades són:

- Avaluació 90°.
- Avaluació 180°.
- Avaluació 360°.

### Avaluació de 90°

L'avaluació de 90° es caracteritza perquè és descendent, és a dir, el cap avalua el comportament, coneixements, habilitats, competències i actituds dels seus col·laboradors directes.

### Avaluació de 180°

El treballador és avaluat per persones del seu mateix nivell jeràrquic, és a dir, companys o homòlegs, proveïdors i clients interns i externs.



### Avaluació de 360°

Aquest és el sistema d'avaluació més complet, ja que integra i amplia els dos anteriors, proporcionant una avaluació molt més profunda, fiable i precisa del treballador. En aquest cas, l'avaluació de l'assoliment es fa des de tots els angles possibles, és a dir, participen el cap directe, persones del seu mateix nivell i els seus col·laboradors directes. És el que s'anomena una avaluació global o integral.

En tots els casos és imprescindible donar una formació prèvia als avaluadors en la qual se'ls donarà una guia amb els indicadors a avaluar, així com les respectives descripcions i un nombre suficient d'exemples com a referència a l'hora d'avaluar.

També és necessari que l'avaluació la faci una persona que tingui coneixement directe de la persona a avaluar. El treballador avaluat té, amb aquestes eines, una informació de les seves fortaleses i àrees de millora, habitualment de més d'una persona.

### Barreres al sistema d'avaluació

El sistema d'avaluació de l'assoliment ha de complir quatre condicions bàsiques: ha de ser àgil, objectiu, acceptat i rellevant:

- **Àgil:** ha de tenir un procediment senzill de dur a la pràctica i que no demani massa temps. Habitualment requereix d'una formació prèvia per tal que l'avaluació sigui ràpida i acostuma a estar suportada per un sistema informàtic que en faciliti la gestió i processament de les dades pel conjunt de la plantilla.
- **Objectiu:** ha d'incloure criteris d'avaluació rellevants per a tots els treballadors, que han d'estar definits i exemplificats com a referència d'avaluació. Han de ser prou genèrics per tal que serveixin a tots els treballadors independentment del seu lloc de treball, i prou concrets per a què aportin valor a l'avaluació.
- **Acceptat:** ha de ser percebut de manera positiva pel conjunt dels treballadors, tant avaluadors com avaluats, com una oportunitat de millora i desenvolupament en el lloc de treball. Ha de promoure una avaluació de consens. Els treballadors acostumen a acceptar l'avaluació quan se'ls comunica prèviament el concepte i funcionament.
- **Rellevant:** l'avaluació ha de tenir conseqüències pel treballador avaluat, de tal manera que se'n puguin planificar accions que afavoreixin el seu desenvolupament.

El millor sistema d'avaluació de l'assoliment serà el que trobi el punt d'equilibri entre aquests criteris.

Les **principals barreres** als sistemes d'avaluació de l'assoliment tenen relació amb els punts següents:

- El procediment és complex, difícil d'entendre o demana massa temps.
- Els criteris d'avaluació no tenen relació amb la persona que s'avalua o és ambigu perquè no està clarament definit.
- L'avaluació de l'assoliment no és acceptada pels treballadors, ja que la poden veure com a una amenaça a la seva estabilitat laboral, perquè no creuen en el criteri fiable i objectiu del seu cap a l'hora d'avaluar-los, perquè l'ambient laboral amb la direcció no és de confiança, etc. També pot ser que no sigui acceptat pels avaluadors, que el poden veure com una activitat imposada per recursos humans i no com una responsabilitat pròpia al seu càrrec.
- No comunicar prèviament als treballadors el concepte d'avaluació de l'assoliment, en què consisteix i quin és el seu objectiu i àmbit d'influència.
- L'avaluació es considera una eina inútil i una pèrdua de temps ja que no té conseqüències en el futur per a la persona avaluada.
- Manca de suport de la direcció al sistema d'avaluació de l'assoliment.
- El treballador viu l'avaluació com un examen i no com una oportunitat de comunicació i desenvolupament.
- L'avaluador es limita a fer un monòleg per criticar al treballador i, a més a més, en cap moment es parla del futur, o es fa com a amenaça.

## Fases d'un sistema d'avaluació

Les fases més comunes d'un sistema d'avaluació de l'assoliment són:

- 1. Selecció del mètode d'avaluació i preparació del procediment:** s'ha de triar un bon mètode d'avaluació i confeccionar els formularis corresponents.
- 2. Establiment de la periodicitat de l'avaluació:** és habitual fer-ho anualment, tot i que hi ha empreses que tenen freqüències diferents, des de tres vegades l'any fins a fer-les amb caràcter bianual.
- 3. Entrenament dels avaluadors:** tots els avaluadors han de rebre la formació necessària per comprendre el sistema d'avaluació i l'ús de l'eina. L'empresa triarà els mitjans de formació que millor s'ajustin a les seves expectatives pel que fa a temps i cost, així com si es farà dins o fora de l'empresa.





- 4. Comunicació i posada en marxa del pla:** s'ha de comunicar el sistema d'avaluació a totes les persones implicades, habitualment tota la plantilla, per tal de garantir la seva acceptació. En el moment de fer les avaluacions, es pot facilitar la informació general de manera pública i l'específica de manera individual. Després de fer la comunicació, s'iniciarà la fase d'avaluacions i es donarà un termini màxim per a la seva realització.
- 5. Recepció dels formularis d'avaluació:** els avaluadors han de remetre les avaluacions al departament de recursos humans, assegurant les mesures de seguretat i confidencialitat, dins del termini fixat. En alguns casos, la recepció la fa una consultoria externa.
- 6. Entrevista d'avaluació:** l'entrevista d'avaluació o de *feedback* és el moment culminant de tot el procés. Arribats a aquest moment, el cap i el col·laborador tenen l'oportunitat de consensuar l'avaluació i fixar accions de futur.
- 7. Informe final d'avaluació:** el resultat de tot el procés d'avaluació de l'assoliment són accions de futur que tindran algun efecte en el treballador respecte a la seva possibilitat de desenvolupament i el grau del mateix en el seu lloc de treball o cap a una carrera professional.

## Entrevista d'avaluació

L'entrevista d'avaluació és un diàleg entre el superior directe i cadascun dels seus col·laboradors sobre aspectes del seu comportament i resultats obtinguts en un període de temps determinat.

El seu objectiu bàsic i més important és millorar el seu rendiment, d'acord amb el lloc de treball que ocupa, i afavorir el seu desenvolupament professional en el lloc de treball.

L'entrevista és el moment d'alinejar el seu comportament a les expectatives de l'empresa, comentant per a què serveix el que fa i com es relaciona amb l'estratègia i objectius de l'empresa en el seu àmbit de responsabilitat.

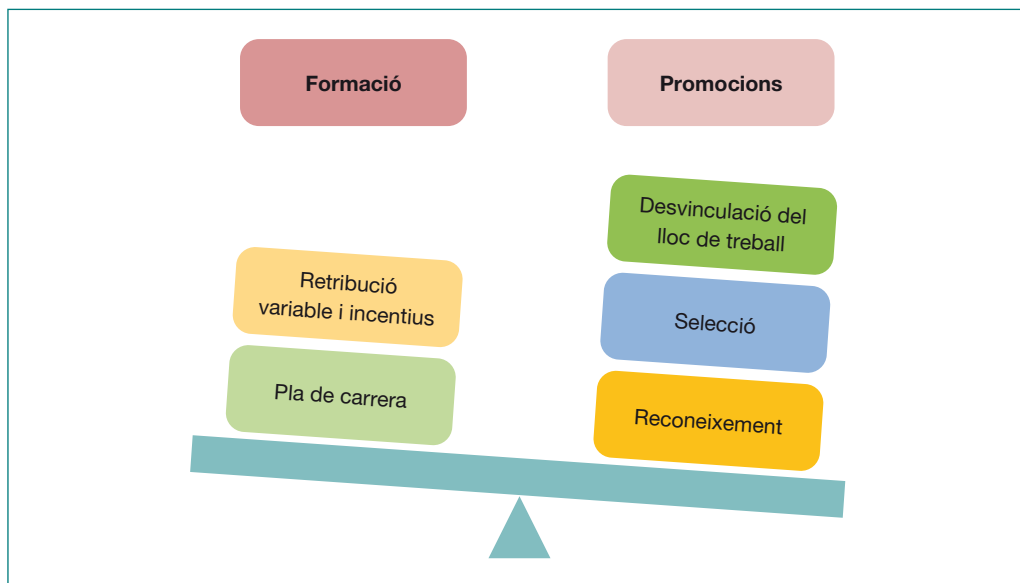
Durant l'entrevista d'avaluació, o de *feedback*, el cap consensua amb el treballador els resultats que han fet prèviament de manera individual, amb els que s'hi puguin afegir de les avaluacions 180° o 360°.

De la interpretació i valoració conjunta en sortiran les àrees de millora i un potencial pla d'acció de desenvolupament professional.

Sovint, amb una actitud de respecte i suport per part del cap, es comentarà la diferència entre el comportament real del treballador i les expectatives i objectius planificats, de manera que s'esbrinarà si són suficients per millorar l'actitud i els assoliments futurs.

En l'entrevista d'avaluació és molt important que l'entrevistador tingui una bona actitud per tal d'afavorir el resultat de l'entrevista.

Tant si l'entrevista és de 90°, és a dir, que en la mateixa entrevista el cap farà l'avaluació del treballador, com si a més a més, es disposa dels resultats de les avaluacions de 180° o 360°, és molt important tenir present que l'objectiu prioritari és el desenvolupament dels treballadors, i això sempre és oportú explicar-ho a l'entrevistat.



Les següents són recomanacions a tenir present durant l'entrevista d'avaluació:

- Preparar-se prèviament l'entrevista.
- Començar l'entrevista amb una salutació càlida.
- Pensar com es diran les coses que s'hagin de dir.
- Crear un clima i ambient agradable.
- Convidar a la participació i a opinar sobre els desacords.
- Demostrar calidesa.
- Parlar clar.
- Identificar els aspectes positius i constructius.
- Identificar els aspectes negatius.
- Presentar la possibilitat de desenvolupament.
- Minimitzar les crítiques i donar-les amb un to positiu.
- Enfocar-se cap a les solucions i no cap als problemes.
- Donar suport i proporcionar mitjans.
- Fer un seguiment de manera quotidiana.
- Tenir les habilitats comunicatives adequades.





- Fer entrevistes de seguiment i progrés durant el període d'assoliment dels nous objectius.
- Començar amb un resum de l'última reunió d'avaluació, sobretot en les de seguiment i progrés.
- Donar al treballador l'oportunitat d'expressar els seus sentiments.
- Tancar la reunió amb una frase positiva, motivadora i que l'animi a seguir millorant, a seguir desenvolupant-se, i a assolir els objectius.
- Deixar fixada la data de la propera reunió.
- Firmar per escrit els acords a què s'arribi i també els desacords.
- Parlar del salari i els increments que tindrà, si és que en tindrà, en el cas d'anar lligat a increment salarial.
- Deixar la porta oberta a qualsevol comentari o dubte que tingui el treballador o que li pugui sorgir.



# 5

## Sistemes de compensació i beneficis

- 5.1 Introducció
- 5.2 La compensació integral
- 5.3 Elements de compensació econòmica
- 5.4 Elements de compensació no econòmica



## 5.1 INTRODUCCIÓ

La manera com les empreses compensen als treballadors per la seva participació en el projecte no es limita a rebre un salari fix a canvi d'un temps de treball. Aquests dos conceptes, salari i temps de treball, són flexibles. Dintre del salari existeixen molts elements que l'empresa té a l'abast per poder compensar el treballador, a banda del salari fix. Les diferents formes de salari variable són molt interessants per compensar objectius fixats a priori i les compensacions en espècie poden aprofitar els avantatges fiscals. Finalment la retribució no econòmica és un pilar fonamental per aconseguir el desenvolupament professional i personal del treballador.

En aquest capítol es donarà resposta a preguntes relacionades amb les diferents formes de compensació als treballadors i a com aconseguir que siguin el més eficients possible d'acord amb els objectius que ens marquem a la hora de retribuir al treballador.

- Cóm es pot retribuir a un treballador?
- Què és la compensació integral?
- Quins sistemes de compensació es poden posar en marxa?
- Es pot pagar amb quelcom més que diners?
- Quins avantatges fiscals tenen les retribucions en espècie?

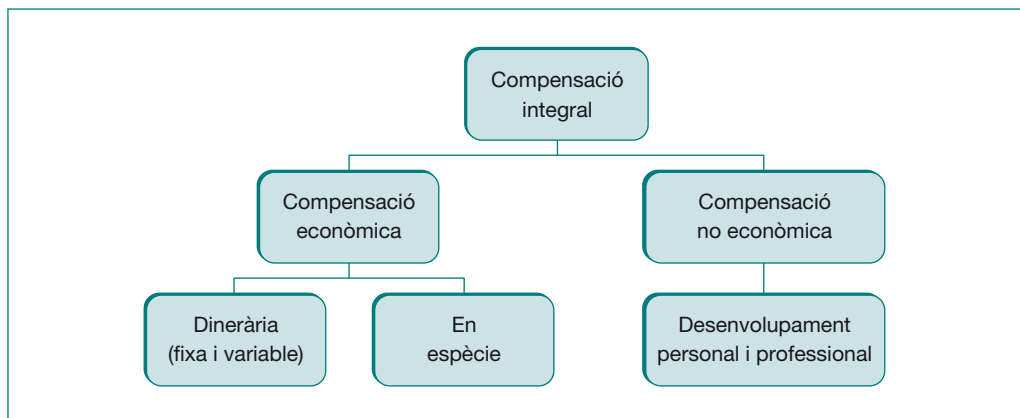


## 5.2 LA COMPENSACIÓ INTEGRAL

Quan parlem de salari, en moltes ocasions en referim únicament a la quantitat dinerària que rep un treballador. En molts casos, a més a més, el salari és una quantitat fixa que el treballador cobra, sense que repercuteixi en el salari una millor manera de treballar o la consecució de millors resultats. Aquesta visió parcial ens impedeix comprendre el vertader abast de la política retributiva.

En realitat, salari és la totalitat de prestacions dineràries i no dineràries que rep un treballador per la seva participació en un projecte empresarial. Per tant, a més dels diners, hem de tenir en compte que la retribució també inclou les possibilitats que l'empresa dóna als treballadors pel seu desenvolupament personal i professional.

A continuació s'inclou un esquema dels elements retributius amb què una empresa pot compensar als treballadors:



## 5.3 ELEMENTS DE COMPENSACIÓ ECONÒMICA

### Introducció

La compensació econòmica és l'element més explícit de la compensació, ja que és el que el treballador cobra a la nòmina. La retribució fixa és l'element que ha tingut més pes des de sempre dintre de la compensació econòmica, però en cap cas s'ha d'oblidar que és molt interessant utilitzar la retribució variable pels avantatges que es reflectiran, sobretot la retribució per objectius.

### Retribució fixa

La part més important de la compensació del treballador, malgrat en moltes ocasions no està prou pensada i treballada, ve determinada per la retribució fixa.

Per poder determinar adequadament la retribució fixa, les empreses han de valorar d'alguna manera els llocs de treball, de manera que existeixi equitat interna. Si paguen estrictament el que el conveni col·lectiu estableix, la valoració ve determinada per aquest. Però si paguen per sobre del que el conveni estableix, és que pensen que el lloc de treball s'ha de retribuir millor.

Algunes empreses substitueixen la valoració interna per l'externa, és a dir, paguen el mateix que les empreses que competeixen amb ella.

És molt útil utilitzar bandes salarials. Les raons són les següents:

- Establir el màxim i el mínim que estan disposades a pagar en un determinat lloc o nivell salarial.
- Les bandes salarials serveixen per donar flexibilitat a l'estructura salarial de manera que quan es contracten nous treballadors o es promocionen d'altres, poder determinar el salari fix d'acord amb els coneixements, experiència i competències del treballador.
- Els treballadors poden veure incrementat el seu sou sense haver de ser promocionat a una categoria superior per la qual no té desenvolupades convenientment les competències.
- Gestionar els increments anuals dels treballadors d'acord a com han treballat durant l'any o d'acord amb el desenvolupament de les seves competències. Això no seria possible si, per exemple, l'empresa establís que tots els auxiliars administratius cobressin la mateixa quantitat salarial.



A continuació posem un exemple d'estructura salarial amb bandes salarials d'una empresa:

	Valor lloc treball	Banda salarial		
		Baix	Mitjà	Alt
	3.600,00			
Aprenents	6.777,31	5.760,72	6.777,31	7.793,91
Oficials 2a	17.375,03	14.768,77	17.375,03	19.981,28
Oficials 1a	23.141,53	19.670,30	23.141,53	26.612,76
Aux. Admin.	25.197,59	21.417,95	25.197,59	28.977,23
Ofic. Adminst.	34.027,46	28.923,34	34.027,46	39.131,58
Comercials	38.779,61	32.962,67	38.779,61	44.596,55
Caps Depart.	48.898,73	41.563,92	48.898,73	56.233,54
Directors Dept.	56.989,04	48.440,69	56.989,04	65.537,40
Sotsdirectors	65.479,59	55.657,66	65.479,59	75.301,53
Director Gral.	80.461,99	68.392,69	80.461,99	92.531,29

## Retribució variable

En l'exemple de l'estructura anterior, l'empresa determina que un cap de departament pugui cobrar entre 41.563,92 euros i 56.233,54 euros, depenent de l'experiència i coneixements que tingui inicialment. La banda salarial permetrà que els ocupants del lloc de treball puguin veure el seu salari incrementat, d'acord amb el seu rendiment, sense haver de pujar de categoria, grup professional o nivell salarial

## Avantatges

Els principals avantatges de la retribució variable són els següents:

- Flexibilitat de la massa salarial, de manera que únicament es paguen quan s'assoleixen o es produeixen els supòsits en què es meriten.
- Una gran quantitat de sistemes variables s'autofinancen (els que consisteixen a assolir magnituds econòmiques).
- Serveixen per focalitzar les actuacions dels treballadors i inclús per motivar-los.

## Retribució per objectius

Encara que existeixen d'altres sistemes de retribució variable, el sistema més complet i eficaç són els objectius. Les principals virtuts que té aquest sistema són que permet focalitzar millor les tasques del treballador i que les retribucions satisfetes responen a la consecució de resultats prèviament establerts entre empresa i treballador. Una interessant característica és que pot ser un sistema molt versàtil. Poden ser tant quantitius (xifres de vendes, beneficis,...) com qualitius (enquestes de qualitat, desenvolupar un projecte,...). Poden ser individuals i col·lectius (equip de treball, departament, empresa). Poden ser tant objectius de l'exercici com a llarg termini (generats en més d'un any).

Els objectius han d'estar vinculats a les necessitats i finalitats del negoci. Han de ser clars i realistes. Les fonts per poder establir els objectius són les següents:

- Objectius estratègics de l'organització.
- Problemes de funcionament.
- Projectes de l'empresa per realitzar.
- Productes per desenvolupar.
- Recerca, desenvolupament i innovació.

Exemple d'incentius: l'empresa XYZ S.L. acorda amb el treballador Sergi C., comptable de l'empresa, uns incentius per import de 2.000 euros anuals per la possible consecució dels següents objectius:

- Entrega de la comptabilitat acabada dins dels dotze primers dies del mes següent..... 800 euros d'incentiu.
- Reducció termini de cobrament de clients..... 100 euros per quinzena d'avançament amb un màxim de 200 euros d'incentiu.
- Ampliació termini de cobrament de clients..... 100 euros per quinzena d'avançament amb un màxim de 200 euros d'incentiu.
- Benefici de l'empresa..... 200 euros per cada tram de 10.000 euros de benefici amb un màxim de 800 euros d'incentiu.

## Retribució en espècie

### Introducció

La retribució en espècie és la part del salari consistent en els béns i serveis que l'empresa posa a disposició dels treballadors i que la normativa laboral estableix que no pot superar el 30% de la seva retribució dinerària. Cada cop és més utilitzada per les empreses, gràcies als avantatges que presenta.





### Avantatges

Les retribucions en espècie tenen importants avantatges. Són els següents:

- Les exempcions establertes per la legislació fiscal i que fan que la quantitat que el treballador haurà de declarar com a salari sigui menor, en cas de cobrar una part del seu salari en béns i serveis facilitats per l'empresa.
- Un altre avantatge fonamental és que l'empresa té més capacitat d'aconseguir descomptes a l'hora de comprar els béns o serveis que posi a disposició del treballador.

Les avantatges fiscals que hem dit anteriorment provenen de les exempcions que la normativa estableix i que es detallaran al proper punt:

### Retribució a la carta

Per l'eficàcia d'aquest tipus d'element retributiu, és molt interessant que el treballador pugui escollir els béns i serveis que més l'interessin en cada moment. A això se li diu "retribució a la carta" perquè precisament el treballador pot escollir entre un ventall de béns i serveis posats a la seva disposició per l'empresa. Els més comuns són els següents:

- En el cas dels tiquets restaurant, estan exempts de tributació sempre que la seva quantia no superi els 9 euros diaris (l'excés tributa com a retribució en espècie) i compleixin altres requisits formals. Per tant, el màxim de tiquets restaurant que es poden entregar són 220 tiquets (20 dies laborables al mes x 11 mesos). Això vol dir que la quantitat màxima exempt anual és de 1980 euros (220 x 9 = 1980). També estan exempts les primes o quotes satisfetes per l'empresa a entitats asseguradores per a la cobertura de malaltia del treballador, poden incloure també al seu cònjuge i descendents, sempre que les quotes no excedeixin els 500 euros anuals per a cada beneficiari. L'excés sobre aquesta quantitat tributarà com a retribució en espècie. Per exemple, suposem que l'empresa pagués les primes d'assegurança d'un treballador casat i amb dos fills per un import anual de 2.700 euros. En aquest cas estarien exempts 2000 euros (500 euros x 4 beneficiaris), mentre que els 700 euros d'excés tributarien.
- Un altre supòsit és el dels tiquets transport, que estan exempts de tributació sempre que la seva quantia no superi els 1.500 euros anuals (l'excés tributa com a retribució en espècie).
- També estan exempts les quantitats pagades per l'empresa per pagar cursos de formació o reciclatge del treballador, sempre que tinguin relació amb el seu lloc de treball.
- Finalment, estan exempts de tributació els tiquets guarderia o el pagament directament per l'empresa de la guarderia dels fills menors de tres anys dels treballadors. En aquest cas el límit no ve fixat per la quantitat pagada sinó pel fet que el nen sigui menor de 3 anys.



## 5.4 ELEMENTS DE COMPENSACIÓ NO ECONÒMICA

Al començament d'aquest capítol dèiem que també formaven part del salari les retribucions no dineràries que rep un treballador per la seva participació en un projecte empresarial. Hem de tenir en compte que aquests tipus de compensacions són claus perquè un treballador decideixi continuar a l'empresa. Les possibilitats que l'empresa dóna als treballadors pel seu desenvolupament personal i professional són aspectes cada vegada més valorats pels treballadors, i també són molt positives per a les empreses. Tenir treballadors que puguin mantenir un equilibri entre la seva vida laboral i personal o que vagin incrementant el seu desenvolupament professional, és fonamental perquè l'empresa pugui anar endavant.

No són poques les empreses que, davant de la impossibilitat d'incrementar el salari dinerari, es van decantant per impulsar aquest tipus de retribució per atraure o fidelitzar els treballadors.

Podem distingir dos tipus d'elements de compensació no econòmica: elements de conciliació de vida laboral i personal, i elements de desenvolupament professional.

### a) Elements de conciliació de vida laboral i personal:

Es tracta de pràctiques que permetin un millor equilibri entre la vida laboral del treballador i la seva vida personal i familiar. La majoria d'aquestes pràctiques consisteixen en flexibilitzar el temps, de manera que el treballador pugui gaudir millor del seu temps lliure i compaginar la seva feina amb la família o la seva formació. Cada cop més els treballadors valoren la inclusió d'aquestes pràctiques dins del paquet retributiu de les empreses.

Podem distingir dos grups d'elements retributius:

- Un grup d'aquestes pràctiques tenen a veure amb la conciliació entre vida laboral i vida personal. Són les que milloren les excedències i els permisos per maternitat o paternitat establerts per la llei, o que permeten que el treballador pugui gaudir d'un nombre determinat d'hores per assumptes familiars o propis.
- L'altre grup té a veure amb la flexibilitat horària. Són pràctiques que tenen a veure amb flexibilitzar els horaris de manera que es pugui entrar abans a treballar i sortir abans, o a l'inrevés, o comprimir les jornades de manera que els treballadors tinguin una tarda lliure (per exemple, el divendres o els horaris intensius, per exemple, a l'estiu). Inclús aspectes com no fixar les reunions a darrera hora de la tarda, treballar des de casa, reduir les jornades a canvi de salari dinerari o mantenir vídeo conferències utilitzant les noves tecnologies, en lloc de desplaçar-se són pràctiques molt útils per poder aconseguir una millor conciliació entre vida laboral i personal.



**b) Elements de desenvolupament professional:**

Aquests elements tenen la important virtut de millorar el desenvolupament de les organitzacions, ja que d'una banda, tindran un efecte d'atracció de treballadors interessats en treballar en empreses on es puguin desenvolupar i, d'altra banda milloraran el seu rendiment en el lloc de treball, els projectes en què participaran i les decisions que puguin prendre.

Per altra banda, aquestes pràctiques milloraran les competències dels treballadors, de manera que pugin créixer professionalment. Podem distingir tres grups d'elements retributius:

Coneixement	Participació	Reconeixement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programes de formació dels treballadors, ja sigui interna o externa.</li> <li>• La gestió del coneixement dins de l'organització de manera que aprenguin el coneixement dels altres membres de l'empresa.</li> <li>• Plans de carrera que permetin a un treballador anar evolucionant dins de la mateixa empresa, ocupant llocs de treball per sobre del que va ocupar quan va entrar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• És molt interessant que el treballador participi en el desenvolupament del projecte empresarial.</li> <li>• Poder donar la seva opinió i proposar canvis en processos i mètodes de treball.</li> <li>• Participació en les decisions que es prenen a l'empresa.</li> <li>• Poder desenvolupar la creativitat i la innovació dins de l'empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El reconeixement explícit i formal és una manera de recompensar la bona feina.</li> <li>• El reconeixement pot ser també informal (felicitació verbal al treballador si ha fet una bona feina, reconeixement públic, utilitzar alguna aportació del treballador).</li> <li>• Un lloc de treball agradable, una bona relació entre companys de treball o la possibilitat de relacionar-se amb persones fora de l'organització, són maneres de reconèixer la importància de les persones dins d'una organització.</li> </ul>



# 6

## Relacions laborals i desvinculacions

- 6.1 Introducció
- 6.2 Elements del contracte de treball
- 6.3 Mecanismes de flexibilitat empresarial
- 6.4 Desvinculacions



## 6.1 INTRODUCCIÓ

Per poder desenvolupar les diferents polítiques de recursos humans és imprescindible conèixer el marc legal de les relacions laborals. Les regles del joc que regeixen el nostre sistema de relacions laborals marquen els límits dins dels quals empreses i treballadors poden desenvolupar la seva relació laboral. Conèixer els elements del contracte de treball i els mecanismes de flexibilització és bàsic per poder anar perfilant la relació entre empresa i treballador. Finalment, analitzar les causes de desvinculació ens pot donar llum per abordar les diferents situacions que es puguin anar donant.

En aquest capítol es donarà resposta a preguntes relacionades amb el funcionament de les relacions laborals instrumentades amb un contracte de treball, amb els possibles canvis que s'hagin de fer a causa de les diverses situacions que es produeixin en el context de les empreses, així com els supòsits de desvinculacions laborals, de manera que les diferents polítiques de RH que es vulguin portar a terme respectin aquest marc.

- Quins són els elements del contracte de treball?
- De quins mecanismes de flexibilitat disposen les empreses?
- Quines són les causes de les desvinculacions laborals?



## 6.2 ELEMENTS DEL CONTRACTE DE TREBALL

### Període de prova

Durant aquest període les parts poden resoldre el contracte sense necessitat de al·legar justa causa, sense preavis i sense indemnització. Per tal que es pugui aplicar és imprescindible que consti per escrit en el contracte de treball. La duració màxima ve establerta al conveni col·lectiu aplicable, sense que pugui ser superior a:

- Sis mesos pels tècnic titulats
- Dos mesos per a la resta dels treballadors

### Horari i jornada de treball

La jornada de treball és el temps que ha de dedicar el treballador a la realització de l'activitat per la que ha estat contractat, m'entres que el horari és la concreció del temps en el què el treballador prestarà els seus serveis a l'empresa.

La duració legal de la jornada està establerta en el conveni col·lectiu aplicable a l'empresa, però no pot ser superior a 40 hores setmanals de mitjana en còmput anual.<sup>1</sup>

Com a mesura de flexibilitat, mitjançant la negociació col·lectiva o, en el seu defecte, per acord entre empresa i representants dels treballadors, es pot establir la distribució irregular de la jornada al llarg de l'any. En defecte de pacte en contrari, l'empresa podrà distribuir de manera irregular al llarg de l'any el 5 % de la jornada de treball, sempre respectant els períodes de descans diari i setmanal que es diran a continuació.

S'han de tenir en compte les següents particularitats:

- Entre la finalització de la jornada i l'inici de la següent han de transcorre al menys dotze hores.
- Les hores treballades entre les 10 de la nit i les 6 del matí tenen el tractament de jornades nocturnes.
- Les hores que es realitzin per sobre de la duració de la jornada ordinària de treball es consideren hores extraordinàries i poden ser un màxim de 80 hores anuals.
- Si la jornada de treball diària és continuada (si excedeix de 6 hores de treball seguides) és obligatori un període de descans no inferior a 15 minuts.

1

L'article 34 de l'Estatut dels Treballadors regula els aspectes relacionats amb la jornada de treball.

La normativa estableix el dret que té el treballador de reduir la jornada i, consegüentment del salari, per les següents causes:

- Reducció de la jornada en mitja hora o a absentar-se durant una hora dintre de la jornada de treball per lactància de fill menor de 9 mesos. Treballador i empresa podran acumular l'hora en jornades complertes, segons estableixi la negociació col·lectiva o mitjançant l'acord.
- Reducció de la jornada un màxim de dues hores per hospitalització de neògnat a continuació del part.
- Reducció de jornada de entre 1/8 i un màxim de la meitat de la jornada, en cas de guarda legal d'un menor de 8 anys o major d'aquesta edat si té una discapacitat física, psíquica o sensorial i no tinguin activitat retribuïda.
- Reducció de jornada de entre 1/8 i un màxim de la meitat de la jornada, en cas de cura directa d'un familiar fins el segon grau de consanguinitat o afinitat que, per raons d'edat, accident o malaltia, no pugui valer-se per si mateix i no tinguin activitat retribuïda.

### Vacances

El treballador té dret a 30 dies de vacances anuals que no poden ser substituïdes de cap manera per compensació econòmica, excepte en cas de rescissió del contracte de treball.

En cas de que el treballador no pugui gaudir de les vacances degut a una situació d'incapacitat temporal per qualsevol causa, o de suspensió de jornada per maternitat, el treballador podrà gaudir de les vacances en un període posterior, encara que hagi acabat l'any natural al que les vacances corresponguin.

### Llicències i permisos

La normativa estableix que, en cas de que es produeixin determinats esdeveniments, el treballador té dret a absentar-se de la feina, sense reducció de salari. El treballador ha de comunicar el supòsit de fet i ja pot gaudir del permís. Els supòsits són els següents, si bé els convenis col·lectius poden augmentar els dies de permís i les causes dels mateixos:

- 15 dies de permís en cas de matrimoni.
- El temps necessari per a la realització d'exàmens prenatals i tècniques de preparació per al part, en cas de treballadores embarassades.
- 2 dies, ampliables a 4 si hi ha desplaçament, en cas de naixement de fill.
- 2 dies, ampliables a 4 si hi ha desplaçament, en cas de mort o de malaltia greu de familiars fins a segon grau.





- 2 dies, ampliables a 4 si hi ha desplaçament, en cas d'accident o hospitalització de familiars fins a segon grau.
- 1 dia en cas de trasllat de domicili habitual.
- Pel temps indispensable en cas de deure públic i personal (per exemple, fer de testimoni en un judici, ...).
- Pel temps indispensable en cas de sufragi actiu i passiu (per exemple, ser jurat en un judici,...).
- 1 hora diària en cas de hospitalització de nounat a continuació del part.
- 2 dies, ampliables a 4 si hi ha desplaçament, en cas d'intervenció quirúrgica sense hospitalització de familiars fins a segon grau, sempre que necessitin repòs domiciliari.

## L'excedència

El treballador pot gaudir d'una excedència sense necessitat d'al·legar justa causa per un termini **no inferior a 4 mesos ni superior a 5 anys**. Els requisits per poder demanar-la són els següents:

- Tenir un mínim d'un any d'antiguitat a l'empresa
- Que hagin passat mes de quatre anys en cas que el treballador ja hagués demanat una excedència anterior a la mateixa empresa

Aquest tipus d'excedència no comporta reserva de lloc de treball, sinó únicament un dret preferent de reingrés en cas que existeixin vacants per a la mateixa o similar categoria. En aquest cas, el temps d'excedència no computa a efectes d'antiguitat.

El treballador, tant si és pare com si és mare, també té dret a gaudir d'una excedència per la cura d'un fill menor de tres anys. La duració de l'excedència és fins a un màxim de tres anys, a comptar des de la data de naixement del fill o, en cas de fill adoptiu, des de la resolució judicial o administrativa que reconegui l'adopció. El treballador, durant el primer any d'excedència, té dret a una reserva del lloc de treball, i durant la resta del temps d'excedència té dret a la reserva d'un lloc de treball del mateix grup o categoria equivalent. Els temps d'excedència computa a efectes d'antiguitat.<sup>2</sup>

El treballador també té dret a gaudir d'una excedència per la cura d'un familiar fins al segon grau per consanguinitat o afinitat que, per raons d'edat, accident, malaltia o discapacitat, no pugui valer-se per si mateix i sempre que no realitzi cap activitat retribuïda. La duració de l'excedència és fins a un màxim de dos anys, si bé els convenis col·lectius poden ampliar la duració. El treballador,

durant el primer any d'excedència, té dret a la reserva del lloc de treball, i durant la resta del temps d'excedència té dret a la reserva d'un lloc de treball del mateix grup o categoria equivalent. Els temps d'excedència computa a efectes d'antiguitat.



## 6.3 MECANISMES DE FLEXIBILITAT EMPRESARIAL

### Mobilitat funcional<sup>3</sup>

L'empresa pot realitzar un canvi de les funcions habituals realitzades per el treballador, dins del marc del grup professional del treballador, sempre que respecti la titulació del treballador, no vagi en contra de la seva dignitat i formació professional i sense que es pugui reduir la seva retribució.

Podem distingir tres tipus de mobilitat funcional:

- a. Mobilitat funcional horitzontal: el treballador realitzarà funcions diferents, però dins de les que pugui realitzar segons el seu grup professional (per exemple, un oficial administratiu que estava treballant al departament de recursos humans i que és destinat al departament de finances)
- b. Mobilitat funcional vertical descendent: el treballador realitzarà funcions diferents corresponents a un grup professional inferior (per exemple, un treballador que està dins d'un grup professional de treballadors amb un important grau de independència al que si li encomanen tasques d'un grup professional en el que els treballadors tenen un alt grau de dependència de superiors jeràrquics). En aquest cas és necessari que es produeixi una necessitat urgent i imprevisible i que es faci només durant el temps imprescindible.
- c. Mobilitat funcional vertical ascendent: el treballador realitzarà funcions diferents corresponents a un grup professional superior (per exemple, un treballador que està dins del grup professional dels administratius al que si li encomanen tasques de cap de departament, enquadrats en el grup de caps de departament). En aquest cas, si la duració de les tasques del grup professional superior és per un termini superior a sis mesos en un any o vuit mesos en dos anys, el treballador podrà reclamar la consolidació en el grup professional superior. En qualsevol cas, al treballador li correspon cobrar la diferència retributiva.

### Mobilitat geogràfica<sup>4</sup>

Es produeix quan l'empresa canvia el centre de treball on el treballador realitza la seva prestació laboral, sempre que aquest canvi suposi una alteració de la residència del treballador. Si bé és casuístic i, en ocasions, els convenis col·lectius estableixen les condicions per a què existeixi trasllat, normalment això es produeix quan el nou centre de treball estigui situat a una distància important del lloc de treball anterior (aproximadament més de 30 kilòmetres) o les comunicacions no siguin satisfactòries.

3 Regulada a l'article 39 de l'Estatut dels Treballadors.

4 Regulada a l'article 40 de l'Estatut dels Treballadors.

Podem distingir tres tipus de mobilitat geogràfica:

### **a. Trasl·lat individual**

És el trasllat definitiu quan existeixin causes econòmiques, tècniques, organitzatives o productives. Tindran aquesta consideració les que estiguin relacionades amb la competitivitat, productivitat o organització tècnica o del treball en l'empresa, així com les contractacions referides a l'activitat empresarial. L'empresa ha de notificar la seva decisió al treballador i als representants legals dels treballadors (delegats de personal o comitè d'empresa), amb una antelació mínima de 30 dies a la data del trasllat efectiu.

El treballador pot optar entre les següents opcions:

- Acceptar el trasllat i percebre les despeses de la mudança i del desplaçament de la seva família.
- Resoldre el contracte i cobrar una indemnització de 20 dies de salari per any treballat, amb un màxim de 12 mensualitats.
- Impugnar la decisió de l'empresa davant la jurisdicció laboral en el termini de 20 dies.

### **b. Trasl·lat col·lectiu**

És el trasllat per les mateixes causes, però quan afecti a:

- La totalitat de la plantilla del centre de treball, sempre que estigui formada per més de 5 treballadors.
- Almenys a 10 treballadors, en empreses d'almenys 100 treballadors.
- Al 10% dels treballadors, en empreses d'entre 100 i 300 treballadors.
- Almenys a 30 treballadors, en empreses de més de 300 treballadors.

En aquest tipus de trasllat és necessari que, abans de la decisió empresarial, es produeixi un període de consultes de quinze dies amb els representants legals dels treballadors (en cas d'inexistència de representació legal, la negociació serà efectuada per una comissió de tres membres, o bé escollits pels treballadors o bé integrada per membres dels sindicats més representatius o representatiu del sector de l'empresa). Les parts també podran acordar substituir el període de consultes per un procediment de mediació o arbitratge.

Finalitzat el període de consultes, l'empresari notificarà als treballadors i als seus representants la seva decisió que, en cas que sigui el trasllat, es farà efectiva en el termini de 30 dies. Una vegada comunicat, els treballadors podran escollir entre les opcions anotades al punt anterior.



### c. Desplaçament

És el desplaçament temporal dels treballadors que impliquin un canvi de residència temporal quan existeixin causes econòmiques, tècniques, organitzatives o productives. Únicament quan el desplaçament tingui una durada superior a 3 mesos, l'empresa ha de notificar la seva decisió al treballador amb una antelació mínima de 5 dies a la data del desplaçament.

L'empresa ha de pagar al treballador les despeses de viatge i les dietes diàries.

El treballador pot impugnar la decisió de l'empresa davant la jurisdicció laboral en el termini de 20 dies.

## Modificacions substancials de les condicions de treball<sup>5</sup>

### a. Concepte

Consisteixen en la modificació de les condicions de treball que els treballadors gaudeixin de manera individual o col·lectiva, ja figurin al seu contracte de treball o de manera tàcita.

L'empresa, quan existeixin causes econòmiques, tècniques, organitzatives o productives que ho justifiquin, pot modificar condicions de treball com, per exemple, les següents:

- Horari i jornada de treball
- Règim de treball a torns
- Sistema retributiu
- Sistema de treball i rendiment

### b. Modificacions individuals

L'empresa ha de notificar la seva decisió al treballador i als representants legals dels treballadors (delegats de personal o comitè d'empresa), amb una antelació mínima de 30 dies a la data de l'efectivitat del canvi de condicions.

El treballador pot optar entre les següents accions:

- Acceptar la modificació.
- En cas que la modificació afecti a l'horari, la jornada de treball o règim de treball per torns, sistema de remuneració, quantia salarial i funcions, el treballador podrà resoldre el contracte i cobrar una indemnització de 20 dies de salari per any treballat, amb un màxim de 9 mensualitats.

- En cas que la modificació perjudiqui la seva formació professional o vagi en contra de la seva dignitat, podrà resoldre el contracte i cobrar una indemnització de 45 dies de salari per any treballat, amb un màxim de 42 mensualitats.
- Impugnar la decisió de l'empresa davant la jurisdicció laboral en el termini de 20 dies.

### **c. Modificacions col·lectives**

Consisteixen en la modificació de les condicions de treball que els treballadors gaudeixin d'alguna de les següents fonts:

- Un pacte o un acord d'abast col·lectiu.
- Una decisió unilateral de l'empresa amb efectes col·lectius.

Per poder realitzar un canvi de condicions d'aquesta naturalesa, és necessari que, abans de la decisió empresarial, es produeixi un període de consultes de quinze dies amb els representants legals dels treballadors (en cas d'inexistència de representació legal, la negociació serà efectuada per una comissió de tres membres, o bé escollits pels treballadors o bé integrada per membres dels sindicats més representatius o representatiu del sector de l'empresa). Les parts també podran acordar substituir el període de consultes per un procediment de mediació o arbitratge.

Quan el període de consultes finalitzi amb acord, es presumirà que es produeixen les causes justificatives i únicament podrà ser impugnat l'acord davant la jurisdicció laboral, per l'existència de dolo, frau, coacció o abús de dret. En aquest cas els treballadors poden optar per:

- Acceptar la modificació
- Resoldre el contracte i cobrar una indemnització de 20 dies de salari per any treballat, amb un màxim de 9 mensualitats.

Quan el període de consultes finalitzi sense acord, la decisió sobre la modificació serà notificada per l'empresari als treballadors i sortirà efecte en el termini dels 7 dies següents a la seva notificació. En aquest cas els treballadors poden reclamar en conflicte col·lectiu o demandar individualment a l'empresa.

### **d. Modificació d'un conveni col·lectiu**

Consisteix en la modificació a l'empresa d'alguna condició de treball establerta en un conveni col·lectiu.

El primer que s'ha de tenir en compte és que únicament es poden modificar les següents matèries del conveni col·lectiu:

- Jornada de treball, horari i distribució dels temps de treball.



- Règim de treball per torns.
- Sistema retributiu i quantia salarial.
- Sistema de treball i rendiment.

En segon lloc, per poder modificar les matèries anotades anteriorment del conveni col·lectiu és imprescindible l'acord entre l'empresa i els representants legals dels treballadors (delegats de personal o comitè d'empresa), de manera que si no existeix aquest tipus de representació a l'empresa, la modificació no serà possible.



## 6.4 DESVINCULACIONS

### A instàncies del treballador

Quan es produeixin determinats casos, a mes a mes dels que ja em vist en el punt 6.3 en els casos de mobilitat geogràfica i de modificació de les condicions de treball, el treballador pot rescindir el seu contracte de treball amb dret a cobrar algun tipus d'indemnització. Els casos en què es poden donar són els següents:

- Incompliment contractual greu per part de l'empresari de qualsevol obligació derivada del contracte de treball (com a exemples podem posar l'assetjament moral, l'assetjament sexual o la manca d'adequades mesures de seguretat i higiene que posin en greu perill al treballador).
- Manca de pagament greu (per exemple, tres mensualitats) o retard continuat en l'abonament del salari del treballador. El treballador podrà resoldre el contracte i cobrar una indemnització de 45 dies de salari per any treballat, amb un màxim de 42 mensualitats.

En aquests casos, el treballador tindrà dret a percebre una indemnització de 33 dies de salari per any treballat, fins a un màxim de 24 mensualitats. En cas de contractes celebrats amb anterioritat al 12 de febrer de 2012, la indemnització es calcularà sumant:

- 45 dies de treball per any de servei per el temps treballat fins el dia 12-02-2012
- 33 dies de treball per any de servei per el temps treballat des de el dia 12 -02-2012 fins a la data del acomiadament

### De mutu acord

En qualsevol moment, empresa i treballador poden acordar de manera voluntària la finalització de la relació laboral, pactant les condicions de l'extinció i la data d'efecte. La normativa no estableix cap tipus de formalitat ni d'indemnització en aquest cas, per la qual cosa les parts podran acordar el que estimin oportú.

### Per causes objectives<sup>6</sup>

#### Falta d'adaptació a modificacions tècniques

Per tal que l'empresa pugui extingir el contracte per aquestes causes, s'han de produir els següents requisits:

6

Regulades a l'article 52de l'Estatut dels Treballadors.





- Que es produeixi una modificació tècnica raonable (un canvi de maquinària, informatització d'un procés,...).
- Que la modificació afecti al lloc de treball que ocupa del treballador.
- Prèviament, l'empresari ha d'oferir al treballador un curs dirigit a facilitar l'adaptació a les modificacions operades. Durant la formació, el contracte quedarà en suspens i l'empresari abonarà al treballador el salari mitjà que aquest anés percebent.
- L'empresari no podrà acordar l'extinció fins que hagin transcorregut, com a mínim, dos mesos des de que es va introduir la modificació o des de que finalitzi la formació dirigida a l'adaptació.

### Incapacitat sobrevinguda

Pot consistir en causes físiques (pèrdua de força, capacitat,...), psíquiques (equilibri psicològic,...) o professionals (pèrdua del carnet de conduir, inhabilitació per exercir la medicina,...).

Per tal que l'empresa pugui extingir el contracte per aquestes causes, s'han de produir els següents requisits:

- La causa, encara que no voluntària, ha de ser imputable al treballador.
- Ha de tenir entitat suficient.
- Ha de ser de caràcter permanent.
- L'empresa ha de conèixer la causa amb posterioritat a la contractació del treballador o bé s'ha de produir amb posterioritat a la seva contractació.

### L'absentisme

Per tal que l'empresa pugui extingir el contracte per aquestes causes, s'han de produir faltes d'assistència del treballador, tant justificades com no justificades, que arribin al 20% de les jornades de treball dins de dos mesos consecutius o al 25% de les jornades de treball de quatre mesos discontinus dins d'un període de 12 mesos. En cap cas entren dins del còmput de les faltes, les degudes a les causes següents:

- Vaga legal i tancament patronal.
- Accident de treball.
- Risc durant l'embaràs.
- Maternitat.
- Lactància.
- Malalties causades per l'embaràs, part o lactància.
- Paternitat.
- Llicències i permisos.
- Les motivades pels efectes físics o psíquics derivades de violència de gènere acreditades pels serveis socials d'atenció o serveis de salut.
- Malaltia o accident no laboral quan hagi estat acreditada pels serveis sanitaris oficials i tingui una durada de més de 20 dies consecutius.



### **Causes econòmiques, tècniques, organitzatives o productives**

Aquest conjunt de causes d'acomiadament tenen a veure amb la concurrència a l'empresa de dificultats econòmiques o de funcionament que la portin a realitzar acomiadaments.

Les causes que permeten aquest acomiadament son les següents:

- Causes econòmiques: existència de pèrdues actuals o previstes a l'empresa, o la disminució persistent del nivell de ingressos o vendes. En aquest sentit, s'entendrà que la disminució del nivell d'ingressos o vendes es persistent si es produeix durant tres trimestres consecutius.
- Causes tècniques: mecanització o millores tècniques.
- Causes organitzatives: dificultat d'organització o problemes amb mètodes de treball.
- Causes productives: reducció o eliminació de productes o serveis.

S'haurà de tramitar mitjançant un ERO i, per tant, comunicar els acomiadaments a l'autoritat laboral corresponent i iniciar una negociació amb els representants legals dels treballador, en lloc de comunicar l'acomiadament de manera directa al treballador, quan l'acomiadament per alguna d'aquestes causes afecti:

- A la totalitat de la plantilla del centre de treball, sempre que estigui formada per més de 5 treballadors.
- Almenys a 10 treballadors, en empreses d'almenys 100 treballadors.
- Al 10% dels treballadors, en empreses de entre 100 i 300 treballadors.
- Almenys a 30 treballadors, en empreses de més de 300 treballadors.

### **Requisits formals comuns de l'acomiadament objectiu**

Per poder portar a terme un acomiadament objectiu per les causes desenvolupades anteriorment, és imprescindible complir amb els següents requisits:

- Comunicació per escrit al treballador en què se l'hi expliquen les causes de l'acomiadament i la data d'efecte.
- Lliurament al treballador, simultàniament a la comunicació, d'una indemnització de 20 dies per any treballat, amb un màxim de 12 mensualitats.
- Concessió d'un termini de 15 dies de preavís que es poden substituir pel lliurament al treballador d'una indemnització equivalent al nombre de dies d'incompliment del preavís.
- En cas de causes econòmiques, tècniques, organitzatives o productives, s'ha de comunicar també l'acomiadament al representants legals dels treballadors (delegats de personal o comitè d'empresa), en cas que n'hi hagi.

En cas d'incompliment de qualsevol dels requisits anotats, l'acomiadament serà declarat improcedent pel jutjat del social.



Les empreses de menys de 25 treballadors, en cas d'acomiadament per causes econòmiques, tècniques, organitzatives o productives, poden reclamar al FOGASA el pagament del 40% de l'import de la indemnització de 20 dies per any treballat. També poden fer efectiu al treballador el 60% de la indemnització i que sigui el treballador qui demani de manera directa el 40% de l'import restant de la indemnització.

### L'acomiadament disciplinari<sup>7</sup>

L'acomiadament disciplinari és un acte unilateral de l'empresari que posa fi al contracte de treball d'un treballador per un incompliment greu i culpable de les seves obligacions.

Les causes per poder acomiadar disciplinàriament a un treballador són les següents:

- Faltes repetides i injustificades d'assistència i puntualitat a la feina.
- Indisciplina o desobediència.
- Ofenses verbals o físiques a l'empresari, a les persones que treballen a l'empresa o als familiars que convisquin amb ells.
- Transgressió de la bona fe contractual o l'abús de confiança.
- Disminució continuada i voluntària del rendiment de treball normal o pactat.
- Embriagues o toxicomania si repercuteixen negativament a la feina.
- Assetjament per raó de raça, ètnia, religió o conviccions, discapacitat, edat o orientació sexual i l'assetjament sexual, per raó de sexe a l'empresari o a les persones que treballen a l'empresa.

Per tal que l'empresa pugui realitzar un acomiadament disciplinari, és imprescindible que l'empresa lliuri al treballador una carta formal d'acomiadament que complexi els següents requisits:

- No Notificació per escrit al treballador de la decisió empresarial d'acomiadar-lo, en què se l'hi expliquen els fets, les causes de l'acomiadament i la data d'efecte.
- La notificació ha d'explicar de manera clara els fets que s'imputen al treballador i la causa legal d'acomiadament per tal que el treballador pugui defensar-se judicialment si ho creu oportú.
- La carta ha d'indicar la data d'efectes de l'acomiadament, de manera que el treballador tingui clar des de quan comença a comptar el termini de 20 dies per impugnar la decisió empresarial en el termini de 20 dies.

En cas d'incompliment de qualsevol dels requisits anotats, l'acomiadament serà declarat improcedent pel jutjat del social.

7

Regulat a l'article 54 de l'Estatut dels Treballadors.

En cas d'acomiadament improcedent, l'empresari podrà optar entre la readmissió del treballador o abonar-li una indemnització de 33 dies de salari per any treballat, fins a un màxim de 24 mensualitats. En cas de contractes celebrats amb anterioritat al 12 de febrer de 2012, la indemnització es calcularà sumant:

- 45 dies de treball per any de servei per el temps treballat fins el dia 12-02-2012
- 33 dies de treball per any de servei per el temps treballat des de el dia 12 -02-2012 fins a la data del acomiadament

En cas que l'incompliment no sigui de tanta gravetat com per justificar un mesura tan dràstica com l'acomiadament, l'empresa pot optar per sancionar el treballador amb una suspensió de treball i sou proporcional a la gravetat dels fets, ja que si el treballador impugna judicialment l'acomiadament, el jutjat del social podria aplicar la teoria de la proporcionalitat i declarar l'acomiadament improcedent.

# 7

## Casos d'èxit

**7.1.** Cafès Cornellà

**7.2.** Witte y Solà, S.A.

**7.3.** UKR Ius Konta S.L.



## 7.1 CAFÈS CORNELLÀ

### Història de l'empresa

La primera generació de la família Cornellà va començar a torrar cafè a Girona el 1920, arrel de l'experiència familiar a l'illa caribenya de Cuba, amb motiu de la guerra d'independència. Entre els productes autòctons d'aquella colònia d'ultramar hi havia el cafè.

L'any 1954, s'incorpora a l'activitat la segona generació de la família Cornellà, que fa construir unes noves instal·lacions. Amb una nova normativa, que exigia la venda del cafè envasat, Cafès Cornellà, adquireix una màquina automàtica per envasar cafè en gra en bosses de 100 i 250 gr. A mitjan anys 60 comença a créixer la demanda per un augment del nivell de vida i la demanda del sector turístic.

Finalment, l'any 1980 s'incorpora a l'empresa la tercera generació de la família Cornellà, tot coincidint amb la promulgació del decret pel que es liberalitza el mercat espanyol del cafè: preus, comerç internacional, autorització de la venda de cafè natural i torrefacte mesclat, i a més s'aprova la venda de cafè mòlt (1983). Cafès Cornellà es replanteja la seva situació i comença una estratègia de modernització tecnològica i de gestió.

En l'actualitat, el consum espanyol de cafè es reparteix a parts iguals entre els grups multinacionals del mercat de l'alimentació i unes 250 petites empreses privades que continuen en el mercat.

El 1984 canvien d'ubicació, traslladant-se a la seu actual a Fornells de la Selva, totalment automatitzada, tant pel que fa a la torrefacció, mescles i envasament al buit de tots els seus productes i amb un laboratori d'anàlisi per desenvolupar noves fórmules de torrefacció.

A partir d'aquesta nova etapa, l'empresa s'especialitza en el mercat de l'hostaleria. Els punts forts on es basa l'estratègia a l'hostaleria són: la qualitat de producte (mescles, sistemes moderns de torrefacció i envasament, i imatge) molt per damunt de la mitjana; i un bon servei d'atenció als clients mitjançant un alt nivell d'organització de la seva distribució directa. S'han convertit en una empresa jove, dinàmica i creativa que busca constantment satisfer la demanda i el gust evolucionat del cafè.

Actualment, ofereixen els serveis més actuals de manteniment, assessorament i els recursos tècnics necessaris per contribuir a la potenciació del negoci dels seus clients mitjançant una definició de la tassa de cafè *espresso* com a producte final.

Aquesta nova filosofia de treball es concreta a finals dels anys 90 amb el Sistema Integral de Qualitat (SIQ) que es fonamenta sobre tres pilars: la formació del per-



sonal (barista), el manteniment preventiu de les màquines de cafè, molins i tractaments d'aigua, i el conseqüent augment de la rendibilitat del negoci dels seus clients.

El producte amb el qual treballaven no era el gra que prové del cafetó, de la planta, sinó la tassa, el que la tassa conté.

Cafès Cornellà és una empresa familiar, on Pere Cornellà i Valls (tercera generació) està deixant la empremta del seu estil de lideratge innovador, suportat en les noves tecnologies i al costat de les persones com a eix vertebrador d'aquest canvi que s'inicià dins d'un pla estratègic.

És evident que aquest estil de lideratge adreçat a les persones influeix en com dirigir els equips de treball amb la creació d'equips de projectes multidisciplinaris i també amb la transmissió dels valors que, des dels fundadors i ara de la mà d'en Pere Cornellà, es potencien no només amb intencions sinó mitjançant unes polítiques i procediments que faciliten la difusió, conscienciació i integració dels mateixos.

Actualment a Cafès Cornellà hi treballen 30 persones i té definit un pla estratègic vinculat a l'àrea de persones pel període 2012-2015. Dins d'aquest pla estratègic es contempla un canvi vinculat a l'estratègia de negoci i també un procés de canvi vinculat a la nova cultura organitzativa dins d'un nou model de gestió de persones a Cafès Cornellà.

#### **Nova estratègia de negoci:**

Client – Barista – Consumidor

#### **Línies de Negoci**

- 1.** *Expresso està de moda*
- 2.** *Coffee Service*

Cafès Cornellà aposta i treballa per l'alineació de la figura del client dins de l'expressió "tassa a tassa" i les emocions que comporta el concepte de degustar un bon cafè en un entorn (Cafeteria) on l'expresso està de moda a nivell mundial i, mitjançant la figura del barista a través de la seva professionalitat i coneixements tècnics, facilita que el consumidor sigui seduït tassa a tassa.

En aquest model de l'estratègia de negoci de Cafès Cornellà, el principal valor és la figura del barista qui, a través de la formació tant tècnica com de producte i d'orientació al client, dona el segell diferenciador respecte al concepte d'expresso i a l'entorn de cafeteria en què es serveix la tassa d'expresso.

## Gestió del canvi cultural i del model de gestió de persones

La manera d'entendre aquest canvi de gestió s'orienta al fet que les persones són l'eix clau del negoci a Cafès Cornellà i, en la mesura que elles per si mateixes són capaces d'actuar i pensar en millores dels processos, noves idees o maneres de fer les coses, això pren una força i poder que fa que cada persona tingui per ella mateixa l'**empowerment** de trobar la solució als problemes i ser proactius. Dins del *management* aquest tarannà que es presenta a Cafès Cornellà és el que ajuda que cada persona sigui autònoma i responsable del seu lloc de treball així com de les seves pròpies solucions. Tot això ve acompanyat per uns responsables d'unitats funcionals que acompanyen i donen suport quan se'ls sol·licita.

Anteriorment, Cafès Cornellà partia d'un model de gestió i lideratge paternalista i centralitzat on les decisions eren preses per la pròpia gerència, i on el treball en equip no era clau ni formava part dels valors ni de la cultura a Cafès Cornellà. Dins del nou pla estratègic Cafès Cornellà, sense oblidar-se del seu origen com a model de negoci familiar, aposta per una gestió professionalitzada, orientada als resultats, on la delegació s'incorpora des de la pròpia direcció i gerència. El treball en equip és clau per a la motivació i compromís de les persones. La nova filosofia es basa en el fet que les persones de Cafès Cornellà són l'eix vertebrador de l'èxit i clau d'aquest negoci i dels nous reptes que, com a empresa, han d'afrontar.

## Polítiques de recursos humans ja existents abans del nou pla estratègic

### Formació:

Disposen d'un pla de formació adaptat segons les diferents necessitats de les àrees funcionals. La formació tècnica s'imparteix internament i la formació amb habilitats directives compten amb un consultor extern.

### Selecció:

Compten amb el suport d'una agència de selecció. Col·laboren amb la Universitat de Girona per a la cerca de talent. Es treballa amb la figura del becari com a opció per incorporar-se després a l'empresa en plantilla.

**SIQ** (Sistema Integrat de Qualitat): reconeixement de marca i el **WBC** (*World Barista Championship*). Club barista i Comunitat de baristes.

**Plataforma TIC:** treballen i disposen de noves tecnologies com són xarxes socials, com facebook, twitter i futures aplicacions per a *smartphones*.





## Polítiques de nova creació dins del pla estratègic 2012-2015

Nous valors que es volen incorporar per a aquest nou model de gestió de persones dins del seu pla estratègic:

- Compromís.
- Innovació.
- Treball en equip.
- Responsabilitat.
- Autonomia.
- Motivació.

Es contempla la creació d'un departament o figura de recursos humans.

1. Quadre de comandament integral: mesura de la gestió a través d'indicadors.  
Es pretén poder quantificar i trobar indicadors per ser més àgils en la presa de decisions i la implantació d'accions o millores que quedin reflectides i que considerin adients. Amb la incorporació del QCI assoleixen una fita important que és mesurar tot allò que es gestiona.
2. Pla de comunicació interna: jornada de portes obertes. Jornada anual de presentació d'objectius. Enquesta d'ambient laboral.  
Amb la incorporació d'aquesta política apropem més les directrius i objectius de l'empresa als col·laboradors. Tot això des d'una perspectiva on la informació ha d'estar a l'abast de tothom i tots hem de conèixer on som i on volem arribar. Sense aquesta eina no serà factible.
3. Descripció de llocs de treball i avaluació de l'Assoliment:  
Tenir inventariats els diferents llocs de treball, ajuda dins del nou model d'organigrama i de cara a definir la formació a mida, els requeriments dels perfils a incorporar i també l'avaluació de les persones segons objectius. S'introdueix un concepte d'equitat.
4. Procés de *coaching* per a l'equip directiu:  
Eina molt actual, on mitjançant l'ajuda d'un *coach* l'equip directiu s'alinea cap a la nova estratègia de negoci que vol impulsar la gerència i així poder tots plegats assolir els objectius i reptes nous que permetran mantenir i incrementar el seu posicionament en el mercat, i tot el que això implica com a un nou model de lideratge.
5. Creació d'equips de projectes:  
Fomentar la diversitat o sinèrgies entre departaments obre un nou espai i escenari per compartir coneixement, buscar millores i buscar el compromís de tots.

En aquest cas, podem prendre consciència de com la mida d'una organització no és una limitació si veritablement volem comptar i assolir objectius amb les persones que formen part de la mateixa. Al mateix temps, veiem que a Cafès Cornellà vinculen els factors mètrics com a eix clau per mesurar tota la gestió que hi ha al darrere dels recursos humans. I també com, a poc a poc, segons les seves necessitats, van desplegant aquelles polítiques que creuen adients per respondre a la realitat actual.



## 7.2 WITTE Y SOLÀ, S.A.

### Història de l'empresa

Witte y Solà és una empresa de *packaging* especialitzada en tubs d'alumini. Amb una estructura d'empresa familiar de concepte modern, manté des del 1968 una línia d'actuació fonamentada en el servei i en la proximitat al client. És també un equip humà implicat en la millora. Escoltant els seus col·laboradors aconseguixen ser diferents i aportar més valor al mercat. Aquesta és la finalitat de Witte y Solà.

Witte y Solà és una empresa certificada ISO 9001 des del dia 28/11/1996, essent el primer fabricant espanyol de tubs – envasos comprimibles d'alumini, en aconseguir aquesta certificació que avala la qualitat de gestió dels processos. L'entitat certificadora és AENOR, empresa de reconegut prestigi.

Les línies estratègiques de Witte y Solà són:

- Orientació al client.
- Alta eficiència.
- Desenvolupament intern.
- Sostenibilitat.

Els valors corporatius són:

- Integritat.
- Proximitat.
- Treball en equip.
- Vocació de servei.

Witte y Solà és una empresa familiar, amb un volum de 112-115 persones dins de la seva plantilla. En Javier Solà capitaneja l'empresa, i està al capdavant de la mateixa conjuntament amb dos germans i el seu fill. Els germans ocupen la direcció funcional d'operacions i la direcció comercial i tècnica. Des de l'any 2007 però, amb l'arribada de la crisi de la construcció, es veuen obligats a tancar la línia de cartutxos de plàstic dins de la divisió de subministrament d'envasos d'alumini.

En Javier Solà comenta que la crisi ha estat una oportunitat per reinventar-se, parant i posant-se a pensar com tirar endavant el negoci. "Ens trobem davant d'un producte madur i el que es vol és revolucionar el sistema de producció mitjançant el TW i les 5S".

Arrel d'aquesta situació, la direcció general, comença un pla estratègic 2009-2014 i es reestructuren alguns aspectes interns que donaran un tomb a Witte y Solà.

També és de vital importància la decisió d'iniciar un projecte aplicat i amb el suport de consultors externs en la creació i definició d'un pressupost, fins aleshores inexistent.

L'actual estil de lideratge el podríem qualificar com d'un líder pròxim; un líder que sap escoltar les persones, i que confia en elles, demanant-los ajuda quan cal. Comunica i comparteix inquietuds, coneix el seu equip i delega amb eficàcia. Sap quan prendre distància per reflexionar i tornar a endegar nous projectes interns amb una visió clara. L'entusiasme i el seu esperit lluitador està present dins de la empresa WyS.

#### **Nova estratègia de negoci:**

Podem identificar dos àmbits d'actuació que fan referència d'una banda a àrees operatives i tècniques i, d'altra banda a les persones, amb el nou impuls que vol donar el Departament de Recursos Humans.

#### **A nivell operatiu, tècnic i comercial**

1. Creació d'un nou pla comercial.
2. Creació d'un pressupost.
3. Pla de qualitat per a la producció.
4. Accions de màrqueting.
5. Actualització de processos: redisseny i actualització.
6. Pla director per a TIC'S.

#### **A nivell de recursos humans**

1. Nou organigrama, amb la definició de la missió i visió; conjuntament amb els valors corporatius descrits anteriorment. Això fa que la direcció general sigui assumida per una única persona, prenent un rumb més professionalitzat respecte a la situació anterior, en què els tres germans compartien la presa de decisions. Aquest nou model d'organització funcional permet que, malgrat cadascú té la seva àrea de responsabilitat i es comparteixen certes decisions, la direcció general té la decisió última en la mateixa.
2. Unificació de lideratge.

Es vol donar un nou impuls al departament de recursos humans aglutinant totes les directrius en una única figura, que fins ara havia treballat aspectes de relacions laborals i negociació col·lectiva. Ara, a més a més, es vol crear una nova àrea destinada a la selecció, formació i desenvolupament.



### 3. Gestió del coneixement vinculat a un pla de formació.

La figura dels GMPs quant a un nou requeriment de fabricació vinculat a formació directa de cada treballador pel seu lloc de treball, tant pel que fa a les 5S, com pel que fa al canvi de procediment en les línies respecte al manteniment i neteja de cada lloc de treball per part del seu ocupant.

### 4. Mapa de competències.

Tenen molt ben definits els perfils dels ocupants dels llocs de treball, així com els requeriments dels mateixos mitjançant les descripcions dels llocs de treball. El fet que ja existeixin facilitarà la presa de decisions que se'n deriven, com són la identificació de la formació per part dels mateixos caps o responsables, la selecció més ajustada als requeriments dels llocs, així com la identificació dels possibles itineraris o oportunitats de promocions internes.

### 5. Pla de comunicació.

S'ha dissenyat un vídeo corporatiu on s'han integrat els valors corporatius i tothom hi ha participat. És una manera de fer pinya i involucrar tot l'equip.

### 6. Acollida i formació dels nous integrants.

També existeix l'aura portal WyS de l'usuari amb la finalitat de compartir i divulgar coneixement dels processos interns del GMPs.

El *social cast* és una intranet, una mena de facebook corporatiu, per aportar informació complementària més a nivell tècnic, de procediments, preus, etc.

### 7. Projecte més pinya a WyS.

Es fan trobades, excursions, partits de futbol fora de la feina entre els treballadors de WyS. La idea que persegueix és crear comunitat.

### 8. Biblioteca i fons de coneixement a l'abast de tothom.

Es disposa de llibres per poder llegir i deixar en préstec de donacions dels propis treballadors i directius.

### 9. Creació d'equips de millora.

Equips multidisciplinaris per obrir finestres de millora dins dels diferents departaments. Treballar en equip i buscar la complementarietat de les persones.

### 10. Existeix la intenció de crear una política retributiva flexible i mesures de conciliació a nivell d'administració i un ajust dins de la producció. Ens referim a introduir el concepte d'avaluació per objectius i molt lligat a processos interns del GMPs on la persona pren tota la responsabilitat del seu lloc de treball.

### 11. Plans de motivació per fidelitzar el talent. Donar més protagonisme al treballador o col·laborador com a eix central de la generació i transmissió del coneixement perquè ell mateix impulsi a través dels diferents mitjans la divulgació del mateix.

### 12. Avaluació de l'assoliment mitjançant les competències definides i claus pel negoci, tenint en compte les àrees de millora i al mateix temps implicant els caps a l'hora d'avaluar de manera més objectiva i segons el model definit de competències.

**13.** Es faciliten crèdits interns. WyS facilita i dóna suport mitjançant la concessió de petits préstecs de tipus personal per poder fer front a petits imprevistos d'ajut monetari als treballadors perquè aquests disposin sense haver de recórrer a entitats financeres i el consegüent cobrament d'interessos.

Estem davant d'una empresa on hi ha una línia molt clara que aposta pel talent intern perquè el treballador sigui el propi gestor del seu lloc de treball i aporti el seu coneixement i valor afegit.

Tot això sota una direcció general que creu, confia i crea un model de persones molt alineades amb el negoci. Veritablement, hi ha un camí que conduirà a una gestió de les persones d'un gran impacte en els resultats.



## 7.3 UKR IUS KONTA S.L.

### Història de l'empresa

UKR IUS KONTA S.L. es va crear l'any 2006 i és el fruit d'un llarg procés d'aprenentatge del fundador de l'empresa, un advocat i consultor que va iniciar la seva trajectòria professional un any abans dels jocs olímpics de Barcelona. Després de 15 anys de treball en el sector i formació constant, el fundador de l'empresa va decidir-se a crear una empresa de consultoria, amb quatre àrees de servei: comptabilitat, assessorament fiscal i mercantil, assessorament laboral i consultoria en recursos humans.

Durant els quinze anys anteriors a la creació de l'empresa, el fundador donava serveis com a professional lliure d'assessorament laboral i fiscal, a més de l'exercici de l'advocacia en diversos temes. Per altra part, durant aquest temps es va formar i va realitzar serveis de consultoria de recursos humans, sobretot amb temes relacionats amb l'implantació de polítiques retributives.

Després d'anys d'experiència, el fundador es va adonar que l'assessorament i la consultoria li produïa una satisfacció personal més gran que l'exercici de l'advocacia. Per aquesta raó, va decidir dedicar-se de forma exclusiva a aquestes tasques i deixar de banda l'exercici de l'advocacia, excepte en qüestions laborals, aprofitant que n'era un especialista i que era una activitat complementària amb l'assessorament laboral, que d'aquesta manera seguia en contacte amb l'exercici més autèntic de l'advocacia, és a dir, amb l'assistència a judicis.

Un punt important és que l'empresa no partia de zero, tota vegada que el fundador ja tenia uns clients a qui donava servei laboral, fiscal i mercantil, la majoria molt fidelitzats a causa de la bona qualitat del servei que rebien. La creació d'una societat mercantil tenia la intenció de donar forma jurídica al projecte i de dotar-lo d'uns recursos per poder créixer. Amb els nous serveis que incorporava al seu porta foli de productes, l'empresa podia donar més serveis als clients que ja tenia i podia també captar nous clients que estiguessin interessats en els nous serveis.

Per portar tot això a terme era imprescindible dotar a l'empresa de persones que estiguessin en disposició de poder donar aquest serveis. Era imprescindible, doncs, contractar una persona i ampliar l'horari d'un dels col·laboradors que ja treballava amb el fundador feia un parell d'anys.

Tanmateix, era molt important que els treballadors de l'empresa guanyessin autonomia i estiguessin ben formats per poder donar serveis. Abans de la creació de UKR IUS KONTA S.L., el fundador prestava quasi personalment el servei. Aquesta manera de treballar era impossible amb l'ampliació tant de clients com de serveis i, per tant, de processos a realitzar.

## Activitats a l'empresa

Amb el context descrit anteriorment es va crear UKR IUS KONTA, S.L. L'empresa va contractar un treballador i es va ampliar l'horari del treballador que ja col·laborava amb el fundador. Els treballadors varen rebre formació i suport per part del fundador, de manera que poc a poc, poguessin assumir una bona part dels processos necessaris per poder prestar un bon servei.

L'empresa va créixer en número de clients i també va aconseguir ràpidament que una part dels seus clients contractessin algun dels nous serveis. Si bé encara el servei d'assessorament laboral és el 40% de la seva facturació i l'assessorament fiscal i mercantil és el 20% de la seva facturació, els seus serveis d'assessorament comptable i de consultoria en recursos humans ja suposen el 40% de la facturació total de l'empresa.

L'activitat de UKR IUS KONTA S.L. es defineix com una empresa de serveis integrals orientats a les petites i mitjanes empreses, dedicada al *outsourcing* laboral i comptable, l'assessorament tributari i a la consultoria en recursos humans.

Els clients de l'empresa són petites i mitjanes empreses de molt diversos sectors amb plantilles que ocupen un ventall d'entre un i cent treballadors i poden definir la missió de l'empresa com substituir o complementar als departaments de comptabilitat i administració de personal dels seus clients, gestionar de manera adequada els impostos i desenvolupar els recursos humans dels seus clients.

Tenint en compte que es tracta d'una empresa de serveis relacionats amb el coneixement dels seus membres, l'aspecte clau és desenvolupar els seus treballadors.

Tal com s'ha definit en el capítol 5, a més del salari dinerari, també forma part de la compensació les possibilitats que l'empresa dóna als treballadors pel seu desenvolupament personal i professional.

És per això que centrem l'anàlisi en el model de compensació que UKR IUS KONTA S.L. ha dut a terme, i que l'ha portat a l'èxit dins del sector en què ofereix els seus serveis.

S'implementa un model de compensació considerant tres aspectes: l'econòmic, el desenvolupament professional i el personal.

### a. Model econòmic:

El salari fix de l'empresa consisteix amb el salari de conveni col·lectiu del sector de l'empresa.





Les millores del salari fix vénen donades exclusivament per un sistema variable basat en un percentatge de facturació i amb l'assoliment de dos objectius qualitatius i/o quantitius senyalats anualment. Exemples d'aquest objectius són:

- Benefici de l'empresa.
- Increment de facturació en una determinada àrea.
- Millorar la rapidesa en processos comptables.
- Millorar la rapidesa en l'elaboració de les nòmines dels clients.
- Reducció d'errades en l'entrega dels documents elaborats per l'empresa.

Normalment són objectius de grup, ja que existeix força suport intern en l'elaboració de tasques, de manera que encara que hi ha responsables de cadascun dels processos, s'ha mirat de dotar de certa polivalència als treballadors perquè puguin col·laborar en moments de molta feina i fins i tot substituir el responsable en moments puntuals (vacances, malaltia,...).

#### **b. Model de desenvolupament professional:**

La manera de treballar de l'empresa facilita que els treballadors tinguin una visió de conjunt de l'activitat global de l'empresa i que obtinguin una formació constant al mateix lloc de treball.

Un especialista és responsable de cadascun dels serveis que l'empresa dona als seus clients. És probable que, per exemple, quan és contractada una persona per encarregar-se de la comptabilitat dels clients, aquesta persona sàpiga comptabilitat financera, bàsica per poder prestar el servei, però no tingui coneixements de comptabilitat analítica o de comptabilitat fiscal. L'objectiu de l'empresa és que acabin coneixent totes aquestes branques de la comptabilitat perquè puguin assessorar millor els clients i també perquè es puguin desenvolupar professionalment, dins de l'empresa si aquesta encara els necessita o fora de l'empresa, si prefereixen formar part d'un altre projecte empresarial. Per això pot rebre formació de manera externa, però el que segur que rep és formació interna participant del coneixement explícit que existeix dins de la organització. D'aquesta manera el treballador acaba desenvolupant-se professionalment en el seu camp.

Però això no acaba aquí, ja que en molts casos, l'empresa aposta per la polivalència dels treballadors i, per exemple, aquella persona que hem anomenat abans que entra per encarregar-se del servei de comptabilitat, aprèn també el procés de nòmina, tant per millorar el seu desenvolupament professional, com per poder ajudar en el procés de nòmina en casos de baixes o de puntes de feina.

Totes aquestes accions no són imposades, sinó que són proposades als treballadors, en alguns casos quan són contractats, perquè siguin conscients que l'empresa els pot oferir la possibilitat de desenvolupar-se professionalment.

Per altra banda, les accions formatives proposades pels treballadors són valorades i, si es considera convenient i positiu, s'aproven i es porten a terme.

### **c. Model de desenvolupament personal:**

Encara que hi ha un horari central en què tots els treballadors presten serveis regularment (des de les 9,30 hores fins a les 13,30 hores i des de les 15,30 hores fins a les 18,00 hores, excepte els divendres que l'empresa finalitza normalment les seves activitats a les 15,00 hores), la resta del horari es fixa entre empresa i treballador normalment d'acord amb les necessitats del treballador.

En cas de formació es donen amplis permisos per poder anar a fer exàmens i inclús per preparar-los.

En cas de necessitat d'absentar-se per qüestions personals hi ha una àmplia predisposició per part de l'empresa, de manera que formalment no s'estableixen dies o qualsevol altra còmput temporal d'absència, sinó que es confia plenament en la responsabilitat i el compromís del treballador. En aquest sentit, l'empresa ha canviat el paradigma de control pel de confiança en la responsabilitat i en el compromís del treballador, que el porta a realitzar les seves tasques amb professionalitat.

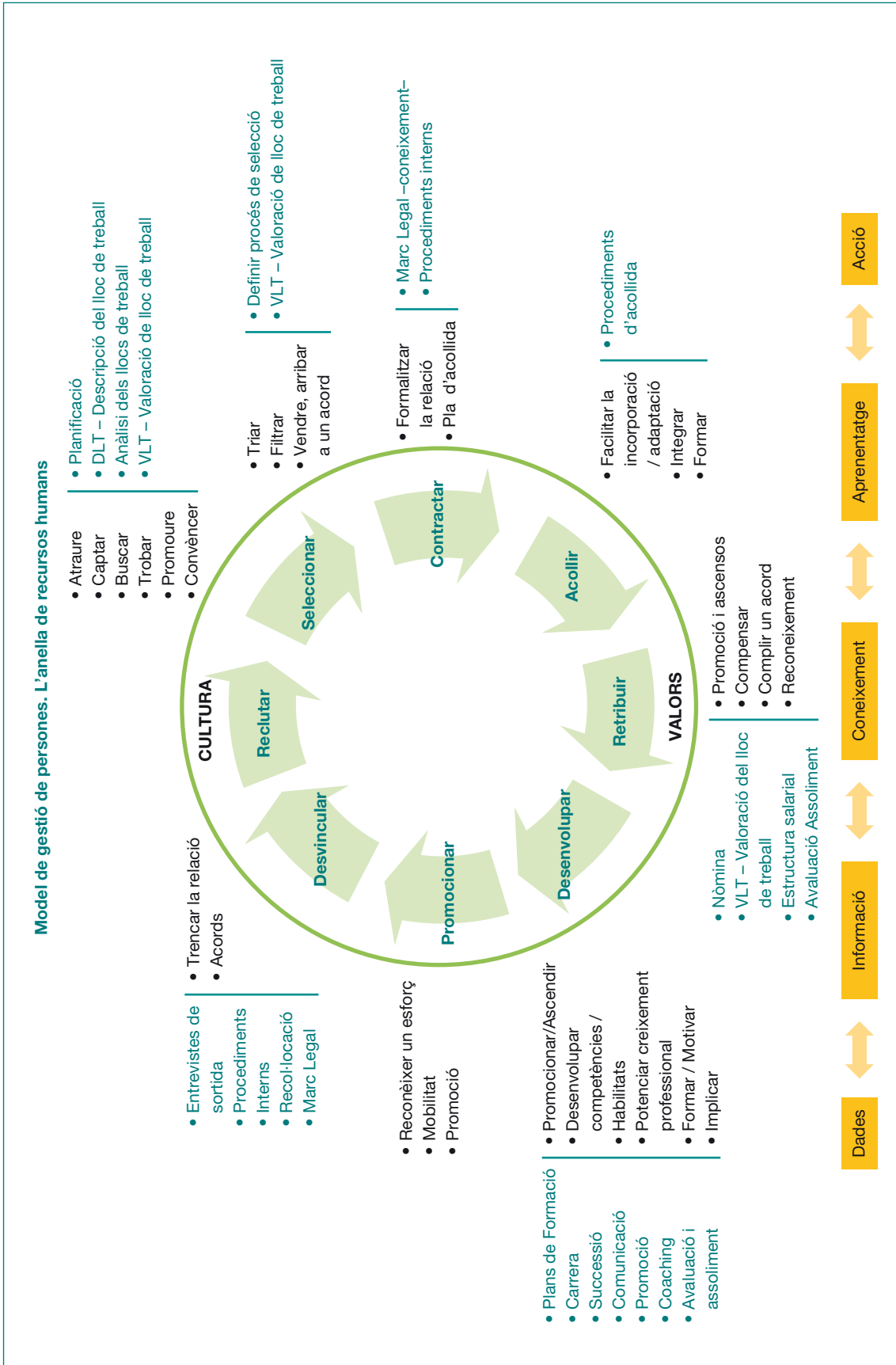
Les vacances són fixades pels treballadors d'acord amb les seves necessitats i l'empresa únicament vetlla per tal que, durant tot l'any, estiguin treballant les persones necessàries per poder prestar els serveis als seus clients.

En períodes de menys activitat, coincidents amb períodes en què una gran part dels clients estan de vacances, empresa i treballador acorden comprimir algunes jornades per poder sortir de la feina abans o inclús no anar a treballar una jornada o part d'una jornada.

# 8

## Annex: Model de gestió de persones. L'anella de recursos humans





**ACC10**  
Tel. 934 767 200

**www.acc10.cat**

SERVEI D'ORIENTACIÓ EMPRESARIAL

**info@acc10.cat**

**934 767 206**



Connecta't al coneixement empresarial

**www.anella.cat**

 **l'Anella**  
L'empresa en xarxa