



Diputació  
Barcelona  
xarxa de municipis

# La qualitat de les condicions laborals

GUIA PRÀCTICA  
DE RESPONSABILITAT SOCIAL  
PER A LA PIME

# **La qualitat de les condicions laborals**



# La qualitat de les condicions laborals

GUIA PRÀCTICA  
DE RESPONSABILITAT SOCIAL  
PER A LA PIME



**Diputació  
Barcelona**  
xarxa de municipis

## **Direcció i coordinació del projecte Ressort**

Diputació de Barcelona

Lidera: Àrea de Desenvolupament Econòmic

Hi participen: Àrea de Presidència, Àrea de Benestar Social, Àrea d'Igualtat i Ciutadania, Àrea de Govern Local, Àrea de Medi Ambient

## **Coordinació de la guia**

Àrea de Desenvolupament Econòmic de la Diputació de Barcelona

UGT

## **Socis del projecte**

Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat

Ajuntament de Mataró - IMPEM

Ajuntament de Sabadell - Promoció Econòmica de Sabadell, SL

Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet - Grameimpuls, SA

Ajuntament de Sant Celoni

Ajuntament de Terrassa - Foment de Terrassa, SA

Comissió Obrera Nacional de Catalunya

Consell Comarcal de l'Anoia

Consell Comarcal del Vallès Occidental

Diputació de Barcelona

Federació d'Empresaris de la Petita i Mitjana Empresa de Catalunya

Fundació Cecot Innovació

SURT, Associació de Dones per a la Inserció Laboral

Unió General de Treballadors de Catalunya

Universitat Autònoma de Barcelona

© del text: AGIPRO S.A. (CRESC)

© de l'edició: Diputació de Barcelona

Setembre del 2007

Disseny i producció: Direcció de Comunicació  
de la Diputació de Barcelona

Fotocomposició: Fotoletra SA

Impressió: EMSA

Dipòsit legal: B-43340-2007

# Índex

<b>Presentació</b>	9
<b>Pròleg</b>	11
<b>Introducció</b>	13
Estructura de la guia	14
Objectius	15
Conceptes bàsics	16
Responsabilitat social de la PIME en les condicions laborals	16
La PIME	17
Condicions laborals	17
<b>LES CONDICIONS LABORALS</b>	19
<b>Contractació</b>	21
Presentació	21
Definició	21
Beneficis potencials de la contractació responsable	22
Responsabilitat social empresarial en la contractació	22
Elements per implementar	23
Preliminars	23
Temes	24
Experiències	29
Estructures de suport	30
	5

<b>Formació</b>	33
<b>Presentació</b>	33
Definició	33
Beneficis potencials de la formació	34
Responsabilitat social empresarial en la formació	35
<b>Elements per implementar</b>	36
Preliminars	36
Temes	36
Experiències	40
<b>Estructures de suport</b>	41
<b>Participació</b>	45
<b>Presentació</b>	45
Definició	45
Beneficis potencials de la participació	46
Responsabilitat social empresarial en la participació	47
<b>Elements per implementar</b>	48
Preliminars	48
Temes	51
Experiències	51
<b>Estructures de suport</b>	54
<b>Retribució</b>	57
<b>Presentació</b>	57
Definició	57
Beneficis potencials de la retribució	58
Responsabilitat social empresarial en la retribució	58
<b>Elements per implementar</b>	58
Preliminars	58

Temes	59
Experiències	61
<b>Estructures de suport</b>	61
<b>Promoció</b>	63
<b>Presentació</b>	63
Definició	63
Beneficis potencials de la promoció	64
Responsabilitat social empresarial en la promoció	64
<b>Elements per implementar</b>	65
Preliminars	65
Temes	66
Experiències	68
<b>Estructures de suport</b>	69
<b>Jornada laboral</b>	71
<b>Presentació</b>	71
Definició	71
Beneficis potencials de la jornada laboral	72
Responsabilitat social empresarial	72
<b>Elements per implementar</b>	73
Preliminars	73
Temes	74
Experiències	76
<b>Estructures de suport</b>	77
<b>Condicions laborals dels col·lectius amb dificultats d'inserció laboral</b>	79
<b>Presentació</b>	79
Definició	79



Beneficis potencials de la contractació de col·lectius amb dificultats d'inserció laboral	81
Responsabilitat social empresarial en la contractació dels col·lectius amb dificultats d'inserció laboral	83
<b>Elements per implementar</b>	84
Preliminars	84
Temes	87
Experiències	98
<b>Estructures de suport</b>	99
<b>ESTRUCTURES DE SUPORT</b>	101
<b>Estructures de suport</b>	103
<b>Organismes i institucions de suport per a les PIME</b>	104
Catalunya	104
Unió Europea	106
Estat espanyol	107
Altres organitzacions	108
<b>Altres guies</b>	109
<b>Referències bibliogràfiques</b>	111
Catalunya	112
Estat espanyol	113
<b>Agraïments</b>	115

# Presentació

La Diputació de Barcelona treballa de manera prioritària per afavorir la cohesió social i la millora de la qualitat de vida en els 311 municipis de la província. Un dels mitjans per aconseguir aquest objectiu és promoure la responsabilitat social entre els diferents agents que intervenen en el territori: les empreses, les administracions públiques i les entitats del tercer sector.

En aquesta línia, i seguint les orientacions de la Unió Europea en el sentit de prestar una atenció particular a les petites i mitjanes empreses i a les seves especificitats i de fomentar la responsabilitat social d'aquest col·lectiu, la Diputació de Barcelona impulsa el projecte Ressor, l'objectiu del qual és sensibilitzar i promoure pràctiques de responsabilitat social empresarial (RSE) en la petita i mitjana empresa, així com realitzar actuacions destinades a potenciar territoris i organitzacions socialment responsables.

El projecte Ressor, cofinançat pel Fons Social Europeu en el marc de la iniciativa Equal, planteja un repte cabdal: introduir el discurs –i també la pràctica– de la responsabilitat social en les petites i mitjanes empreses, que són la base del teixit productiu del nostre territori. Per això, ofereix un conjunt d'eines amb la finalitat de desenvolupar i aplicar la responsabilitat social empresarial. Es tracta d'unes eines pensades i desenvolupades tenint present, d'una banda, la realitat diversa de les PIME i les seves múltiples casuístiques i, de l'altra, els diferents àmbits temàtics que tenen a veure amb la responsabilitat social.

El resultat de l'intens i molt participatiu treball de tots els socis del projecte i de les diferents àrees de la Diputació de Barcelona són les sis guies pràctiques destinades a incloure solucions de millora a les PIME en sis àmbits

bàsics de responsabilitat social d'empresa: la igualtat i les mesures de conciliació, la gestió de la diversitat, la qualitat de les condicions laborals, la gestió ambiental, la salut i la seguretat, i la comunicació de la responsabilitat social i la transparència.

Aquesta guia, **LA QUALITAT DE LES CONDICIONS LABORALS**, es planteja com una eina per orientar les PIME en les millores en les condicions de treball del personal mantenint l'equilibri amb el creixement de l'empresa i, com la resta de la sèrie, aspira a convertir-se en un volum útil i de consulta profitosa per avançar cap a una gestió més responsable del conjunt d'empreses que configuren el teixit productiu del territori de la província de Barcelona, una gestió que suposa, a més d'un compromís ètic, un potencial de beneficis a mitjà i a llarg termini per a les empreses que l'apliquin.

**Celestino Corbacho**

President de la Diputació de Barcelona

# Pròleg

Em plau presentar-vos la publicació LA QUALITAT DE LES CONDICIONS LABORALS, una guia pràctica de responsabilitat social per a la PIME, que s'emmarca en el projecte Equal Ressort de promoció i acompanyament de la responsabilitat social de les PIME per a la millora de l'ocupació en la nostra província, liderat per la Diputació de Barcelona.

L'aportació i el treball dut a terme pel Servei de Dinamització del Mercat de Treball Local de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic de la Diputació de Barcelona es concreta en l'elaboració d'aquesta guia que us presentem, resultat de la feina en equip amb les entitats sòcies del projecte

La responsabilitat social a les empreses no es pot entendre sense tenir en compte la qualitat de les condicions laborals, ja que es tracta d'un dels àmbits bàsics des d'on es pot contribuir a millorar la qualitat de vida dels treballadors i les treballadores, alhora que permet un major rendiment empresarial.

Es per això que aquesta guia, amb la intenció d'orientar la responsabilitat social de la micro, petita i mitjana empresa en les condicions laborals, proposa una sèrie de mesures per a un creixement sostenible on l'empresa hi juga un paper fonamental en l'adaptació i implementació de les mateixes.

Les mesures que es proposen en aquesta guia fan referència a la contractació, la formació, la participació, la retribució, la promoció, la jornada i les condicions laborals dels col·lectius amb dificultats d'inserció laboral. Es tracta, en general, de mesures o bones pràctiques empresarials que si s'integren en la gestió de l'empresa contribuiran a desenvolupar un creixement sostenible en el territori.

Desitgem que aquesta publicació es converteixi en una eina útil per continuar avançant en la millora de les condicions laborals dels nostres treballadors i treballadores, i que ajudi a promoure una major implicació i compromís, en l'àmbit de la responsabilitat social, de tots els agents que operen en el mercat de treball local.

**Teo Romero Hernández**

President delegat de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic

# Introducció

Aquesta guia té la intenció d'ajudar la petita i mitjana empresa en l'exercici de la responsabilitat social pel que fa a les condicions laborals. Del que es tracta és de mantenir un equilibri entre les millores en les condicions de treball del personal i el creixement de l'empresa.

Les orientacions contingudes en aquesta guia tenen a veure amb un seguit de temes sobre les condicions laborals i les seves possibles millores:

- contractació,
- formació,
- participació,
- retribució,
- promoció,
- jornada laboral,
- condicions laborals dels col·lectius amb dificultats d'inserció laboral.

Aquests temes estan tractats de manera específica per poder desenvolupar mesures concretes.

Les mesures proposades per millorar la qualitat de les condicions laborals estan enfocades a les empreses micro, petites i mitjanes. La guia proposa una sèrie de mesures per aconseguir un creixement sostenible: en la valoració, l'adaptació i la implementació d'aquestes l'empresa hi té un paper fonamental.

En general, es tracta de mesures o bones pràctiques empresarials que fóra bo que s'incorporessin a la gestió de l'empresa, per poder desenvolupar un creixement sostenible en el territori.

## ESTRUCTURA DE LA GUIA

Conèixer l'estructura interna de la guia pot facilitar-ne la lectura. En termes generals, el text consta de dues parts:

- condicions laborals,
- estructures de suport.

### Condicions laborals

En aquesta primera part s'aborden els aspectes concrets de les condicions laborals. Tots els capítols s'han redactat en forma de fitxa, amb l'estructura següent:

- Presentació:
  - definició,
  - beneficis potencials,
  - responsabilitat social empresarial.
- Elements per implementar:
  - preliminars,
  - temes,
  - experiències.
- Estructures de suport específiques:
  - organismes que treballen aquesta qüestió.

### Estructures de suport

Conté una relació d'organismes que treballen aquesta qüestió i altres guies sobre responsabilitat social:

- organismes i institucions de suport per a la PIME,
- altres guies,
- referències.

## OBJECTIUS

### Elements

És important conèixer els aspectes que cal tenir en compte per assumir una responsabilitat social a l'hora d'establir i gestionar les condicions laborals del personal de l'empresa. Quan es parla de la responsabilitat social en les condicions laborals cal parlar de temes concrets i evitar quedar-se en un nivell superficial. És per això que la guia s'estructura en fitxes en què es tracten temes concrets i les mesures per implementar.

### Orientació

Cal conèixer l'orientació pràctica perquè la implementació d'aquestes mesures tingui efectes positius (tant per a l'empresa com per a la societat). La guia té la intenció d'orientar les accions aconsellables amb l'objectiu que cada empresa les ajusti a la seva realitat. La grandària de l'empresa i la seva activitat poden ser factors que determinin quines actuacions seguir i quines no. Per això és important comprendre el sentit que té cada concepte a treballar, per adequar-lo, fins allà on sigui possible, a la gestió de l'empresa de la manera més eficient.

### Organismes

Convé conèixer organismes als quals poder adreçar-se per aconseguir una ajuda per a l'empresa en el procés de desenvolupament d'aquests elements. En la majoria de casos són institucions públiques i/o d'accés públic que ajuden a profunditzar en qüestions per millorar la informació i l'aplicació de les mesures. Totes elles són útils per a la PIME i treballen perquè l'empresariat assumeixi responsabilitats socials. A més, també donem les referències dels documents que creiem importants per al treball de la responsabilitat social de l'empresa en les condicions laborals.



## CONCEPTES BÀSICS

### RESPONSABILITAT SOCIAL DE LA PIME EN LES CONDICIONS LABORALS

#### Què és

La responsabilitat social de la PIME s'exerceix adoptant un conjunt de mesures i pràctiques estipulades per la Comissió Europea amb l'objectiu de millorar la relació entre l'empresa i la societat.

#### Per què

La Comissió Europea ha apostat per un creixement econòmic compatible amb l'augment de l'ocupabilitat i la cohesió social. L'objectiu és reconduir la repercussió de les empreses en el territori i desenvolupar, alhora, la societat del seu entorn immediat.

L'objectiu general és obrir una via cap al desenvolupament social, sense que això signifiqui deixar de banda els esforços per augmentar la competitivitat. La Comunitat Europea va més enllà i creu que «únicament les empreses sostenibles seran rendibles» (COM [2002] 347 final).

#### Base teòrica de la Comissió Europea

##### *Principis generals*

- Voluntat d'anar més enllà del marc legal en el qual es mou l'empresa.
- Fomentar el diàleg entre els diferents agents socials que intervenen en la seva activitat empresarial.
- Afavorir que les operacions empresarials siguin coherents amb la integració de les preocupacions socials i mediambientals.

##### *Principis específics*

- Participació del personal de l'empresa.
- Contractació no discriminatòria (discriminació positiva).
- Aprenentatge permanent.

## LA PIME

### Mosaic de realitats

Com que la PIME és una realitat molt heterogènia, una de les estratègies que s'ha adoptat és treballar amb eines diferents de les de les grans empreses per fomentar aquest tipus de pràctiques responsables.

Així doncs, la guia proposa un conjunt d'elements (i opcions) per implementar. Cada empresa pot escollir quins elements ajuden a millorar les seves pràctiques i quins s'ajusten millor a la seva realitat i milloren la seva estratègia comercial.

### Actitud i visió de mercat

Es considera que una PIME que segueix bones pràctiques és aquella que té una actitud competitiva i una visió del mercat econòmic, que és conscient del seu impacte i que, amb tot, actua de manera compromesa amb la societat i el medi ambient.

Aquesta manera d'estar significa un replantejament de l'empresa i dels agents que intervenen en la seva activitat, un replantejament que ha de tenir en compte la relació entre l'empresa i la societat.

La sensibilització i la inversió en aquesta línia és un element preferent en la responsabilitat social de la PIME.

## CONDICIONS LABORALS

### Què són

Les condicions laborals s'entenen<sup>1</sup> com els factors físics, socials i administratius que afecten l'ambient en què una persona que treballa exerceix la seva activitat professional.

---

<sup>1</sup> Segons l'Organització Internacional del Treball.

## Per a qui

Aquesta guia tracta d'uns factors laborals concrets, fonamentals per al desenvolupament de l'empresa. Els actors en qui repercuteixen més directament els elements proposats a la guia són l'empresa, el personal treballador i la comunitat local on s'estableix l'empresa.

## Benefici mutu

Unes bones condicions laborals són essencials en l'empresa, ja que poden contribuir a millorar la qualitat de vida dels treballadors i també millorar el rendiment de l'empresa.

Els beneficis que obté l'empresa d'unes bones condicions laborals del seu col·lectiu treballador són una reducció de l'absentisme, un augment de la productivitat i la millora de la qualitat dels productes i serveis.

# LES CONDITIONS LABORALS



# Contractació

## PRESENTACIÓ

### DEFINICIÓ

La contractació és un acord jurídic bilateral en virtut del qual la persona treballadora està obligada a prestar els seus serveis a l'empresa a canvi d'una retribució econòmica.

Mitjançant el contracte es fixen la majoria de les condicions laborals que han de complir tant el contractat com l'empresa que el contracta: remuneració, tasques assignades, duració de la jornada, modalitat contractual (pràctiques, formació, obra i servei, etc.).

La contractació és una peça clau en les condicions laborals del personal, ja que estableix la relació fonamental entre l'empresa i el seu equip humà. Treballar amb una relació laboral formalitzada és important perquè el treballador i l'empresa assumeixin les responsabilitats envers l'altra part.

La contractació relaciona molts àmbits importants de la nostra societat: l'ocupació, les condicions de treball i els fenòmens d'exclusió social. Tal com s'esmenta en el Llibre Verd sobre la RSE, les pràctiques responsables en la contractació poden fomentar i millorar les taxes d'ocupació i la lluita contra l'exclusió social.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Comissió de les Comunitats Europees. *Libro Verde. Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas*. COM (2001) 366 final, p. 9, art. 28.

## BENEFICIS POTENCIALS DE LA CONTRACTACIÓ RESPONSABLE

Els beneficis derivats d'una contractació responsable són múltiples, atesa la importància que revesteix la contractació en les condicions laborals.

- Un benefici cabdal és l'estabilitat de la plantilla, els membres de la qual aprofiten al màxim les seves capacitacions, cosa que fa augmentar la productivitat. D'altra banda, els treballadors guanyen estabilitat i rendiment a l'empresa, en gaudir d'una seguretat laboral.
- La millora en aquest sentit pot suposar una millora en la confiança i el reconeixement de la comunitat local on resideix l'empresa que fa una contractació responsable i consensuada.
- La contractació indefinida de persones amb dificultats especials d'inserció laboral comporta, a més de les bonificacions en quotes, beneficis socials com la fidelització i la motivació del personal per seguir a l'empresa. En general milloren les relacions amb el personal de l'empresa, que reconeix una sensibilitat en aquest aspecte.
- Una subcontractació responsable millora la relació comercial entre les empreses i fomenta la responsabilitat empresarial.

## RESPONSABILITAT SOCIAL EMPRESARIAL EN LA CONTRACTACIÓ

Cada empresa té un sistema de contractació adaptat a la seva realitat. No obstant això, és important plantejar-se la millora d'aquest sistema, ja que cal ser conscients de la responsabilitat de l'empresa davant la societat a la qual pertany.

L'exercici de la responsabilitat social per part de l'empresa pel que fa a la contractació es concreta en:

- Establir una política de contractació basada en el diàleg amb els agents implicats i amb una representació legal del personal treballador.
- Reduir en la mesura que sigui possible la contractació temporal, la rotació i la subcontractació.
- Aplicar criteris de responsabilitat en el manteniment i l'extinció de la relació laboral (individual o col·lectiva).

- Contractar persones properes al territori on l'empresa està establerta i afavorir el reclutament de persones amb dificultats d'inserció laboral<sup>3</sup> (com persones més grans de quaranta-cinc anys, joves, dones, immigrants, persones amb diversitat funcional, entre d'altres).

## ELEMENTS PER IMPLEMENTAR

### PRELIMINARS

#### Diàleg

Establir una política de contractació basada en el diàleg social amb el personal de l'empresa (o representants) és un primer pas per consensuar una via sòlida de responsabilitat en la contractació.

#### Comissió paritària

En empreses petites i mitjanes es pot arribar a plantejar la possibilitat de crear una comissió paritària que tracti aquesta qüestió i que pugui avaluar el sistema de contractació i millorar-ne el procés. En microempreses es podria pensar en una persona encarregada d'aquesta qüestió que pugui portar un seguiment de la contractació (tipus de contracte, mitjana de la rotació del personal, desglossaments per edat i sexe, etc.). Aquesta intervenció pot ajudar a avaluar i mesurar la gestió de la contractació, de la qual es pot fer una bona previsió.

#### Col·lectius amb dificultats d'inserció laboral

Adoptar una responsabilitat social en el procés de contractació també vol dir revisar tots els passos per assolir la integració, en la mesura que sigui possible, de tots els col·lectius, sense posar obstacles ni tenir prejudicis a causa

---

<sup>3</sup> Vegeu la fitxa «Condicions laborals dels col·lectius amb dificultats d'inserció laboral» per saber qui pertany a aquest grup.



del gènere, l'edat, l'ètnia, el país de procedència o la possible diversitat funcional o malaltia crònica que pugui patir la persona candidata al lloc de treball.

## TEMES

La responsabilitat social de l'empresa en l'àmbit de la contractació es concreta en quatre temes:

1. La durada de la contractació (foment de l'ocupació estable).
2. Criteris objectius per a la contractació (que ha d'afavorir col·lectius amb dificultats d'inserció laboral).
3. La subcontractació.
4. La ruptura de les relacions laborals.

### La durada del contracte

Un contracte pot ser indefinit o tenir una durada determinada o temporal:

a) La contractació temporal ajuda a satisfer necessitats molt concretes del mercat, puntes de treball en certes èpoques de l'any.<sup>4</sup>

b) L'ocupació estable és un repte de la societat, i l'empresa hi té un paper principal i fonamental. En tots els àmbits institucionals s'han fet molts esforços per fomentar la contractació indefinida. És important que el nombre de contractes temporals de l'empresa sigui tan petit com sigui possible (segons el sector), per poder reduir la precarietat laboral dels treballadors.

Actualment, la contractació estable i la indefinida es veuen afavorides per una sèrie de mesures, com el foment de la contractació indefinida, que s'adreça a determinats grups de persones amb dificultats d'inserció laboral: joves de setze a trenta anys, dones en situació d'atur en sectors de menys ocupació femenina, persones més grans de quaranta-cinc anys, persones atu-

---

<sup>4</sup> Article 15 de l'Estatut dels treballadors.

rades de llarga duració (amb un mínim de sis mesos), persones amb diversitat funcional<sup>5</sup> i treballadors amb contracte temporal.

Aquests contractes indefinits representen per a les empreses avantatges especials en importos fixos en concepte de bonificacions.<sup>6</sup>

La responsabilitat que adquireix l'empresa en el foment de la contractació estable o indefinida és molt important i ajuda a millorar l'estabilitat del treballador, la qual, consegüentment, augmenta la fidelització del personal a l'empresa.

## Críteris per a la contractació

Els críteris per a la contractació són clau en l'exercici de la responsabilitat social de l'empresa i depenen del nivell del lloc vacant. En primer lloc cal considerar la formació i la qualificació dels candidats.

### Detecció de les necessitats i anàlisi dels llocs de treball

Abans d'establir els críteris, cal detectar les necessitats de l'empresa i fer una anàlisi dels llocs de treball per poder determinar de manera rigorosa els requisits de la persona que ha d'ocupar el lloc de treball (funcions, tasques, horari, organigrama, etc.). És en aquest moment quan cal definir els requisits de la persona contractada i quan es pot plantejar si es proposa el lloc de treball a una persona amb dificultats d'inserció laboral.

---

<sup>5</sup> Aquest terme ha estat proposat pel Foro de la Vida Independiente per defugir termes que limiten o són despectius, com «persones amb discapacitat», «minusvalidesa» o «incapacitat». El terme «diversitat funcional» s'ajusta més a la realitat d'una persona que funciona de manera diferent a la de la majoria de la societat. Document en línia: [http://www.minusval2000.com/relaciones/vidaindependiente/diversidad\\_funcional.pdf](http://www.minusval2000.com/relaciones/vidaindependiente/diversidad_funcional.pdf).

<sup>6</sup> Espanya. «Ley 5/2006, de 9 de junio, para la mejora del crecimiento y del empleo». *Boletín Oficial del Estado*, 14 de juny de 2006, núm. 141, p. 22670.

## Transparència

A l'hora d'aplicar les tècniques d'avaluació per seleccionar el la candidatura més idònia, és important tenir present que la transparència ha de guiar tot el procés de selecció. Aquest fet genera la confiança que l'elecció ha estat correcta.

## Igualtat d'oportunitats

Des de la publicació de l'anunci fins a l'elecció de la persona seleccionada, cal que els criteris de selecció siguin objectius per tal de garantir la igualtat en la contractació. S'ha d'intentar evitar els prejudicis, com els que predisposen en contra de l'obesitat, per exemple, perquè els prejudicis suposen barreres psicològiques i socials que impedeixen seleccionar persones vàlides per a una feina determinada.

## Criteris socials

Quan ens trobem que hi ha dos o més candidatures amb mèrits equivalents, és oportú adoptar la mesura social positiva consistent a contractar la persona amb dificultats d'inserció laboral.

Deixant de banda els beneficis fiscals que comporta la contractació indefinida de persones amb dificultats especials d'inserció laboral (bonificacions en quotes) i el fet que proposar un contracte indefinit no és més que complir la llei, aquesta bona pràctica també comporta beneficis socials: la fidelització i la motivació del personal cap a l'empresa.

A moltes de les persones amb dificultats d'inserció laboral els resulta difícil assabentar-se que hi ha un determinat lloc de treball vacant i, en general, tenen poc accés a les demandes laborals. És important que l'empresa es posi en contacte amb entitats socials que treballen amb aquests col·lectius per facilitar el procés de contractació i seguiment. La comunicació i la relació amb entitats socials de la comunitat local ajuda a millorar el clima i el vincle entre l'empresa i la societat.

Un altre criteri que convé tenir present i que s'ha de complir fins on sigui possible és que la composició del personal de l'empresa ha de ser equilibrada, és a dir, que hi ha d'haver un percentatge semblant d'homes i dones, de joves i grans i de treballadors amb una formació bàsica i una formació

superior. Així s'evita la masculinització de professions concretes o la feminització d'altres, com, per exemple, el secretariat.

## La subcontractació

Es tracta d'una operació mitjançant la qual una empresa confia part de la feina necessària per arribar al producte final a una altra empresa, generalment més petita que la que fa la subcontractació. És una pràctica molt estesa a Catalunya com a mètode de gestió empresarial. Normalment, l'empresa principal encarrega a una altra empresa aquella part de l'elaboració del producte que requereix més especialització, de manera que les empreses subcontractades solen estar molt especialitzades.

No obstant això, la subcontractació de persones que treballen per compte propi per fer determinades tasques especialitzades provoca una precaritzat laboral en tot el personal implicat.

## Qualitat de les condicions de treball en les empreses subcontractades

Una actuació responsable en aquest sentit obliga a tenir un coneixement real de la qualitat de les condicions de treball en les empreses amb les quals es manté una relació laboral. Aquesta pràctica responsable ajuda a reduir l'impacte negatiu de la subcontractació. És a dir, es tractaria d'evitar la subcontractació d'aquelles empreses que no garanteixen el compliment de la legislació laboral ni unes garanties en la qualitat de les condicions laborals.

El benefici que pot generar aquesta acció es basa en els beneficis derivats de la relació comercial entre les empreses. Si l'empresa subcontractada és sostenible i responsable, el tracte establert tindrà més solidesa.

## La ruptura de les relacions laborals

L'extinció de la relació laboral entre el personal treballador i l'empresa ha canviat, i els arguments o les causes per a l'acomiadament s'han ampliat

en el transcurs dels diferents estatuts. Amb tot, quan parlem de bones pràctiques en la gestió de la ruptura ens referim a mesures com la jubilació anticipada, els acomiadaments (individuals o col·lectius) o la recol·locació. L'acomiadament del personal de l'empresa és un moment difícil d'assumir i, per tant, és important que es faci amb el màxim respecte i la màxima sinceritat.

### Revisió de totes les possibilitats

Malgrat tot, és important que l'empresa esgoti totes les diferents possibilitats al seu abast per evitar posar fi a la relació laboral. En el cas de les persones en edat de jubilació, una possibilitat és fer-los un contracte de treball a temps parcial (l'anomenat contracte de substitució per anticipació de l'edat de jubilació). Per evitar l'acomiadament també es pot pensar en una recol·locació de la persona en altres àrees de l'empresa.

Els beneficis d'aquesta bona pràctica són qualitativament importants: millora del prestigi de l'empresa, reducció de despeses, confiança del personal en l'empresa i, en general, millora de la relació del personal amb l'empresa, a la qual es reconeix una sensibilitat envers aquest problema.

### Plans socials

Tot i així, quan resulta inevitable posar fi a la relació laboral (individual o col·lectiva) entre l'empresa i les persones que hi treballen, es pot recórrer a tot un seguit de mesures per reduir l'impacte social i l'empresa es pot responsabilitzar de la reinserció dels treballadors afectats en el mercat laboral. Aquest conjunt de mesures estan emmarcades en el concepte de «pla social», que tracta els expedients de regulació de les empreses.<sup>7</sup>

Exemples de mesures:

- Compromís de recol·locació en altres empreses del mateix sector (o altres de subsidiaris) dels treballadors afectats per l'acomiadament. L'empresa

---

<sup>7</sup> El plantejament del pla social només és obligatori per a empreses de més de cinquanta treballadors, encara que es pot aplicar tant a empreses micro com petites com un conjunt de mesures per responsabilitzar-se d'aquestes situacions.

també es pot trobar en la situació inversa d'haver d'acollir els treballadors acomiadats d'altres empreses.

- Prestar una atenció especial als col·lectius amb dificultats d'inserció laboral i incorporar-los al més aviat possible al mercat laboral.
- Potenciar les jubilacions parcials a través del contracte de relleu per reduir així les despeses econòmiques de l'empresa incorporant fórmules que subvencionin el recurs a aquesta modalitat contractual.
- Tenir el suport d'organismes públics com el Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC) en tot el procés.

## EXPERIÈNCIES

### Intentar tenir una taxa d'ocupació estable, sense discriminacions i propera al territori

La política de contractació d'una empresa<sup>8</sup> de cinquanta persones treballadores té com a objectiu la diversificació del personal quant a l'edat, el sexe i la diversitat de trajectòries laborals. Aquesta empresa fomenta la contractació de persones més properes al territori, al·legant, entre d'altres raons, les mediambientals (perquè les despeses de transport es redueixen). L'empresa ofereix oportunitats de treball i formació per a aprenents, però també a persones aturades o convalescents per una malaltia. Això sovint és el motiu per a la contractació de persones amb aquestes característiques.

Altres empreses opten per la contractació de persones de més de quaranta anys<sup>9</sup> o bé per la contractació de dones de més de quaranta-cinc anys procedents de la reconversió tèxtil i del turisme.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> L'empresa és SÅNGA-SÅBY, esmentada a: Comissió Europea. *Responsabilidad empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa*. Luxemburg, Publicaciones – DG Empresa.

<sup>9</sup> Roc/Floristeria/Ferreteria s'esmenta a: Ajuntament de Mataró. *Estudi d'identificació de bones pràctiques en Responsabilitat Social a les PIMES de Mataró*. Barcelona, Instituto Nóos.

<sup>10</sup> Laia. *Residència geriàtrica, op. cit.*

## Subcontractació

Una empresa constructora<sup>11</sup> familiar té com a criteri principal per a l'establiment de les relacions de subcontractació l'acompanyament i la sensibilització necessaris pel que fa a les condicions laborals i el compliment de les normatives en general. L'empresa dóna a les empreses subcontractades la possibilitat de posar-se al dia en les noves normatives. En algunes ocasions s'ha vist en l'obligació de trencar les relacions amb empreses que no han assumit aquesta responsabilitat en les seves pràctiques. Tenen previst formalitzar un procés d'homologació d'empreses proveïdores.

Quant a l'estabilitat de la plantilla, tot el seu personal d'oficina és fix, mentre que a l'obra ho és aproximadament el 70%.

## ESTRUCTURES DE SUPORT

### Departament de Treball

En l'apartat «Relacions laborals» de la pàgina web del Departament de Treball i Indústria, hi ha uns documents amb totes les modalitats de contractes que hi ha i els seus beneficis.

El Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC), a la pestanya «Ocupació i organització empresarial», dóna servei a persones, empreses i territoris en els àmbits que afecten l'ocupació i el desenvolupament local.

<http://www.gencat.net/treball>

### Ministeri de Treball i Afers Socials

Al web d'aquest Ministeri, en l'apartat «Ocupació» («Empleo»), es pot trobar informació sobre els incentius, en forma de bonificacions, que s'oferei-

---

<sup>11</sup> Dentell s'esmenta a: *op. cit.*

xen per a la contractació de diferents tipus de treballadors i treballadores i les sobre diferents institucions oficials (INEM, INSHT).

A més, també hi trobem una *Guía laboral y de asuntos sociales*, en què es tracten les qüestions bàsiques relatives a la contractació.

<http://www.mtas.es/>





# Formació

## PRESENTACIÓ

### DEFINICIÓ

La formació és l'aprenentatge de conceptes i procediments amb l'objectiu de donar resposta a les exigències i necessitats laborals. Per això, quan en aquest document es parla de formació, ens referim a la que està orientada cap al món laboral o professional, i se sobreentén que té un caràcter permanent o continu, partint d'una base educativa bàsica.

La formació permanent del personal pretén ser una eina útil per a les empreses, perquè puguin adaptar-se a les diferents conjuntures i exigències dels mercats (millorant la seva qualitat i productivitat, entre altres aspectes).

### La formació professional contínua

La formació professional contínua és un reciclatge permanent, que pot ser assumit per diferents agents públics i privats:

- A Catalunya, l'Administració central espanyola (a través de la Fundació Tripartita) i la Generalitat de Catalunya (a través del Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya) són els principals agents que gestionen els programes de formació professional contínua.
- A més a més, hi ha agrupacions sectorials, l'organització sindical, la patronal i altres entitats o institucions públiques que també ofereixen cursos de formació específica.
- D'altra banda, l'empresa a títol particular pot contractar una empresa especialitzada en formació professional contínua per a empreses.

## Tipus de formació

La formació pot ser de caràcter formal o informal.

- Formació formal: consisteix en plans formatius conscientment implementats (seminaris, cursos, etc.), dirigits per persones preparades amb l'objectiu de transmetre noves capacitats o coneixements al personal de l'empresa que assisteix a la formació.
- Formació informal: és la formació que reben les persones que s'acaben d'incorporar a l'empresa. Difereix de la formació formal en el fet que es basa en fórmules d'ensenyament per fer tasques específiques (sense requalificació). Normalment es porta a terme a través de l'observació i una instrucció bàsica, a càrrec del mateix propietari o encarregat de la secció.

## Formació i promoció

La formació està molt relacionada amb la promoció laboral, ja que millorar la formació és una manera de poder accedir a una nova categoria professional dins l'empresa.<sup>12</sup> És a dir, els ascensos i la mobilitat dins l'empresa, en general, tenen en compte la formació. Una manera de potenciar la formació i donar-li valor és recompensant-la amb la promoció. Si es planteja la formació com un requisit necessari per promocionar-se, el col·lectiu treballador estarà més motivat per rebre-la.

## BENEFICIS POTENCIALS DE LA FORMACIÓ

Mitjançant la formació s'aconsegueixen beneficis tant per a l'empresa com per al seu personal, ja que aquests s'adeqüen als requisits que demana l'empresa per millorar la competitivitat i, d'altra banda, la formació fa augmentar la capacitat professional i les possibilitats de promoció individual dels treballadors.

En matèria de prevenció de riscos laborals, la formació millora les capacitats del col·lectiu treballador per poder fer la feina de manera respon-

---

<sup>12</sup> Vegeu la fitxa «Promoció».

sable i amb seguretat tant per a l'empresa com per a la resta del personal treballador.<sup>13</sup>

La formació és una inversió, encara que moltes vegades sembli una despesa i un factor influent en la fugida del personal. Amb tot, la millora de les capacitats del personal, a banda de ser un dret bàsic previst en l'Estatut dels treballadors i en els convenis col·lectius, és una eina fonamental per al manteniment i la millora dels resultats de l'empresa.

Els ajuts per a la formació del personal i/o familiars poden millorar la fidelització del personal de l'empresa i crear vincles fora de la relació laboral entre el col·lectiu treballador i l'empresa.

## RESPONSABILITAT SOCIAL EMPRESARIAL EN LA FORMACIÓ

La Comunitat Europea ha concretat quines han de ser les bones actuacions de les empreses en el Llibre Verd per fomentar un marc europeu per a la responsabilitat social de les empreses, publicat per la Comissió Europea. Segons aquest text, la formació permanent ha d'orientar-se cap a la relació amb els agents locals de la comunitat on resideix l'empresa, fomentar l'accés als llocs de treball de les persones de la comunitat, sobretot els joves, i, en general, millorar la formació i la qualificació del personal de l'empresa.

Així, i d'acord amb la Comissió Europea, entenem que la responsabilitat social empresarial en la formació es basa en tres eixos fonamentals d'actuació:

- Establir una relació estreta entre les necessitats formatives de l'empresa i els agents locals d'educació i formació.
- Fomentar l'accés dels estudiants a la vida laboral, per exemple amb contractes per a la formació,<sup>14</sup> i valorar l'aprenentatge pràctic a través, per exemple, de les acreditacions de competències.

---

<sup>13</sup> Vegeu la *Guia d'implantació de bones pràctiques en seguretat i salut a la PIME* promoguda per la Diputació de Barcelona.

<sup>14</sup> Article 11 de l'Estatut dels treballadors.

- Fomentar la formació permanent en el personal de l'empresa amb menys nivell educatiu de base i/o amb dificultats per a la formació, com els treballadors immigrants.

## ELEMENTS PER IMPLEMENTAR

### PRELIMINARS

Quan parlem de formació, cal entendre que ens referim a la formació formal i en concret a la formació professional contínua, la qual està pautaada en un pla de formació.

El pla de formació consta d'una sèrie de fases que cada empresa ha d'ajustar a les seves possibilitats i necessitats. Si el pla es desenvolupa correctament, aviat es notaran en l'empresa els efectes positius de l'acció formativa.

### TEMES

Tots els temes que cal tenir presents en un bon pla de formació sorgeixen en el marc de la política de formació. D'aquesta manera, la formació pot ser responsable i rendible per a l'empresa.

### La política de formació de l'empresa

Quan parlem de pla de formació ens referim a l'estratègia o pla d'acció que l'empresa creu més convenient seguir per millorar les capacitats del personal i, per tant, de l'empresa. El pla de formació ha de plantejar-se:

- Uns objectius clars (per exemple, a partir de l'anàlisi sobre els punts forts, els febles, les oportunitats i les amenaces de l'empresa).
- A quins col·lectius va adreçada cada acció formativa (tenint en compte el dret d'igualtat de tracte).

- Un pressupost per a aquest pla formatiu.
- Els recursos físics i humans de què es disposa.
- Uns itineraris professionals i de promoció dins l'empresa.
- Una definició de criteris per a la formació, amb especial atenció a la igualtat de dret entre treballadors i treballadores.<sup>15</sup>
- Participació (negociació col·lectiva de les accions formatives).
- Comunicació.
- Seguiment.
- Altres consideracions específiques de cada empresa.

Encara que l'empresa tingui uns recursos limitats per planificar la formació, aquesta fase ajuda a concretar l'actitud enfront de la formació, és a dir, la política de formació de l'empresa. La formació ajuda a millorar i identificar les seves oportunitats i, consegüentment, a millorar els resultats de l'empresa.

En la política de formació s'ha d'incloure: l'ajust de les necessitats de l'empresa, del col·lectiu treballador (en termes de qualificació), la qualitat de la formació, el paper de la persona que realitza la formació i la motivació del personal i la directiva per a la formació professional contínua.

Cal tenir en compte que les polítiques d'ocupació europees apunten cap a una formació per millorar les possibilitats de trobar feina de les persones treballadores (millorant-ne la requalificació i les capacitats professionals).

A l'hora de traçar la política de formació per a l'empresa convé tenir en compte diferents qüestions centrals per poder dur a terme bones pràctiques responsables.

### **Itinerari formatiu per a tothom sense discriminacions**

Cal oferir i facilitar un itinerari formatiu per a tot el personal. És important que es mantingui una equitat o igualtat en la formació del personal de l'empresa. Cal parlar un esment especial a les persones treballadores que tinguin

---

<sup>15</sup> Vegeu la *Guia pràctica de responsabilitat social a la PIME: El Pla d'Igualtat i mesures de conciliació*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2006 (Projecte Ressor).

certes dificultats per a la formació contínua, com les persones de més edat, les persones amb responsabilitats familiars, les persones amb nivells educatius de base baixos, els immigrants o les persones amb alguna discapacitat, entre d'altres.

## Participació

Un altre aspecte fonamental és la participació del personal (o els seus representants) en el disseny dels plans formatius de l'empresa.<sup>16</sup> L'empresa adoptarà una perspectiva més àmplia si té en compte l'opinió de les persones treballadores implicades o afectades pels plans de formació. Tenir en compte el personal que es vol formar i deixar-lo participar en la planificació dóna més legitimitat, credibilitat i eficiència a les accions formatives que es puguin emprendre.

És evident que una formació no pot ser viable si les persones a les quals s'adreça no la creuen necessària. Per això, és important la manera com l'empresa gestiona tot el procés. Cal partir de:

- El convenciment de la direcció de l'empresa que la formació pot suposar una millora (per tant, convé evitar endarreriments, conflictes i discussions posteriors).
- El foment i l'estimulació de l'aprenentatge entre tot el personal.

La implicació o la participació en la planificació de les accions formatives per part del personal afectat parteix d'una anàlisi dels problemes.

## Motivació del personal treballador

La formació representa un esforç (i una inversió) per als diferents actors que hi intervenen (empresa i treballador).

La motivació per oferir i rebre l'acció formativa és fonamental perquè aquesta tingui èxit.

Per exemple, en la promoció, la formació pot passar a ser un requisit bàsic i necessari per poder ascendir en l'empresa. D'aquesta manera, l'esforç que

---

<sup>16</sup> Vegeu la fitxa «Participació».

moltes vegades suposa la formació es veu recompensat amb beneficis tant per a l'empresa (que guanya capital humà i productivitat) com per a la persona treballadora (que guanya possibilitats de promoció, formació personal i millores en les condicions laborals).

### Desenvolupament local

Un element primordial per millorar la perspectiva global de l'empresa en matèria de formació és la participació i la relació amb els programes territorials. O també la participació en accions amb repercussió en la comunitat local, entitats socials, etc., per desenvolupar programes formatius propers.

Els programes territorials i alhora sectorials, a través de les previsions i les actuacions del Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya i de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (de manera consensuada amb les organitzacions sindicals i patronals), recullen gran part de les necessitats de l'empresa. A més d'estar relacionats directament amb les millores constants que s'observen en el mercat on opera el seu sector, ajuden a adquirir coneixements i/o habilitats concretes del sector per a la millora, la solució de problemes i la detecció de noves necessitats de manera específica.

Els programes intersectorials dirigits al desenvolupament d'un territori, comarca o municipi ajuden a treballar coneixements que es poden aplicar a qualsevol sector productiu (idiomes, ofimàtica/informàtica, recursos humans, etc.) i, per tant, treballen competències transversals.

Les accions formatives properes a la comunitat local són accions en les quals participen diversos organismes. La implicació en els programes educatius d'escoles de formació professional o d'entitats que treballin amb col·lectius amb dificultats per a la inserció laboral, entre d'altres possibilitats, és un exemple de la responsabilitat que una empresa pot assumir amb relació al territori on té la seu. En aquest context es pot incloure la voluntat de l'empresa d'incorporar a la seva plantilla estudiants i/o persones en període de pràctiques.



## EXPERIÈNCIES

Les experiències en matèria de formació són molt variades i depenen de la tipologia del personal i l'activitat de l'empresa, entre d'altres factors. Seguidament n'enumerem unes quantes que algunes empreses porten a la pràctica.

### Potenciar la formació del personal treballador

La política de formació de l'empresa europea Eris<sup>17</sup> consisteix a potenciar la formació a partir de les diferents formes en les quals es pot presentar, per facilitar l'accés de tot el personal a aquesta formació. L'empresa promou:

- Els diferents programes de formació organitzats per l'empresa.
- El reembossament als treballadors de la despesa dels estudis universitaris i en escoles d'administració d'empreses.

### Inversió en formació

El pressupost per a la formació de l'empresa Peeze Coffee<sup>18</sup> (una empresa holandesa de torrefacció de cafè, amb 39 treballadors) s'enduu l'1,6% de les despeses laborals totals. Aquesta xifra és aproximadament el doble de la proporció que hi dedica la PIME mitjana d'Holanda (0,85%). Altres empreses, com Fresch (una empresa sueca de productes de ventilació, amb 49 persones a temps complet i 5 a temps parcial), inverteixen un import fix per persona en cursos de formació. Aquesta quantitat oscil·la entre els 1.200 i els 1.500 euros per treballador a l'any.

---

<sup>17</sup> Eris és una empresa de cosmètica de 245 treballadors, esmentada a: Comissió Europea. *Responsabilidad empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa*. Luxemburg, Publicaciones – DG Empresa.

<sup>18</sup> Comissió Europea. *Responsabilidad empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa*. Luxemburg, Publicaciones – DG Empresa.

## Altres pràctiques

<i>Empresa</i>	<i>Pràctiques</i>
MATUSEWICZ BUDOWA MASZYN S.J. Empresa polonesa de mecanització de plàstic i metalls de valor. Té en plantilla 235 treballadors.	Promou cursos de formació especialitzada entre alguns treballadors perquè obtinguin certificats TÜV (certificats tècnics de formació en alguns àmbits específics acceptats a tot Europa).
LIPPEMEIER GEBÄUDEREINIGUNGSDIENST GMBH Empresa alemanya de serveis de neteja amb 40 treballadors a temps complet i 255 a temps parcial.	Aplica un programa d'educació per donar oportunitats de formació a la joventut que comença i a les persones treballadores més grans de quaranta-cinc anys amb molts anys de servei a l'empresa.
NEEDLEWORX DIRECT Empresa irlandesa de disseny de brodats, amb 4 treballadors a temps complet i 4 a temps parcial. Té una facturació de 160.000 euros.	L'empresa té un pla individualitzat de formació assignat a cada persona treballadora, amb una sèrie de passos i habilitats que han de desenvolupar durant un període de temps determinat. Poden tenir interessos individuals o bé suports logístics. No hi ha avaluació comparativa per no crear tensions i malestar en la plantilla.
SENFO Empresa de Mataró amb 225 treballadors, l'activitat principal de la qual són els projectes ludicoeducatius, socials i culturals per a escoles, administracions i empreses.	Subvenciona el 100% de l'educació dels fills i les filles del personal de l'empresa i/o el desplaçament.

## ESTRUCTURES DE SUPORT

Les estructures de suport a la formació són molt extenses. Cal remarcar les entitats que ofereixen formació i les fonts de finançament.

Les fonts de finançament, en termes generals, són: el Fons Social Europeu, la Fundació Tripartita i el Consorci per a la Formació Contínua (de la Generalitat de Catalunya).

L'entitat que ofereix formació a tot l'Estat a través de l'empara del Ministeri de Treball i Afers Socials és la Fundació Tripartita. Aquesta fundació avala l'Administració estatal i les organitzacions sindicals i empresarials (CEOE i CEPYME) com a entitats solvents en la formació contínua (CCOO, UGT i CIG) per a l'ocupació.

A títol individual, les organitzacions sindicals i patronals ofereixen formació professional contínua.

Hi ha altres entitats que ofereixen formació, com les cambres de comerç, els gremis de cada activitat o sector, les fundacions, les empreses amb iniciatives individuals, els cursos de plans sectorials, etc.

### **Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo**

És una entitat estatal encarregada de posar en pràctica les polítiques públiques en matèria de formació professional en l'àmbit de les relacions laborals i l'ocupació.

<http://www.fundaciontripartita.org/index.asp>

### **Generalitat de Catalunya. Departament de Treball**

A través del Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya, la Generalitat gestiona i executa els programes de la formació professional contínua. En l'apartat «Àmbits d'actuació» i al subapartat «Ocupació» de la pàgina web del Departament es pot localitzar la informació sobre la formació contínua.

<http://www.gencat.net/treball>

- E-CIFO: Les accions de formació ocupacional són cursos de qualificació, reconversió o perfeccionament professional. S'adrecen tant a les persones aturades com a les ocupades. Estan subvencionades pel Servei d'Ocupació de Catalunya i pel Fons Social Europeu. Són totalment gratuïtes per als alumnes que hi participen. Es poden consultar en la mateixa pàgina web del Departament de Treball de la Generalitat.
- El Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC) és un organisme autònom de caràcter administratiu, adscrit al Departament de Treball i Indústria. Dóna servei a persones, empreses i territoris en matèria d'ocupació i desenvolupament local. S'hi pot accedir a través del web del Departament de Treball de la Generalitat.

### **Instituto Nacional de Cualificaciones Profesionales (INCUAL)**

L'INCUAL és un organisme de l'Estat espanyol que té l'objectiu de coordinar totes les qüestions relacionades amb les qualificacions i les acreditacions professionals. A l'apartat «Educació» del seu web hi ha tot el que té relació amb la formació (formació professional) i requalificació (qualificacions professionals).

<http://www.mec.es>

### **Institut Català de les Qualificacions Professionals (ICQP)**

En l'àmbit català, l'acreditació de competències depèn del Departament d'Educació de la Generalitat, la pàgina web del qual es pot consultar.

<http://www.gencat.net/educacio>

### **Organització Internacional del Treball (OIT)**

L'Organització Internacional del Treball (OIT) és un organisme de les Nacions Unides que procura fomentar la justícia social i els drets humans i laborals

internacionalment reconeguts. En la seva pàgina web podem trobar les directrius europees sobre formació professional, entre d'altres informacions relacionades amb les condicions laborals.

<http://www.ilo.org>

## Ministeri de Treball i Afers Socials

- Al web del Ministeri, en l'apartat «Ocupació», podem conèixer les diferents possibilitats de formació a les quals es pot accedir a través d'aquest organisme.

<http://www.mtas.es>

- A més, també hi trobem una *Guía laboral y de asuntos sociales* on es tracten les qüestions bàsiques sobre la formació.
- L'INEM (Servicio Público de Empleo Estatal) ofereix diferents tipus de formació contínua.

<http://www.inem.es>

# Participació

## PRESENTACIÓ

### DEFINICIÓ

La participació és una eina de què disposa el personal treballador per influir en la presa de decisions de l'empresa (i millorar-la).

- La participació del personal treballador en l'empresa pot ser directa o bé indirecta, a través de comitès d'empresa i/o de les seccions sindicals.
- La participació directa està molt lligada a la flexibilitat interna (en la jornada laboral, la remuneració, etc.), compensada amb més autonomia i qualificació del personal treballador.

La participació indirecta es basa en la participació dels representants legalment constituïts del col·lectiu treballador.

Totes dues opcions tenen l'objectiu de desenvolupar instruments i procediments concrets per analitzar la situació de l'empresa i afavorir l'adaptació als canvis productius.

La participació es pot entendre com un espai de gestió del conflicte i per al disseny d'estratègies de competitivitat.

Hi ha empreses en les quals la participació està inclosa en la gestió. Són empreses que es regeixen pel principi d'economia social. L'economia social consisteix en una manera molt concreta d'entendre l'empresa, com un ens

que dóna prioritat a les persones i l'objecte social<sup>19</sup> per sobre del capital. La gestió participativa i democràtica és a la base del seu desenvolupament. Aquestes empreses no tenen com a objectiu primordial la maximització dels beneficis, sinó que el seu projecte empresarial està dirigit a les persones i el seu entorn. L'economia social convergeix en molts punts amb els principis de la responsabilitat social.

Hi ha diferents modalitats d'empreses d'economia social, les més conegudes són: les cooperatives, les mutualitats, els centres especials d'ocupació, les empreses d'inserció, les fundacions i les societats laborals.

Tot i que no ens adrecem a aquest tipus d'empreses, cal esmentar-les com a referents en els esquemes participatius de les empreses.

## BENEFICIS POTENCIALS DE LA PARTICIPACIÓ

L'opinió i els suggeriments del personal quant a les qüestions que els afecten milloren tant l'eficiència de l'activitat de l'empresa com el reconeixement del col·lectiu treballador.

La participació aporta legitimitat a les decisions i fa compartir responsabilitats. Si ens centrem en la qualitat de les condicions laborals, les decisions preses arran del diàleg o la participació guanyen en força i solidesa, ja que prèviament han estat discutides i posades en comú.

La participació dels treballadors i les treballadores en la presa de decisions tendeix a tenir uns efectes positius, ja que millora la motivació i el reconeixement de la seva aportació a l'empresa.

La participació directa és un fet positiu no només per al personal sinó també per a la mateixa empresa o empresari. Cedir responsabilitats no és cedir el govern de l'empresa, ni negar drets, sinó una manera de gestionar

---

<sup>19</sup> La CEPES (Confederació Empresarial Espanyola de l'Economia Social) ha proposat una definició per al terme «economia social» aprovada en l'Assemblea Extraordinària del 2001. Vegeu: <http://www.cepes.es>.

la feina i els conflictes i una estratègia per millorar la rendibilitat bàsica de l'empresa. Segons els resultats d'una enquesta sobre la participació directa en les empreses europees, en general es creu que la participació directa té repercussions econòmiques positives per a l'empresa i dues terceres parts dels directors entrevistats pensen que és útil.<sup>20</sup>

Un personal implicat assumeix més responsabilitats, guanya autonomia i està disposat a augmentar el rendiment en les puntes de feina que es poden donar en certes èpoques de l'any.

## RESPONSABILITAT SOCIAL EMPRESARIAL EN LA PARTICIPACIÓ

La Comissió Europea creu que un dels reptes als quals s'enfronten les empreses és atraure personal i aconseguir que durin a l'empresa. Una de les mesures per aconseguir aquests objectius és fomentar la responsabilitat i la implicació del personal de l'empresa.

Allò que, amb relació a la participació, millora la implicació, l'atracció i la permanència del personal treballador en l'empresa té a veure amb:

- La presa de decisions en diferents àmbits, com les condicions laborals o l'organització de la feina.
- Els beneficis o la distribució de les accions de l'empresa.

Ahora, es pot recórrer a la participació en les decisions que afecten tots els aspectes de les condicions laborals, des de la contractació a la remuneració, passant per la durada de la jornada, la formació, etc. El que cal tenir clar és quins són:

- Els canals de participació.
- Els actors que hi participen (les persones treballadores, empresa, representants, etc.).
- Les qüestions que cal tractar.

---

<sup>20</sup> Fundació Europea per a la Millora de les Condicions de Vida i de Treball: EPOC: Survey. Vegeu <http://www.eurofound.eu.int/areas/participationatwork/epocsurvey.htm>.



## ELEMENTS PER IMPLEMENTAR

### PRELIMINARS

Un factor estratègic diferenciador en l'economia actual és el tipus de participació que l'empresa permet al seu personal.

Un pla estratègic que reguli com exercir la participació de la manera més convenient ajuda a facilitar-ne la implementació en la gestió de l'empresa.

Perquè el personal pugui participar en les decisions empresarials cal una voluntat de diàleg, una voluntat real de creure en la participació com una oportunitat, com una eina positiva per a l'empresa, que ha de basar-se en la confiança mútua entre l'empresa i el seu personal.

La participació és una possibilitat que cada empresa ha d'adaptar a les seves característiques. Cal tenir en compte que és un procés que necessita temps, perquè abans cal crear un clima de confiança (tenir tota la informació), i que exigeix una interacció constant.

### Els elements fonamentals quant a la participació<sup>21</sup>

Per poder dur a la pràctica de manera conscient una acció participativa en l'àmbit de les condicions laborals és convenient conèixer, prèviament, els diferents elements amb què es pot jugar i, per tant, els diferents tipus de participació.

#### Participació directa dels treballadors en l'organització de la feina

- Individual o grupal:
  - Participació individual (mitjançant bústia de suggeriments, enquestes, fòrums, etc.). Cada persona aporta la seva opinió de manera independent.
  - Participació en grup. Reunions en què es consensua una idea.

---

<sup>21</sup> *Direct Participation. Main forms of direct participation. A:* <http://www.eurofound.eu.int/areas/participationatwork/epoc.htm>.

- Consultiva o delegada:
- Per a consultes<sup>22</sup> (en grup o individualment).
- Per delegar (en grup o individualment) certes responsabilitats i part de l'organització del treball de l'empresa.<sup>23</sup>

Dins de les accions en participació directa, la més positiva es dóna quan un grup de treballadors i treballadores té responsabilitats i un marge de decisió sobre la seva organització del treball. Per tant, hi ha una codecisió permanent, en què el grup té una sèrie de drets i deures, treballa de manera autònoma i té responsabilitats en l'organització del treball.

### Participació indirecta

Participació en la gestió de l'empresa a partir de la representació del personal (una de les opcions és fer-ho a través dels sindicats). És una forma de gestió regulada normativament i, per tant, formalitzada.

### Gestió del procés participatiu

La participació és una eina que interessa totes dues parts, l'empresa i el col·lectiu treballador. Requereix una confiança mútua per donar sentit a l'actuació. Per tant, una manera d'establir-la és a través de la transparència del procés. És a dir, establir unes regles de joc legitimades per tothom i del tot transparents.

<sup>22</sup> Les consultes poden ser degudes a un canvi tecnològic o en l'organització, entre d'altres.

<sup>23</sup> La permanència de la participació és una altra variable (per exemple, es pot participar per desenvolupar un projecte o solucionar un problema concret, o bé per assolir la millora contínua del procés de producció).

## Establiment de les bases

El tractament de la informació, la consulta i/o la delegació del procés participatiu i les responsabilitats de l'empresa envers el personal treballador són cabdals per donar credibilitat i garantia a tot el procés de participació. És a dir, formalitzar les regles del joc i posar per escrit els drets i els deures de cada participant genera confiança i dona solidesa als mecanismes de participació que es volen establir. Només després d'aquest pas es pot pensar en els seus efectes positius per a l'empresa (abans esmentats a «Beneficis potencials de la participació»). Les persones que hi participen han de creure (i saber) que la seva aportació tindrà un valor i serà reconeguda per la resta de participants. Cal saber com es desenvolupa tot el procés i quins resultats tindrà l'acció participativa.

Si posem el cas d'una bústia de suggeriments hem de tenir en compte:

- Els objectius de la bústia.
- Com es recull la informació, com es presenta el suggeriment.
- Qui agruparà la informació i la tractarà.
- La periodicitat de la recollida de la informació.
- Quin valor tindrà tant per a l'empresa com per al personal treballador.
- Altres.

Algunes empreses han pactat un reconeixement (en forma de premis) pels suggeriments que han aportat una millora significativa en l'activitat de l'empresa.

## Participació en l'establiment de les bases

Una manera de fomentar la participació i donar-li solidesa és establir les bases del procés participatiu de manera consensuada entre totes les parts interessades. És important que el disseny del procés es faci en comú i tingui una base aprovada per tothom. La legitimació del procés fomentarà que tothom hi participi.

## TEMES

Els temes que afecten la participació es poden dividir en dos grans grups:

- Els temes relacionats amb tot allò que té a veure amb les condicions estructurals, com les possibilitats de promoció, les condicions salarials, les vacances i els permisos. En resum, les condicions en les quals es treballa.<sup>24</sup>
- Els temes relatius a l'organització i la gestió del treball.

## EXPERIÈNCIES

Hi ha empreses que han aplicat diversos estils de participació del personal.

### Experiències en participació directa

Dins la participació directa dels treballadors tenim dos grans grups:

#### L'empresa fa consultes al personal

Hi ha empreses l'objectiu de les quals és tenir una interacció amb tot el personal, incloent-hi el de base, establint canals de comunicació clars i estables a través dels quals el personal pugui manifestar la seva opinió. L'empresa, en principi, mostra una voluntat d'escoltar, com a suggeriments, les aportacions del personal treballador. Aquestes consultes poden fer-se a títol individual o en grup.

##### **Els canals poden ser:**

- Reunions periòdiques de la directiva amb les diferents àrees, destinades a avaluar la satisfacció en el treball. S'escolta l'opinió i suggeriments del personal.

---

<sup>24</sup> Article 64 de l'Estatut dels treballadors (sobre competències).

- Reunions per sondejar com veu el personal treballador una innovació tecnològica o un determinat canvi organitzatiu, amb l'objectiu de poder establir-ne el procés de planificació, disseny, implantació i avaluació.
- Reunions informatives mensuals per a tot el personal.
- Una bústia de suggeriments.
- Enquestes de satisfacció (anònimes) o autoavaluació amb voluntat de contrastar els resultats i actuar d'acord amb aquests.

### L'empresa delega responsabilitats en el personal

Hi ha hagut empreses que han delegat diferents responsabilitats en el personal treballador. Aquesta delegació pot tenir un caràcter temporal, per resoldre problemes concrets (és a dir, amb una duració determinada), o bé pot ser de caràcter permanent. En aquest darrer cas cal establir uns drets i deures, ja que el personal treballa amb autonomia però té responsabilitats quant al treball de l'empresa.

Diverses empreses han adoptat aquesta fórmula de participació i han discutit diferents temes, com el sistema de remuneració o canvis en l'organització de treball, entre d'altres. Aquestes discussions poden generar en el personal un sentiment de pertinença i implicació en el procés de presa de decisions.

Una empresa de Dosrius (Barcelona) que investiga la tecnologia per a sistemes de pintura i revestiments, Euroquímica Bufu i Planan, SA (de 70 persones), ha implementat diferents tipus de participació en la seva gestió empresarial. D'una banda, a les persones que porten més de tres anys a l'empresa els proposen formar part de l'accionariat. D'altra banda, tenen una bústia de suggeriments com un sistema per rebre *feedback* del col·lectiu treballador.

Altres empreses més properes a un model empresarial escandinau estableixen una estructura organitzativa basada en equips independents que operen com petites empreses, amb un alt grau de responsabilitat i competències. Aquesta estructura en equips permet centrar-se en els seus objectius (planificació, contractació del personal, objectius de vendes, jornada de treball, etc.) i en els clients. Alhora compten amb el suport del nucli central de

l'empresa, que conserva les competències en matèria de formació, treball administratiu, màrqueting, etc. Una empresa que es basa en aquest model és la Dorf-installateur, que té un lema molt suggeridor: «Si aconseguim que els seus empleats triomfin, vostè també triomfarà».<sup>25</sup>

## Experiències en participació indirecta

S'entén per participació indirecta aquella en què intervé en l'empresa una representació del personal treballador. Tant el nostre ordenament jurídic com l'Organització Internacional de Treball admeten dues possibles formes de representació del col·lectiu treballador: els comitès d'empresa o comitès mixtos de consulta, és a dir, els resultants de les eleccions sindicals, i d'altra banda, una representació sindical, integrada per persones que treballen a l'empresa i tenen afiliació sindical als sindicats a través de les seves seccions i delegacions.

El nombre de representants del personal treballador depèn del volum de persones treballadores que hi ha a l'empresa (sigui quin sigui el tipus de contracte). Segons l'Estatut dels treballadors,<sup>26</sup> entre 6 i 29 treballadors pot haver-n'hi un, i entre 30 i 49, tres representants de personal. A partir de 50 treballadors, ha d'haver-hi un comitè d'empresa o organització sindical.

La participació indirecta en el procés de presa de decisions conjunta o de negociacions és important en la marxa de l'empresa. En un principi els representants han de fer arribar a la direcció de l'empresa les opinions del col·lectiu treballador i, en el sentit contrari, tenir informats els afiliats.

La representació del personal treballador és una forma d'interacció entre aquests dos actors, la persona propietària i el personal treballador. Per això, és important que el personal de l'empresa tingui una representació per negociar els acords col·lectius i poder estar informats de les qüestions importants.

---

<sup>25</sup> Comissió Europea. *Responsabilidad empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa*. Luxemburg: Oficina de Publicacions, 2004.

<sup>26</sup> «Dels drets de representació col·lectiva i de reunió dels treballadors a l'empresa», títol II de l'Estatut dels treballadors (Reial Decret legislatiu 1/1995).

## Propostes bàsiques per implementar la participació en l'empresa

- Reunions periòdiques per a cada àrea de treball de tot el personal implicat, amb l'objectiu de decidir conjuntament les accions de treball de l'àrea.
- Bústia de suggeriments situada en llocs visibles i accessible per a tot el personal.
- Participació del personal en tots els processos de planificació de l'empresa a través dels seus representants.
- Reunions mensuals destinades a avaluar la satisfacció en la feina i escoltar les impressions del personal sobre la feina que fan.
- Consultes i participació per a la implantació d'un canvi tecnològic o en l'organització del treball.

## ESTRUCTURES DE SUPORT

### Comissió Europea

La Comissió Europea ha treballat la temàtica de la participació a través de la Fundació Europea per a la Millora de les Condicions de Vida i de Treball. La fundació pertany a una àrea de la Unió Europea especialitzada en treballar i estudiar les polítiques establertes pel Consell Europeu (Regulació de Consell, EEC, núm. 1365/75, de 26 de maig de 1975), a fi de contribuir a la planificació i el disseny de la millora de la vida i les condicions laborals a Europa.

En la següent adreça d'Internet podem trobar publicacions i enquestes (*surveys*) en què s'observa i s'estudia la participació directa del personal en l'empresa.

<http://eurofound.europa.eu>

Dublín (Irlanda). Telèfon: 353 12 04 31 00

## UGT

La Unió General de Treballadors de Catalunya és una organització que representa el col·lectiu de treballadors.

<http://www.ugtcatalunya.org>

Telèfon: 93 304 68 00

## CCOO

Les Comissions Obreres de Catalunya són una organització que representa el col·lectiu de treballadors.

<http://www.ccoo.cat>

Telèfon: 93 481 27 00





# Retribució

## PRESENTACIÓ

### DEFINICIÓ

La retribució és el total de les percepcions econòmiques, en diners o espècies, que l'empresa paga per la prestació professional de la persona treballadora.

Hi ha diferents maneres d'establir la remuneració: ajustant-la al conveni, millorant-la a partir del conveni, negociant entre el personal treballador i l'empresa, etc.

A més del salari base, hi ha diferents complements:

- els personals (l'antiguitat, per exemple),
- els complements salarials,
- incentius per la feina feta (complements de polivalència i/o voluntaris, per exemple),
- basats en criteris que estableix l'empresa i/o el conveni (sectorial o específic).

El sistema retributiu es basa en els criteris salarials utilitzats per l'empresa i el personal treballador, segons:

- les unitats que retribueixi el salari base (unitats de temps o d'obra),<sup>27</sup>
- els complements salarials.

---

<sup>27</sup> La retribució pot ser per unitat de temps invertit amb independència del resultat, o bé per cada obra realitzada amb independència del temps emprat per a la seva execució. També és poden combinar les dues modalitats en un sistema mixt.

## BENEFICIS POTENCIALS DE LA RETRIBUCIÓ

La retribució del personal treballador influeix directament en el seu comportament i grau de compromís amb el lloc de treball i en el rendiment de l'empresa en general. El salari és una de les principals preocupacions dels treballadors i les treballadores.

El salari que la persona percep ajuda a fidelitzar-la a l'empresa i redueix la rotació del personal.

## RESPONSABILITAT SOCIAL EMPRESARIAL EN LA RETRIBUCIÓ

Des de la perspectiva de la responsabilitat social empresarial, la remuneració es regeix per quatre eixos fonamentals d'actuació:

- L'establiment d'una estructura retributiva equitativa i competitiva.
- La participació del personal (o representants) per revisar i fixar el sistema de remuneració, els complements i la retribució variable de cada grup professional.
- La participació del personal en els programes de distribució d'accions de l'empresa, en els beneficis, o bé en incentius associats al comportament individual o volum de producció en equip.
- La transparència en la política salarial i la seva distribució en els grups professionals de l'empresa.

## ELEMENTS PER IMPLEMENTAR

### PRELIMINARS

La negociació col·lectiva és un marc important que cal tenir present en la regulació dels salaris. Sobretot pel que fa a les retribucions variables, que s'han de basar en el compliment dels objectius de l'empresa (per tant, són un factor de millora de la productivitat).

## TEMES

Per establir una política salarial responsable és important tenir en compte els aspectes que exposem a continuació: equitat, competitivitat, participació i transparència.

### Equitat

Quan parlem d'equitat ens referim tant a la correspondència entre les responsabilitats del lloc de treball i la retribució percebuda com a la igualtat entre el personal que fa la mateixa feina. És a dir, a igual categoria laboral, igual retribució, sense discriminació de gènere, edat, condició sexual o ètnia, entre d'altres. Nombrosos estudis han detectat la situació de discriminació que pateixen en el mercat de treball les dones i altres col·lectius amb dificultats d'inserció laboral. En una mateixa categoria professional de l'empresa, en molts casos, la dona rep un tracte discriminatori en comparació amb l'home, que cobra un salari substancialment superior. Aquesta situació empitjora quan la dona treballadora té més de quaranta anys.

### Competitivitat salarial

- La competitivitat salarial és un element fonamental per captar, atraure i fidelitzar la relació entre el personal i l'empresa. Uns salaris competitius respecte al mercat ajuden a evitar la rotació del personal de l'empresa.
- En relació amb la competitivitat salarial hi ha uns tipus de complements salarials pensats per millorar els resultats de l'empresa i la remuneració del personal. Ens referim als complements per productivitat, resultats i/o objectius.
  - És fonamental que aquests complements es concretin a partir del diàleg i el consens amb les parts implicades (que són la direcció i els representants legals del col·lectiu treballador). En aquestes negociacions cal fixar el percentatge de retribució variable i fixa que ha de tenir la nòmina.
  - La retribució variable té diferents modalitats:
    1. **Retribució individual.** Complementes que es basen en la productivitat individual del personal.

**2. Retribució per productivitat de l'equip.** Complementos que s'associen als resultats de l'equip. Aquesta retribució fomenta el treball en equip i la seva cohesió.

**3. Participació en els beneficis de l'empresa.** Retribució en funció de les circumstàncies relatives a la situació i els resultats de l'empresa. Es pot fixar un percentatge dels beneficis<sup>28</sup> que es repartiran entre el personal treballador per fomentar la productivitat de la mateixa empresa i la implicació de les persones treballadores.

## Participació

La participació és l'element cabdal per donar seguretat i solidesa al sistema de retribució de l'empresa. Una pràctica responsable en aquesta línia és el diàleg, constant i estable, entre el personal treballador i els seus representants legals, d'una banda, i la direcció de l'empresa, d'altra banda, per així poder plantejar canvis i millores en la política salarial de l'empresa.<sup>29</sup>

En empreses mitjanes és recomanable crear una comissió paritària que ajudi a millorar totes aquestes qüestions. En empreses micro i petites, la figura del responsable (una persona treballadora) pot ser una alternativa.

A més a més, la participació del personal en els beneficis de l'empresa, en programes de distribució d'accions o altres incentius associats al comportament individual o col·lectiu del personal ajuden a millorar la motivació i la lleialtat del personal envers l'empresa.

## Transparència

La transparència en el procés de remuneració genera confiança i motivació entre el personal. És fonamental per tenir èxit en una política salarial responsable comunicar els objectius de la política i el funcionament del sistema de retribució.

---

<sup>28</sup> Es calcula a partir del resultat net i la xifra de negoci neta referent a l'exercici anual.

<sup>29</sup> Vegeu la fitxa «Participació».

## EXPERIÈNCIES

- Dues empreses<sup>30</sup> europees, una de disseny de brodats (de 8 persones treballadores) i l'altra de serveis de congressos (de 55 persones treballadores), han optat per millorar les condicions en la retribució fixada en el conveni col·lectiu basant-se en la negociació amb el personal de l'empresa i/o amb representants d'aquests. La direcció ha acceptat els canvis.
- Meblo Jogi, dedicada a la fabricació de llits i matalassos (amb un col·lectiu treballador de 158 persones), ha apostat per un augment de salaris i la introducció de programes de compensació i incentiu. L'empresa Euroquímica de Bufu y Planan, SA, dedicada a la investigació dels sistemes de pintura i revestiments (de 70 persones de plantilla), dóna l'opció de convertir en accionistes de l'empresa a les persones treballadores que són a l'empresa des de fa més de tres anys. Totes les persones que han tingut aquest dret l'han acceptat.<sup>31</sup>

## ESTRUCTURES DE SUPORT

### Departament de Treball

Mitjançant el Departament de Treball es pot tenir accés als diferents convenis que hi ha de cada sector per poder estar al dia de les diferents revisions salarials de cada àmbit de l'activitat empresarial.

<http://www.gencat.net/treball/>

Telèfon: 93 228 57 57

---

<sup>30</sup> Needleworx Direct i SÅNGA-SÅBY. Comissió Europea. *Responsabilidad empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa*. Luxemburg: Oficina de Publicacions, 2004.

<sup>31</sup> Comissió Europea. *Responsabilidad social de las empresas. Estudio de casos reales*. Luxemburg: Oficina de Publicacions, 2006.

## Ministeri de Treball i Afers Socials

En la *Guía laboral y de asuntos sociales 2006* del Ministeri de Treball i Afers Socials es tracten les qüestions bàsiques sobre la retribució.

<http://www.mtas.es/>

Telèfon: 91 363 00 00

# Promoció

## PRESENTACIÓ

### DEFINICIÓ

La promoció professional és un reconeixement de l'empresa al desenvolupament i la trajectòria d'una persona treballadora. A partir d'una avaluació dels mèrits, la formació i l'antiguitat, el personal pot ascendir professionalment.

De fet, la promoció professional, que és un dret de les persones treballadores, s'entén com l'adquisició de noves responsabilitats o funcions, més qualificades i/o més ben retribuïdes. La promoció pressuposa un acte voluntari i individual, a partir d'una formació professional que permeti a la persona treballadora millorar les seves capacitats i, per tant, les seves condicions laborals.

Tot i les virtuts de la promoció, sorgeixen dificultats a l'hora d'establir un sistema d'avaluació que valori totes les qualitats destacades del personal en l'activitat de l'empresa. El fet de consensuar els criteris de promoció amb els representants del personal i que aquests criteris siguin coneguts i transparents ajuda a donar credibilitat i significació a la promoció en el treball.

Malgrat la relació aparent entre la promoció i la gran empresa, la promoció és possible en totes les empreses, per petites que siguin, i sempre ajuda a fidelitzar el personal a l'empresa.

Cal distingir la categoria pròpia de la carrera professional de la persona treballadora del càrrec de més alta jerarquia que aquesta persona té o pot obtenir. És a dir, pot haver-hi:



- Una promoció vertical, en què la persona treballadora millora de nivell professional.
- Una promoció horitzontal, en què la persona adquireix més competències i categoria (pactada en el conveni).<sup>32</sup>

## BENEFICIS POTENCIALS DE LA PROMOCIÓ

La promoció és un instrument important per fidelitzar, motivar i mantenir els treballadors a l'empresa, ja que la persona treballadora pot obtenir un reconeixement per l'esforç de millorar en la seva feina. El reconeixement dels mèrits fomenta tant la motivació del personal com la millora del seu rendiment a l'empresa.

Tenir present la carrera professional del personal de l'empresa i dissenyar uns itineraris professionals és fonamental per crear una projecció del col·lectiu treballador en l'empresa.

## RESPONSABILITAT SOCIAL EMPRESARIAL EN LA PROMOCIÓ

Des de la perspectiva de la responsabilitat social empresarial, la promoció se centra en dos eixos fonamentals d'actuació: el mercat intern i els criteris de promoció.

### **Mercat intern**

Acotar el mercat intern és el pas previ a l'establiment dels criteris per a la promoció. Per establir un mercat intern de promoció cal tenir un sistema de classificació professional de la força de treball a través de les categories i/o grups professionals. Aquest pas és important per a la projecció professional de les persones (pla de carrera personal) i ajuda a fidelitzar el personal de

---

<sup>32</sup> Article 39 de l'Estatut dels treballadors (sobre mobilitat funcional).

l'empresa, en crear unes perspectives professionals internes. És a dir, dissenyar un mercat intern en què el personal tingui la possibilitat d'obtenir un reconeixement dels seus mèrits i, alhora, d'adquirir noves competències professionals pot ajudar a millorar el rendiment dins l'empresa. A més a més, suposa un estalvi per a l'empresa en despeses de rotació, reclutament, selecció i formació.

### **Criteris de promoció**

És fonamental que els criteris de promoció hagin rebut el vistiplau de la plantilla (coresponsabilitat) i que alhora tinguin objectius transparents i no discriminatoris. Estimular l'aprenentatge per millorar la situació del col·lectiu treballador, en particular del personal amb menys nivell educatiu, poc qualificat i de més edat, resulta cabdal si l'empresa vol ser responsable en matèria social. Convé tenir en compte els convenis sectorials a l'hora de plantejar el reconeixement de les competències, la qualificació i l'avaluació del personal de l'empresa que vol promocionar-se.

## **ELEMENTS PER IMPLEMENTAR**

### **PRELIMINARS**

#### **Mercat intern i itineraris professionals**

Un dels elements importants i necessaris perquè es desenvolupin uns itineraris professionals per a la promoció del personal de l'empresa és la creació d'un mercat intern.<sup>33</sup> Això vol dir que prèviament s'ha d'establir:

1) Un sistema de classificació professional ajustat a l'activitat de l'empresa i acordat per l'empresa i els representants del personal.

---

<sup>33</sup> La creació del mercat intern està molt condicionada per la grandària de la plantilla de l'empresa. Com més gran és la plantilla més possibilitats hi ha que les vacants es cobreixin amb el personal intern de l'empresa (promoció interna).

2) Uns itineraris o carreres professionals que pugui seguir el personal de l'empresa.

Es poden establir els grups professionals amb les categories i les funcions corresponents (prèviament, cal tenir en compte els processos de formació necessaris) a través d'un reagrupament de:

- les competències professionals,<sup>34</sup>
- un pla específic de formació,
- les titulacions,
- el contingut general de la prestació que les persones treballadores han de fer.

És en aquesta fase quan s'estableixen les condicions perquè hi puguin accedir tot el col·lectiu treballador, sigui quina sigui la seva condició social i personal. Els itineraris professionals han de prendre en consideració estrictament les competències del lloc de treball, independentment de la condició sexual, l'estat civil, l'edat, l'origen ètnic, les conviccions, la religió, etc. de la persona que l'ocupa.

## TEMES

És important tenir en compte la participació de la plantilla en el disseny de les condicions i els elements per a la promoció.<sup>35</sup>

### Formació

Un aspecte molt lligat a la promoció és la formació per adquirir noves aptituds o competències. A partir de la formació, el personal pot millorar professionalment. Fomentar els permisos per a exàmens i adequar la jornada laboral als estudis és una manera de reconèixer que la formació és necessària per a la promoció.

---

<sup>34</sup> Competència professional entesa com els coneixements, les habilitats pràctiques i les actituds que s'han de tenir per al lloc de treball.

<sup>35</sup> Vegeu l'apartat «Participació».

Per a l'ascens professional és recomanable pensar en el disseny d'un pla formatiu per accedir a un determinat lloc de treball. D'aquesta manera es reconeix la formació com un factor per millorar en el lloc de treball i en la carrera professional del personal treballador. Per tant, és important desenvolupar una estratègia en aquesta línia i tenir en compte les següents pautes:

- Definició dels llocs de treball (classificació professional basada en els grups professionals).
- Qualificació bàsica per accedir-hi.
- Necessitats formatives complementàries per al lloc de treball.
- Planificació i seguiment dels cursos adients al lloc de treball.
- Avaluació i reconeixement de competències.

## Criteris de promoció

Un cop creat l'escenari i el disseny dels plans o les carreres professionals del personal de l'empresa, cal establir els criteris per reconèixer les competències, qualificar-les i avaluar-les.

## Objectivitat i transparència

Els criteris objectius i la transparència de tot el procés són fonamentals per donar credibilitat a la promoció dins l'empresa.

Així doncs, la promoció professional ha de tenir en compte la formació (formalització dels certificats de formació valorables), els mèrits i l'antiguitat, i ha de basar-se en criteris objectius i transparents. A més a més, cal que el procés de promoció sigui accessible a tot el personal i que hi participin de manera equitativa els representants del personal treballador i la direcció de l'empresa.

## Participació dels actors implicats

Les carreres i la promoció professional han de ser negociades de manera formal entre els representants de la força de treball i la direcció, per evitar vies

de promoció selectives, informals i individuals, que poden donar peu a una pèrdua de credibilitat en la transparència de l'empresa.

## EXPERIÈNCIES

Esmentem exemples que es poden aplicar a les bones pràctiques quant a la promoció:

1. L'empresa pot definir les categories laborals de l'empresa i fer públics els requisits necessaris per accedir a cada lloc de treball. Per tant, per a cada lloc de treball o categoria caldria definir:

- Responsabilitats.
- Funcions específiques.
- Posició dins l'organigrama de l'empresa.
- Responsable directe al qual s'ha d'adreçar.
- Coneixements previs:
  - formació,
  - experiència,
  - altres.

2. Per afavorir les promocions de manera transparent cal publicar-ne les bases o fer-ne difusió entre el personal que hi opta. És a dir, en el moment de la promoció cal valorar tots els casos que puguin beneficiar-se'n, si compleixen les condicions, i argumentar la decisió final. Per tant, els passos que cal seguir són:

- Anunciar la plaça vacant i les condicions per accedir-hi.
- Rebre els candidats.
- Avaluar els candidats (amb representació dels representants de les persones treballadores).

## ESTRUCTURES DE SUPORT

Al web del Departament de Treball es pot trobar l'Estatut dels treballadors. En la secció tercera (Classificació professional i promoció en el treball), dels articles 22 fins al 25, es tracta la qüestió de la promoció en el treball (pàgines 25 i 26).

<http://www.gencat.net/treball/>



# Jornada laboral

## PRESENTACIÓ

### DEFINICIÓ

La diversitat en les maneres d'organitzar el temps de treball dins l'empresa ha proliferat, i aquest fet ha incidit en les condicions laborals del personal.

Les dinàmiques dels mercats estan marcant els canvis en l'organització interna/externa, els processos productius, la tecnologia i la qualitat de les empreses.

La reorganització de la jornada de treball és una de les vies per adaptar-se a les noves formes de productivitat de l'empresa, per adaptar-se millor, així, a les variacions de la demanda en els mercats.

Quan parlem de jornada de treball ens referim al temps de treball remunerat que la persona treballadora ha de dedicar a l'activitat per a la qual ha estat contractada. En el contracte es concreta el còmput d'hores que s'han de treballar (es concreten en dies, setmanes o anys).

Els horaris que s'allarguen més enllà de la jornada laboral ordinària i certes formes de gestió del temps poden perjudicar la qualitat del treball del personal de l'empresa. En general, el temps de treball desestructurat, com l'allargament de l'horari habitual, els canvis continus d'horaris de descans o de torns (sense previ avís), entre d'altres, repercuteix en la vida de les persones empleades i revela una manca de responsabilitat social de l'empresa.

Per això és important tenir en compte, a l'hora d'establir la jornada laboral del personal, la distribució (estabilitat i duració) i la flexibilitat de l'horari.



## BENEFICIS POTENCIALS DE LA JORNADA LABORAL

La persona treballadora cada vegada té més en compte la jornada laboral quan ha de triar o mantenir un lloc de treball. Així doncs, la jornada influeix de manera molt determinant en la permanència del personal a l'empresa.

La flexibilitat de l'horari de treball que ofereix l'empresa al seu col·lectiu treballador ha d'anar acompanyada d'una contrapartida, la garantia que aquest col·lectiu estarà disposat a respondre davant els diferents cicles d'intensitat de l'activitat i a adequar-se a les fluctuacions de la demanda.

Una persona treballadora que gaudeixi d'una certa flexibilitat en l'horari per conciliar millor la seva vida laboral amb la personal tindrà més arguments per ser fidel a l'empresa i alhora estarà més motivada en la feina. Si hi ha confiança mútua, l'horari flexible pot ser un benefici per a totes dues parts.

## RESPONSABILITAT SOCIAL EMPRESARIAL

Des de la perspectiva de la responsabilitat social, en la jornada laboral es plantegen dos eixos fonamentals d'actuació: la distribució de la jornada laboral i la seva flexibilitat.

### Distribució de la jornada laboral

Parlem de la distribució horària del temps de treball del personal (durada, períodes de descans, torns...). Una bona pràctica, a més del compliment de la legislació vigent, consisteix a millorar les condicions de certes jornades laborals, com les nocturnes o amb horaris irregulars, o bé les jornades en què es fan tasques molt repetitives i esgotadores. En general, ens referim a les jornades que tenen unes condicions especials i incloem la gestió de les hores extraordinàries dins l'empresa (límits i condicions). Són elements que poden repercutir de manera directa en l'organització de la vida del personal afectat.

## Flexibilitat

La possibilitat de gaudir d'una certa flexibilitat en la jornada laboral pot ajudar a millorar la compaginació entre la vida laboral i la personal i familiar.<sup>36</sup>

El temps de treball va més enllà d'allò específicament laboral, ja que afecta la vida de les persones i la societat en general. La flexibilitat del temps de treball, per exemple en l'entrada i la sortida, es pot considerar una eina de millora de les condicions laborals del personal i de l'empresa en general.

Per tant, s'ha de tenir en compte que el tipus de jornada influeix en la qualitat de les condicions laborals i de vida de les persones treballadores; un **temps desestructurat, amb canvis constants d'horari laboral (horaris irregulars) i de torns, pot desestructurar també la vida personal i familiar i, per tant, el rendiment a la feina.** Així doncs, es considera contraproduent tant per a l'empresa com per a les persones treballadores i la societat que l'envolta.

## ELEMENTS PER IMPLEMENTAR

### PRELIMINARS

Les recomanacions perquè l'empresa adopti bones pràctiques són una tasca complexa, atès que hi ha una gran varietat d'empreses i maneres de fer.

És interessant plantejar unes accions responsables basades en el diàleg amb les persones implicades (partint del marc del conveni col·lectiu) i en l'aposta per una jornada a ple rendiment però sense prolongacions.

---

<sup>36</sup> Vegeu la guia específica per a aquesta qüestió: *Guia pràctica de responsabilitat social a la PIME: El Pla d'Igualtat i mesures de conciliació*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2006 (Projecte Ressort).

És a dir, cal prendre consciència dels límits de la jornada laboral del personal. En el cas que l'empresa hagi de fer front a èpoques especialment intenses de feina és recomanable una compensació de les hores extraordinàries amb temps lliure retribuït per conciliar la vida laboral amb la personal i familiar.

L'empresa ha de tenir sempre una actitud responsable i conscient per no afectar negativament la vida personal de la seva plantilla en les èpoques de més feina que poden sorgir.

## TEMES

### La distribució de la jornada laboral

El conveni col·lectiu preveu molts dels elements bàsics per establir una jornada laboral responsable. L'empresa pot implicar-se en la millora d'aquest conveni, per exemple, ajustant i/o augmentant el temps de descans en les tasques excessivament repetitives del personal, o bé permetent només fer hores extraordinàries en casos excepcionals i no de manera habitual (cosa que, a més, incompleix la legislació laboral vigent). Aquestes mesures poden ajudar a millorar de manera significativa la qualitat de les condicions laborals del personal i traduir-se en més fidelitat a l'empresa i un major rendiment.

Altres aspectes com la reducció de les hores efectives de treball setmanal (menys de quaranta hores setmanals) i la compensació de les hores extraordinàries (quan es facin) amb temps lliure són mesures responsables.

Quan la mateixa naturalesa de l'activitat de l'empresa obligui a fer horaris irregulars, és important tenir en compte que cal avisar el col·lectiu treballador dels canvis d'horari que l'afectaran amb un mínim marge de temps. És a dir, el marge per avisar sobre la variació de l'horari no ha de ser reduït sinó que ha de partir d'una planificació (trimestral i/o anual), per evitar la inestabilitat i la inseguretat del personal de l'empresa i perquè aquest pugui organitzar-se la vida amb uns mínims de qualitat. La comunicació anti-

cipada i planificada és la millor manera d'afrontar els canvis en els horaris laborals.

## Flexibilitat

La flexibilitat en el temps de treball del personal pot ajudar a conciliar la vida laboral amb la personal i familiar. Afavorir i millorar l'adaptació de l'horari, fins allà on sigui possible, a la vida personal de les persones treballadores pot contribuir a la qualitat de vida d'aquestes; però també pot comportar horaris irregulars poc convenients. Cal consensuar a través d'acords o del conveni els límits i el control de la flexibilitat.

Algunes empreses han començat a implementar la flexibilitat en l'entrada i la sortida del lloc de treball. Aquesta flexibilitat és una pràctica sorgida de les noves formes d'organització del treball que les empreses han adoptat en el procés de modernització. No obstant això, tot i que és una mesura que pot ajudar a fer compatible l'horari de la feina amb la vida personal i familiar, hi ha el risc de caure en els horaris irregulars, que poden ser contraproduents per a la bona marxa de l'empresa.

## Mesures

A continuació, s'enumeren els punts importants que cal tenir en compte per establir una jornada laboral responsable:

- Millorar el temps de descans en les tasques excessivament repetitives del personal.
- Fer hores extraordinàries en casos excepcionals i no de manera habitual i, per tant, irregular.
- Introduir la flexibilitat per millorar la conciliació de la vida personal i la laboral.
- Informar prèviament i amb prou antelació dels canvis d'horari en els calendaris laborals.
- Avisar amb prou antelació de l'allargament puntual de la jornada.
- Establir sistemes de permuta entre personal treballador en canvis d'horaris i de torns.

- Permetre que l'acceptació dels nous torns sigui voluntària.
- Participació dels representants legals en la concreció de les jornades laborals i els seus canvis (jornada flexible).

## EXPERIÈNCIES

### Autogestió de l'horari

Per autogestió de l'horari s'entén una certa flexibilitat en la realització de les hores previstes en el contracte laboral. La persona treballadora no té un horari fix per dia, sinó que és variable i gaudeix d'un cert marge per conciliar la seva vida laboral amb la personal i familiar.

L'autogestió de l'horari de la jornada laboral és una mesura que és menys complexa en certs llocs de treball, però en altres és més difícil d'aplicar. Algunes empreses tenen un sistema que permet certa llibertat per poder fer gestions personals i/o familiars, un temps que es recupera quan es creu més convenient. Normalment, aquesta llibertat es pot concedir a les persones que ocupen llocs de treball basats en objectius i no en la presència, com per exemple en empreses consultores, enginyeries, etc.

### Polivalència

Una altra manera de flexibilitzar la jornada laboral és mitjançant la polivalència del personal, que coneixen el funcionament de més d'un lloc de treball i que, per tant, en poden ocupar un altre diferent del seu quan es doni alguna baixa puntual. En aquestes condicions el col·lectiu de treballadors pot combinar-se i flexibilitzar el seu lloc de treball sense deixar de cobrir-lo.

### La tarda de divendres lliure

Cada cop és més habitual en les empreses tenir la tarda del divendres lliure i compensar aquesta reducció de la jornada recuperant les hores els altres dies de la setmana. Aquesta possibilitat millora el temps lliure de la persona treballadora sense repercutir en el treball de l'empresa.

En general, cada empresa sap fins on pot arribar. Només s'ha de voler anar més enllà dels requisits legals per millorar la relació entre l'empresa i el seu personal quan la productivitat no se'n ressentí.

Personal i empresa han d'arribar a un acord sobre la compensació per l'allargament de la jornada per poder lliurar el producte o el servei en els terminis previstos.

## **ESTRUCTURES DE SUPORT**

### **Generalitat de Catalunya**

En la pàgina web de la Generalitat de Catalunya es pot trobar, dins l'opció «Govern», un catàleg de serveis, en l'apartat «Treball» del qual es tracta el tema de la jornada laboral (calendari laboral).

<http://www.gencat.net>

Telèfon: 012

### **Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball**

Aquesta institució (QUIT) és un centre de recerca del Departament de Sociologia de la UAB que realitza estudis en l'àmbit del treball i de la vida quotidiana. En la seva pàgina web es poden trobar estudis i articles relacionats amb la jornada laboral que ajuden a conèixer la qüestió.

<http://quit.uab.es>

### **Departament de Treball**

En la pàgina web del Departament de Treball es pot trobar l'Estatut dels treballadors, la secció cinquena del qual (Temps de treball), entre els articles 34 i el 38, tracta de la jornada laboral (pàgines 30-35).

<http://www.gencat.net/treball>

## Ministeri de Treball i Afers Socials

El Ministeri de Treball i Afers Socials ha publicat una guia laboral i d'afers socials en la qual es detallen els elements fonamentals de la jornada laboral.

<http://www.mtas.es>

# Condicions laborals dels col·lectius amb dificultats d'inserció laboral

## PRESENTACIÓ

### DEFINICIÓ

Un element clau perquè l'empresa assoleixi una responsabilitat i un compromís social és que adopti una actitud correcta davant les persones que tenen dificultats d'inserció laboral.

La integració d'aquests col·lectius en l'activitat de l'empresa sense discriminacions ni desigualtats i, a vegades, ajudant-les a millorar la seva situació personal, és una bona pràctica que està a l'abast de les empreses.

Aquesta intervenció no s'ha d'entendre ni com un ajut gratuït, ni com un acte caritatiu, ja que forma part d'una relació laboral normal i corrent. A més, aquesta ajuda pot millorar el benefici i el valor afegit de l'empresa, a banda de generar avantatges per a la comunitat local.

Les circumstàncies d'aquestes persones han contribuït a la discriminació de què les ha fet objecte el mercat laboral.

La gran majoria de les persones amb dificultats d'inserció laboral són persones aptes per treballar.

Moltes d'aquestes persones estan capacitades per desenvolupar una activitat productiva encara que la dinàmica del mercat laboral les hagi discriminat per raons de sexe, edat, ètnia, país de procedència, diversitat funcional o malalties cròniques, entre d'altres.



Quan parlem de col·lectius amb dificultats d'inserció laboral ens referim a persones que estan capacitades per treballar però que tenen unes característiques que les fan més propenses a quedar excloses del mercat laboral i que, consegüentment, s'enfronten a la precarietat laboral i personal.

**Els principals col·lectius amb dificultats d'inserció laboral són:**

- les persones en situació d'atur de llarga durada,
- les persones soles amb familiar/s dependent/s (i/o sense un coixí familiar),
- les persones amb diversitat funcional,<sup>37</sup>
- les persones de més de quaranta-cinc anys,
- les dones,
- els immigrants,
- els joves,
- altres col·lectius, com per exemple els extoxicòmans, els expresidaris o els membres de l'ètnia gitana.

En definitiva, és important comprendre que aquestes persones tenen alguna dificultat però que en general són persones iguals a la resta dels treballadors.

La solució idònia per eliminar el problema d'aquesta discriminació és trobar una feina en la qual aquella dificultat o peculiaritat de la persona no és rellevant i, per tant, es fa insignificant. Si trobem una feina en la qual la dificultat de la persona no es fa present, no cal fer una distinció amb la resta del personal. Així mateix, és convenient fer una tutoria i/o un bon seguiment de l'adaptació de la persona al lloc de treball a través d'un responsable (persona treballadora o entitat social).

---

<sup>37</sup> Aquest terme és proposat pel Foro de la Vida Independiente per defugir termes que limiten o són despectius, com «persones amb discapacitat», «minusvalidesa» o «incapacitat». El terme «diversitat funcional» s'ajusta més a la realitat d'una persona que funciona de manera diferent a la de la majoria de la societat. Vegeu el document en línia: [http://www.minusval2000.com/relaciones/vidaIndependiente/diversidad\\_funcional.pdf](http://www.minusval2000.com/relaciones/vidaIndependiente/diversidad_funcional.pdf).

## BENEFICIS POTENCIALS DE LA CONTRACTACIÓ DE COL·LECTIUS AMB DIFICULTATS D'INSERCIÓ LABORAL

Les empreses que aposten per la contractació de col·lectius amb dificultats d'inserció laboral o que tenen una sensibilitat especial envers aquests reptes socials, a més de beneficiar-se dels avantatges immediats que suposa, com la contractació d'un personal estable i fidel i el guany d'una bona reputació per a l'empresa, milloren la seva relació i implicació amb la societat que les envolta i, per tant, la seva responsabilitat social com a empresa, en fomentar valors intangibles però reals.

### Clients, satisfacció del personal i reputació

Podem enumerar els beneficis potencials que poden comportar aquestes pràctiques:

- El reconeixement per part dels clients i/o els consumidors del producte. (El concepte de consum responsable es va estenent, i per a l'empresa que fa bones pràctiques afavoreix la fidelització del consumidor. Tenim exemples com La Fageda, reconeguda per les seves bones pràctiques en els àmbits econòmic, empresarial i social a través de premis i una bona repercussió social.)
- La motivació, la implicació i la fidelitat del personal contractat envers l'empresa (ja que senten que se'ls dóna una oportunitat i la seva satisfacció personal millora) evita l'excessiva rotació del personal de base a què actualment han de fer front les empreses.
- La millora de les relacions amb la comunitat local. (La voluntat de l'empresa de contribuir a la incorporació al món laboral de col·lectius de la mateixa comunitat és un factor positiu per a la relació amb el territori. Moltes vegades, això ha servit per millorar els avantatges en el mercat respecte dels seus competidors o els avantatges amb els bancs o altres entitats importants per al funcionament de l'empresa.)

En general, l'empresa guanya reputació i prestigi davant les altres, i la imatge que projecta a la societat en surt beneficiada.

### **Intermediació de les entitats socials**

La contractació realitzada a través d'entitats socials d'inserció laboral aporta un benefici quant a l'estalvi de les despeses de tot el procés de contractació de personal per a l'empresa. D'aquesta manera, l'empresa gaudeix d'un servei gratuït per reclutar persones per a la seva plantilla que, a més, ja han estat sotmeses a un reconeixement i un control per l'entitat d'inserció laboral. A més a més, en la majoria dels casos, l'entitat porta a terme un seguiment i un assessorament per a l'empresa de la persona que s'ha contractat.

### **Integració de les accions socials a la gestió de l'empresa**

Les accions socials integrades dins les estratègies comercials de l'empresa fan augmentar les possibilitats d'èxit a llarg termini i la probabilitat de generar avantatges per a l'empresa quant a reconeixement i millores competitives en el mercat. És important que aquestes accions no siguin un fet puntual i desorganitzat sinó una operació àmplia, executada com a part de l'estratègia comercial per millorar l'activitat de l'empresa.

### **Avantatges econòmics i compliment de la legislació vigent**

Moltes empreses també gaudeixen de beneficis en les bonificacions de la Seguretat Social, a més d'altres avantatges econòmics que les institucions públiques promouen.

La legislació (a escala tant europea com estatal, incloent-hi la negociació col·lectiva) també estableix unes bases per fomentar la plena integració de les persones amb dificultats d'inserció laboral. La llei estatal estableix per a alguns col·lectius unes quotes de reserva de llocs de treball (LISMI) i la negociació col·lectiva estableix unes clàusules per fomentar la igualtat de tracte i oportunitat entre les persones treballadores.

## RESPONSABILITAT SOCIAL EMPRESARIAL EN LA CONTRACTACIÓ DELS COL·LECTIUS AMB DIFICULTATS D'INSERCIÓ LABORAL

La creació d'ocupació per a aquests col·lectius és un dels principals reptes de la Comunitat Europea.

En la pràctica de la responsabilitat social empresarial destaquen les estratègies per fomentar la igualtat adreçades a col·lectius amb dificultats d'inserció laboral en les següents matèries:

1. Contractació: fer servir criteris de discriminació positiva amb els col·lectius amb dificultats d'inserció laboral (proves de selecció sense discriminacions per garantir l'accés al lloc de treball, vetllar per la igualtat d'oportunitats als diferents llocs de treball).

2. Formació: elements per fomentar la formació (convenis amb entitats de formació i la contractació de l'alumnat).

3. Remuneració: a igual categoria laboral, igual sou (sense cap distinció).

4. Promoció.

5. Jornada laboral.

Deixant de banda aquestes matèries concretes, en trobem d'altres de menys definides i visibles, segons el col·lectiu de què es tracti. És el cas de les persones amb problemes especials, per exemple, les persones immigrades (que tal vegada necessiten una adaptació més pausada per la barrera idiomàtica i les diferències culturals).

Les estratègies per tractar aquesta qüestió consisteixen a fomentar la contractació d'aquests col·lectius i equiparar-ne les condicions laborals amb la resta de treballadors i treballadores.

Quan parlem d'equiparar-ne les condicions laborals per no crear situacions de discriminació i desigualtat, l'empresa ha de ratificar-se en la intenció i el compromís d'evitar injustícies d'aquesta mena.

## ELEMENTS PER IMPLEMENTAR

### PRELIMINARS

Les possibilitats de bones pràctiques en aquest àmbit són molt variades, i cada actor que hi intervé té un paper important per millorar aquesta situació. És important que quedi explicitada la posició de l'empresa davant la mateixa direcció, el personal i les entitats socials.

#### La direcció

Reconèixer el perfil de la persona que pot ocupar un lloc de treball en l'empresa és un element que cal tenir present. Aquest pas és necessari (per bé que no suficient) per tenir èxit en aquesta pràctica, deixant de banda les possibles adequacions que es poden portar a terme en el lloc de treball.

A grans trets, és important que l'empresa o la direcció enumeri, d'acord amb les seves necessitats, els requisits o el perfil de la persona que creu que ha d'ocupar el lloc de treball (més endavant en parlarem amb més deteniment). És important fer l'esforç de posar en paraules tot allò que la direcció creu que s'ha de tenir present per al lloc de treball, amb l'objectiu de definir amb claredat les tasques que ha de fer la persona que s'ha de contractar.

#### El personal

La comunicació interna i/o la participació del personal en aquest tipus de pràctiques de vegades ajuda a millorar la integració i l'adaptació dels membres d'aquests col·lectius. Per tant, un factor important és la sensibilització de la resta del personal quant a aquest tipus d'accions. Les acollides d'aquests col·lectius tenen un vessant informal molt important, a càrrec del mateix personal, els nous companys i companyes de feina.

No obstant això, la sensibilització pot tenir un paper no volgut en la integració. És per això que el nouvingut s'ha d'integrar amb l'objectiu de ser un treballador més, amb els seus drets i deures (ben clarificats).

Depenent del col·lectiu que s'integra, cal una sensibilització per comprendre'n la situació. Però de vegades això pot estigmatitzar la persona que es vol integrar.

### **El procés de sensibilització**

- Descripció de la situació (sobre la qual es vol sensibilitzar) dels col·lectius amb dificultats d'inserció laboral i concreció del col·lectiu que es vol integrar dins l'empresa.
- Estratègia per sensibilitzar. Activitats previstes, com la divulgació de la posició de la direcció i la descripció de la situació, relacions amb una entitat que tracti aquesta qüestió, etc.
- Recursos necessaris, tant humans (persones que el treballaran) com materials (llibret, full, etc.) i tècnics (assessorament de les entitats o les persones expertes).
- Pressupost destinat a la sensibilització.

### **Les entitats socials col·laboradores**

Molts dels dubtes que plantegen aquestes pràctiques són resolts per entitats socials que treballen en aquestes qüestions.

Aquestes entitats ofereixen la possibilitat de donar suport quant a:

- l'estratègia a seguir per a la correcta inserció laboral en l'empresa d'aquests col·lectius,
- el reclutament,
- el seguiment personalitzat en l'empresa,
- els beneficis legals que la llei preveu per a aquestes actuacions.

Les entitats socials més properes a l'àmbit territorial on l'empresa té la seu són les més aconsellables per establir-hi aquest tipus de relacions. Aquestes

entitats tracten les situacions concretes de la zona. Per tant, són una de les millors vies perquè l'empresa pugui obtenir un reconeixement per part de la comunitat, així com també contribuir a millorar la comunitat local que l'envolta.

Aquesta col·laboració, que pot ser informal o formalitzada, s'estableix amb centres especials de treball, agrupacions, associacions, fundacions, centres socials que tractin amb aquests col·lectius i/o situacions, etc.

## Seguiment i ajuda a les bones pràctiques

A part de la planificació i l'estratègia que l'empresa pot seguir, l'actitud que aquesta adopta és clau en la superació dels possibles obstacles que es puguin presentar i en el compromís social.

Així, les pràctiques les han de dur a terme tant la direcció de l'empresa com el seu personal. Una possibilitat seria la creació de la figura d'una persona que faci de tutor responsable de resoldre totes les qüestions que sorgeixin relatives a aquests col·lectius, que pugui coordinar el procés d'integració i d'acollida en el si de l'empresa pot ser un referent i un suport per a aquestes persones.

Perquè aquestes accions siguin rendibles cal que hi hagi un seguiment i una avaluació. Això vol dir detallar indicadors que serveixin per mesurar el grau d'acompliment de l'acció que ha emprès l'empresa. Poden tenir un caràcter qualitatiu (el més aconsellat atès l'objecte d'anàlisi) o bé quantitatiu.

### Seguiment i avaluació

- Definir indicadors per mesurar l'acció.
- Definir el període que s'ha assignat a l'acció o al procés d'implementació.
- Mesurar els indicadors.
- Avaluat els resultats contrastats amb l'entitat col·laboradora i el personal treballador implicat.

## TEMES

Quan parlem de les bones pràctiques hem de tenir en compte que moltes estan pensades per reduir les discriminacions i les desigualtats que la societat ha generat al llarg del temps i que, per tant, estan molt arrelades a la cultura autòctona i resulten invisibles (es mostren directament i/o indirectament).

El conveni col·lectiu és un bon instrument per articular un marc mínim de regulació col·lectiva dels drets d'aquestes persones amb dificultats d'inserció laboral.

En l'àmbit laboral, l'absència de discriminació és necessària però no suficient per anul·lar les desigualtats entre els treballadors. Calen accions concretes en els aspectes següents:

### Contractació

La contractació és l'element cabdal en matèria d'inserció laboral. És la porta d'accés al mercat de treball.<sup>38</sup>

### Criteris de selecció

Els criteris de selecció del personal són els elements fonamentals per a la igualtat d'oportunitats.

Des de l'inici del procés (l'anunci de la feina) fins a l'elecció final del candidat és important tenir cura de:

- el llenguatge utilitzat,
- els requisits establerts (proves de selecció),
- el tipus d'avaluació,
- els elements que es tenen en compte per reclutar una nova persona.

Afavorir la contractació d'aquestes persones (mitjançant mesures de discriminació positiva) quan tenen els mateixos mèrits i capacitats que altres can-

---

<sup>38</sup> Vegeu la fitxa «Contractació».



didats per cobrir el lloc de treball és una mesura que ajuda a millorar aquesta situació.

### **Definició i/o redefinició del lloc de treball**

Un cop l'empresa ha fet el pas de contractar una persona amb dificultats d'inserció laboral, és important definir clarament la feina que ha de fer (posteriorment es pot redefinir de manera més ajustada a la persona concreta).

L'objectiu d'aquesta mesura és comunicar de manera clara les funcions que s'han de complir i no transmetre una sensació de paternalisme o que s'ha de fer un esforç constant per a la integració. La definició de les tasques encomanades ajuda a millorar la relació jurídica que han establert la persona treballadora i l'empresa. S'ha d'intentar integrar la persona perquè sigui una més. Per exemple:

#### **Elaboració d'un formulari descriptiu del lloc de treball**

- Nom del lloc de treball.
- Tipus de contracte.
- Contingut o tasques que li corresponen.
- Objectius.
- Canals de comunicació (interlocutor).
- Organigrama de l'empresa: amb qui es relacionarà (departament, àrea, equip...).
- Condicions laborals: remuneració, jornada laboral (vacances), formació, etc.

#### **Adaptació del lloc de treball a la persona**

Un cop concretat el contingut de la feina, cal que hi hagi una revisió, aproximadament al cap de tres mesos —període de proves, en què la feina pot ser redefinida per les dues parts. Una feina que es redefineix en funció de les capacitats de la persona potencia aquestes i, per tant, millora el rendiment en el lloc de treball.

En aquest punt, les entitats socials de suport tenen un paper important, perquè són les que poden ajudar a ajustar aquesta relació (lloc de treball /

persona), ja que és inevitable pensar en un període d'adaptació per a les dues parts, l'empresa i la persona treballadora.

## Formació

La formació millora el capital humà de l'empresa i la capacitat per adaptar-se a les dinàmiques del mercat. Una persona amb una carrera formativa tendirà a tenir una projecció positiva per a l'empresa. Amb tot, l'empresa preveu molt poca oferta formativa per als col·lectius amb dificultats d'inserció laboral.

La formació en aquests col·lectius presenta com a reptes principals:

- Els impediments a causa de la poca disponibilitat de temps de la persona, l'escassa qualificació.
- La manca de motivació per seguir els cursos (no saben el perquè d'aquest esforç).

## Impediments per a la formació

En general, els col·lectius als quals ens referim tenen impediments de diferent naturalesa per seguir cursos de formació. En el cas de les dones, normalment, si la formació es programa fora de l'horari laboral, s'aprofita menys, perquè moltes d'elles són les responsables de les tasques familiars. En el cas de les persones sense qualificació, la manca d'interès i la poca motivació per formar-se són trets que dificulten l'assistència als cursos de formació.

Així, és important que es tingui en compte tot allò que pugui dificultar l'accés a la formació i potenciar les mesures que l'afavoreixen, com:

**Fer la formació dins l'horari laboral.** Cal intentar que la formació sigui dins la jornada de treball; si la formació només és possible fora de l'horari laboral, s'ha de compensar econòmicament o amb hores de lliure disposició.

**Pla de formació per a totes les categories laborals de l'empresa, les de base incloses.** La formació com a estratègia de l'empresa és una de les

millors maneres de rendibilitzar l'esforç que representa, sobretot si s'hi inclou els col·lectius amb més dificultats per formar-se. Això vol dir:

- Oferir una formació adaptada a les necessitats de les persones amb dificultats per a la formació (acreditació de l'experiència, formadors experts en aquest tipus d'alumnat, contingut equiparat a la formació inicial que té el grup professional, etc.).
- Fer una diagnosi de les necessitats formatives de cada grup professional de l'empresa.
- Fer un seguiment de la formació.
- Fer una avaluació de la formació.

**Altres dificultats específiques** de cada empresa que impedeixen fer la formació amb normalitat.

### Valoració de la formació

També cal tenir en compte que, en general, potenciar la formació, per exemple amb els plans de promoció, ajuda l'empresa a motivar-se per emprendre les accions formatives.<sup>39</sup> L'estímul, moltes vegades, pot procedir de l'establiment de sistemes de promoció professional i d'itineraris professionals amb criteris d'objectivitat i amb participació dels representants legals del personal. És una manera de mantenir i ampliar les expectatives professionals i de promoció, d'oferir més seguretat i perspectives de futur tant per a l'empresa com per als col·lectius amb dificultats d'inserció laboral.

Per tant, una manera de començar a fomentar la formació pot ser reconèixer-ne el valor. Així, la mesura bàsica és:

#### El foment de la motivació

1) La formació serveix per qualificar la persona i millorar-ne la carrera professional. Això vol dir exposar al personal els avantatges de la formació de manera atractiva i pedagògica. És bàsic captar l'interès del personal que la veu com un inconvenient i com quelcom poc important.

---

<sup>39</sup> Vegeu la fitxa «Formació».

2) El reconeixement de la formació com un element important per a l'empresa és fonamental. Una cosa que pot fer l'empresa per fomentar la formació és exigir al seu personal una qualificació o una formació determinada per a l'obtenció de millores laborals.

### **Formació per lluitar contra la rotació del personal de base**

Un altre aspecte laboral que cal abordar i millorar és la formació del personal treballador de l'empresa que hi treballa amb contractes temporals o amb poca estabilitat. Incloure aquest personal en els plans de formació pot ajudar l'empresa a fidelitzar-lo i mantenir-lo al seu lloc de treball.

### **Formació subvencionada i responsable de formació**

Un element important que cal tenir present són les subvencions que les institucions públiques ofereixen. Algunes vegades l'empresa no hi accedeix per la ingent quantitat de tràmits burocràtics que representa sol·licitar-les. Això provoca el desconeixement de gran part de la formació gratuïta de què es pot beneficiar el món empresarial.

Una mesura important per reduir aquesta desinformació podria ser responsabilitzar una persona treballadora de l'empresa, com per exemple càrrecs de comandament de taller, càrrecs de comandament de producció, personal amb un determinat grau de veterania, les persones responsables immediates, la mateixa direcció, o la persona propietària de l'empresa, per dur a terme totes aquestes gestions, que moltes vegades requereixen dedicar-hi temps. En empreses d'una certa grandària, la persona més adequada pot ser qui tingui la responsabilitat de l'àrea de recursos humans.

Aquesta persona pot ser la mateixa que identifiqui les necessitats i planifiqui un pla de formació per a cada grup professional de l'empresa.

En definitiva, l'empresa ha de fer l'esforç d'invertir perquè la formació li aportï algun guany i fugir de la formació informal, puntual, desestructurada i només per a càrrecs intermedis. L'objectiu en responsabilitat social en matèria de formació és que tothom en surti beneficiat, tant el personal treballador com l'empresa. És per això que l'empresa ha d'apostar per aquesta direcció de manera explícita.

## Retribució<sup>40</sup>

La retribució és l'element bàsic i necessari perquè la persona pugui entrar al mercat laboral. Sovint, la remuneració que perceben certs col·lectius és tan baixa que no permet una estabilitat personal ni una continuïtat en l'empresa, cosa que repercuteix en el rendiment i afavoreix l'absentisme. Per tant, tant l'empresa com la persona contractada hi surten perdent. Una política salarial responsable i conscient d'aquesta situació pot reduir les discriminacions en què el mercat laboral incorre en aquest àmbit.

El sistema salarial és una font de discriminació, sobretot de manera indirecta. Per exemple, moltes de les feines estan feminitzades o masculinitzades, i sovint aquest fet també es tradueix en el salari que es percep per cada feina. La mateixa feina és retribuïda diferentment segons el col·lectiu al qual pertany la persona que la desenvolupa: això s'anomena discriminació salarial.

Per tant, un primer pas per resoldre aquest problema és dur a terme una revisió salarial en conjunt per eliminar les diferències per raó de gènere, edat, ètnia, país de procedència, diversitat funcional o malalties cròniques, entre d'altres.

### Equitat en el sistema retributiu

Igual retribució per a treballs d'igual valor

Aquest és el principi bàsic que ha d'orientar la revisió de l'escala salarial. Feines que tenen un mateix valor sovint es remuneren amb sous diferents segons qui les exerceix. Cal justificar de manera clara i objectiva aquestes diferències per fer emergir les possibles discriminacions.

---

<sup>40</sup> Vegeu la *Guia pràctica de responsabilitat social a la PIME: El Pla d'Igualtat i mesures de conciliació*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2006 (Projecte Ressorit).

## **Restabliment de la retribució del personal treballador**

Pagar en funció de la productivitat (o bé pel servei que ofereix el personal a l'empresa) i no d'acord amb la categoria pot donar peu a moltes discriminacions socials.

La revisió de la valoració del lloc de treball i les seves funcions de cara a una aplicació correcta del principi de la mateixa retribució per treballs del mateix valor (d'acord amb les directrius europees) és important per poder abordar la correcció de les diferències salarials per raó de gènere, edat, ètnia, país de procedència, diversitat funcional o malalties cròniques, entre d'altres motius de discriminació, tant directes com indirectes.

### **Revisió del lloc de treball tenint en compte (amb independència de la persona que l'ocupa):**

- La responsabilitat.
- L'autonomia.
- Les aptituds.
- La capacitat i l'experiència professional.
- La qualificació.

Tot i així, cal dir que la valoració del lloc de treball és una tasca complexa, que comporta moltes dificultats<sup>41</sup> i que varia d'una empresa a una altra.

A continuació es presenta un exemple d'una nova valoració del lloc de treball:<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> En el llibre *Igualdad salarial en la negociación colectiva* es tracta aquesta qüestió (consulteu l'apartat de referències bibliogràfiques).

<sup>42</sup> Aquest model ha estat utilitzat per empreses d'un cantó de Suïssa.

<i>Capacitats</i>	<i>Possible ponderació de la retribució</i>
<b>Capacitats intel·lectuals</b>	20 – 50%
Requisits específics	
Planificació i organització	
Treball monòton o poc marge de maniobra	
Interrupcions involuntàries de la feina	
<b>Capacitats psicossocials</b>	20 – 40%
Comunicació oral	
Capacitat de cooperació	
Capacitat de persuasió i empatia	
Condicions psicossocials estressants	
<b>Capacitats físiques</b>	5 – 25%
Força muscular	
Precisió de moviment	
Condicions de treball estressant per l'horari	
Condicions físiques estressants	
<b>Responsabilitat</b>	20 – 30%
Responsabilitat sobre els resultats d'altres persones	
En el cas d'errors, conseqüències per a la vida d'una altra persona	
En el cas d'errors, conseqüències financeres imprevisibles	
En el cas d'errors, conseqüències per al medi ambient	

## Complements salarials

La revisió dels conceptes que intervenen en els complements que fixa l'empresa per al salari també és una acció encaminada a reduir les desigualtats.<sup>43</sup>

Cal revisar tots els complements salarials que poden privilegiar uns col·lectius concrets en detriment d'altres. Moltes vegades, molts llocs de treball amb

<sup>43</sup> Vegeu la fitxa «Remuneració».

les mateixes tasques assignades tenen una categoria diferent i, per tant, un salari diferent. A més, alguns complements com els de perillositat o toxicitat s'apliquen a feines masculinitzades, cosa que provoca una discriminació de gènere.<sup>44</sup>

Per tant, els criteris en què s'ha de basar l'empresa per determinar el salari han de considerar només les característiques específiques del lloc de treball, independentment del col·lectiu que l'ocupi, per evitar, així, estratificacions salarials o remuneracions per sota de l'establert. Així mateix, també és important fixar un percentatge màxim de flexibilitat en el salari i definir de manera clara i sense discriminacions els criteris per fixar els complements (tant els personals com els de productivitat).

L'increment salarial s'ha de fer amb independència de l'increment salarial anual establert. També és important revisar les clàusules referides a l'absentisme laboral i a la puntualitat, ja que de vegades s'apliquen en els permisos per a la lactància o per a la cura de familiars, i això implica la pèrdua de complements salarials o primes.

### Participació dels representants del personal treballador

Les diferències salarials són una realitat difícil de detectar, sobretot quan es tracta d'una diferència salarial indirecta, com passa en la majoria dels casos. Normalment es troba en els criteris que s'utilitzen per a:

- la determinació de la valoració dels llocs de treball,
- en els sistemes de promoció,
- en la configuració del salari variable.

La via de la negociació col·lectiva i la participació dels representants legals del personal treballador en l'establiment de totes aquestes condicions pot resultar una de les més adequades i eficients per eliminar aquestes diferèn-

---

<sup>44</sup> Vegeu la *Guia pràctica de responsabilitat social a la PIME: El Pla d'Igualtat i mesures de conciliació*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2006 (Projecte Ressort).



cies salarials i millorar les condicions laborals dels col·lectius amb dificultat d'inserció laboral.

## Promoció

La promoció en segons quins col·lectius amb dificultats d'inserció laboral sembla una fita impossible d'assolir. Moltes vegades, erròniament, és la mateixa persona la que ha interioritzat que ella no pot ascendir i ho assumeix amb total resignació.

No obstant això, com diem, la majoria de col·lectius són aptes per treballar des del moment en el qual la seva dificultat no es fa present a la feina. Aleshores, aquesta persona pot aspirar a millorar la seva situació laboral i, per tant, a promocionar-se.

**La promoció com a oportunitat.** La promoció és molt variable, ja que depèn dels nivells professionals que tingui l'empresa. Amb tot, l'empresa, tingui els nivells que tingui, pot utilitzar la promoció com una oportunitat per mantenir i fidelitzar el personal treballador i convertir-la en el motor per potenciar les capacitats del seu col·lectiu treballador.

## Críteris per a la promoció

Els críteris per a la promoció són els que determinen les oportunitats reals dels membres del personal. Així, la revisió dels críteris per potenciar aquests elements i evitar tot allò que pugui generar desigualtats és un pas clau.

### Condicions per a la promoció responsable:

- Que la persona treballadora tingui una voluntat clara de promoció.
- Potenciar la promoció dels col·lectius amb dificultats d'inserció laboral. Afavorir els col·lectius amb dificultats d'inserció laboral sempre que hi hagi dos candidats amb mèrits semblants contribuirà a millorar l'ajuda a aquests col·lectius. A més, la promoció dóna unes fites per assolir que poden influir en l'esperit de superació de les capacitats professionals dels empleats.
- Qualificació del personal per a la promoció.

El personal treballador sense qualificació és el més perjudicat en la promoció. En general, s'exigeix mobilitat, polivalència i s'ofereix formació puntual i bàsica sense tenir en compte la qualificació ni les capacitats professionals de la persona per millorar la seva ocupabilitat. En aquesta situació cal preveure unes carreres professionals que tinguin en compte les possibilitats de les persones amb dificultats d'inserció laboral.

## Jornada laboral

El temps que una persona dedica a la feina influeix en la marxa de la seva vida personal i familiar. Això és una consideració que cal fer quan es vol afavorir la inserció de persones amb certes dificultats.

Per això és important considerar tots els factors que repercuteixen en aquest tema.

**Consideracions especials.** Convé donar certes prioritats a col·lectius amb necessitats o dificultats especials, que poden tenir més necessitats a l'hora d'escollir torns, els horaris d'entrada i sortida (quan són flexibles) o les vacances, entre d'altres qüestions. Per no generar reticències entre la resta del personal és important potenciar els elements de sensibilització, informació i transparència. Cal dir que malgrat les bones intencions de la sensibilització, alguna vegada aquesta pot repercutir de manera no volguda entre el personal treballador. Per això cal estudiar bé cada possibilitat per no caure en l'estigmatització per part del personal dels col·lectius amb dificultats.

**Ajustar-se a l'horari laboral.** Afavorir i fomentar, per part de la direcció, el compliment de l'horari laboral, sense excedir-se o fer sistemàticament i de manera inestable hores extraordinàries, és un factor clau per no generar discriminacions (ja que aquest fet provoca desigualtats entre les persones que no tenen la possibilitat de fer-ne per qüestions personals o familiars, com pot ser tenir a càrrec algun familiar dependent, i les que sí).

## EXPERIÈNCIES

D'empreses conegudes que tinguin en plantilla persones dels col·lectius tractats en aquesta fitxa, n'hi ha moltes, com ara La Fageda o MRW. No obstant això, tot i que tenen menys repercussió social, moltes de les PIME també acullen aquests col·lectius. Seguidament n'esmentem alguns exemples.

- La direcció d'un hotel va adoptar fa cinc anys un criteri molt obert a l'hora de contractar el personal per al servei d'habitacions. Normalment el col·lectiu contractat són dones immigrades, poc qualificades.
- Hi ha empreses que, a través d'una entitat que treballa per a la inserció laboral de joves amb dificultats d'inserció laboral, han contractat joves sense experiència laboral. Per a la recepció de l'hotel se sol contractar estudiants universitaris estrangers.
- Una altra empresa creada fa vint anys contracta, per a les tasques de compra d'aliments i elaboració (cuina), dones més grans de quaranta-cinc anys que tenen dificultats per trobar feina. Per al repartiment dels àpats entre les escoles i el servei de monitors de menjador escolar contracten joves que busquen la primera feina, amb escassa preparació professional.
- Una empresa majorista de ferreteria manté una relació amb una entitat que promou l'educació<sup>45</sup> dels joves amb dificultats d'inserció laboral per al seu personal de magatzem. L'entitat, a més de la formació, porta a terme el seguiment d'aquests joves que s'han inserit a l'empresa. Altres actuacions en aquesta línia poden ser:
  - Recórrer a una discriminació positiva amb els col·lectius en situació de risc social i laboral a l'hora de contractar personal.
  - Tenir uns criteris objectius, no discriminatoris i transparents en la contractació.

---

<sup>45</sup> La formació consisteix a adquirir els hàbits de treball (complir horaris, seriositat, compliment de les tasques encarregades, etc.).

- Elaborar un pla de formació o carrera professional per als empleats per tal de millorar-ne les capacitats i perquè tinguin una projecció professional més bona.
- Establir convenis de col·laboració amb entitats socials que tractin aquesta qüestió.

## ESTRUCTURES DE SUPORT

La Unió Europea té un portal on es donen a conèixer les seves postures sobre diferents qüestions. Quant a les persones amb dificultat d'inserció laboral, vegeu:

<http://europa.eu/scadplus/leg/es/cha/c10621.htm>

El Ministeri de Treball i Afers Socials difon les accions oficials que l'Estat espanyol preveu per a aquests col·lectius.

Quant a la contractació (modalitats i incentius) i la formació contínua, vegeu:

<http://www.mtas.es/>

Instituto de la Mujer:

<http://www.mtas.es/mujer>

Respecte a les actuacions socials que promou el Ministeri de Treball i Afers Socials amb relació a diversos col·lectius amb dificultats d'inserció laboral, vegeu:

[http://www.mtas.es/inicioas/prog\\_soci.htm](http://www.mtas.es/inicioas/prog_soci.htm)

Generalitat de Catalunya

Departament de Treball:

<http://www.gencat.net/treball/>

Benestar i Família:

<http://www.gencat.net/benestar/>

Institut Català de les Dones:

<http://www.gencat.net/icdona>

Ajuntament de Barcelona:

<http://www.bcn.es/dretscivils>

# ESTRUCTURES DE SUPORT



## Estructures de suport

La voluntat de l'empresari de ser conseqüent amb els principis de RSE en el si de l'empresa relacionats amb la qualitat de les condicions laborals pot rebre l'ajuda de diverses entitats externes que coneguin de manera genèrica les qüestions tractades i tinguin documents que puguin ser interessants.

Un procés d'implementació és una acció a llarg termini, dinàmica (no ocasional). Per tant, sovint allò més recomanable és recórrer a entitats, organitzacions i fundacions, entre d'altres, que coneguin i treballin amb els processos de responsabilitat social de l'empresa micro, petita i mitjana.

En aquest apartat, doncs, es parla de diverses estructures de suport que poden ajudar la PIME a desenvolupar (a través de la informació) els elements a què s'al·ludeix en l'apartat anterior.

La informació que es dona sobre les organitzacions i institucions està pensada per a les PIME, i té relació amb la qualitat de les condicions laborals dins el marc de la responsabilitat social de l'empresa.

Una altra manera de completar els coneixements i la informació en responsabilitat social per a l'empresa és consultar altres guies, estudis o casos pràctics que tinguin relació amb la responsabilitat social de les PIME. Alguns d'aquests documents contenen experiències molt properes al territori i poden ajudar a calibrar els diferents reptes que es poden presentar.



## ORGANISMES I INSTITUCIONS DE SUPORT PER A LES PIME

En aquest capítol s'enumeren els organismes que s'ocupen dels temes tractats en aquesta guia. En la majoria de casos treballen per al desenvolupament de l'empresa PIME i des de la lògica de la responsabilitat social; informen l'empresa dels seus drets i deures, com també dels ajuts, les polítiques i els estudis que estan a la seva disposició per afrontar els nous reptes empresarials.

Aquesta secció té tres subapartats, corresponents a tres àmbits territorials: Catalunya, la Unió Europea i Estat espanyol.

### CATALUNYA

#### Departament de Treball

Tel.: 93 228 57 57

<http://www.gencat.net/treball>

El Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya s'ocupa de les principals qüestions relacionades amb l'activitat de l'empresa catalana.

- En l'apartat «Relacions laborals» es tracten temes com els convenis col·lectius, la legislació laboral, treball i discapacitat, contractes, ajuts i subvencions, etc.

- SOC (Servei d'Ocupació a l'Empresa)

És un organisme que ajuda l'empresa en temes d'ocupació. El seu paper és el d'intermediari entre el personal treballador i l'empresa. S'hi pot accedir consultant l'apartat «Ocupació i activitat empresarial» de la pàgina web del Departament de Treball i Indústria.

- CIDEM (Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial)

És un organisme del Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya que investiga amb l'objectiu d'innovar l'empresa catalana.  
<http://www.cidem.com>

## Centres d'investigació i documentació

- ESADE (Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses)

Tel.: 93 280 61 62

<http://www.esade.es>

ESADE ha elaborat documents, estudis i material de formació sobre la responsabilitat social de les empreses. En concret, instituts i centres d'investigació com l'Institut de Direcció i Gestió Pública (IDGP), l'Institut d'Estudis Laborals (IEL) i l'Institut Persona, Empresa i Societat (IPES) treballen i investiguen sobre les condicions laborals de l'empresa.

ESADE té un centre de documentació que pertany a una xarxa d'informació creada per la Comissió Europea on es reuneix molta documentació relacionada amb el món empresarial; és accessible al públic en general.

<http://www.esade.edu>

- QUIT (Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball)

Tel.; 93 581 24 05

<http://quit.uab.es>

És un centre de la Universitat Autònoma de Barcelona orientat a la recerca en temes relacionats amb l'àmbit del treball i de la vida quotidiana.

Dins d'aquest centre hi ha l'Observatori Europeu de Relacions Laborals (EIRO), que s'encarrega dels temes d'actualitat sobre les relacions laborals.

## UGT (Unió General de Treballadors)

Tel.: 93 304 68 00

<http://www.ugtcatalunya.com>

Al web de la UGT podem trobar, dins l'apartat «Àrees d'informació», tots els temes d'interès per a cada col·lectiu treballador.

- IDFO (Institut per al Desenvolupament de la Formació i l'Ocupació)

<http://www.idfo.com/>

## CCOO (Comissions Obreres)

Tel.: 93 481 27 00

<http://www.ccoo.cat>

A l'apartat titulat «Àrees» hi ha informació sobre temes que tracta el sindicat: dona, joves, migracions, ocupació, formació, entre d'altres.

## PIMEC (Patronal de la Micro, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya)

Tel.: 93 496 45 00

<http://www.pimec.es>

LA PIMEC és la patronal catalana que representa les empreses micro, petites i mitjanes de tots els sectors i que treballa els temes relacionats amb les empreses catalanes. També publica estudis i ofereix cursos.

## FEPIME (Federació Empresarial de la Petita i Mitjana Empresa de Catalunya)

## UNIÓ EUROPEA

### Portal de la Unió Europea

<http://europa.eu>

Aquest portal de la Unió Europea ofereix la informació fonamental sobre la integració europea, institucions, legislació, polítiques i competències.

- La representació d'Espanya a la Unió Europea ofereix informació de caràcter pràctic sobre els drets i les oportunitats dels empresaris a la UE en l'apartat titulat «Tu Europa».

<http://ec.europa.eu>

## Comissió Europea. Empresa i indústria

<http://ec.europa.eu/enterprise>

Aquest portal és desenvolupat i gestionat per la Comissió Europea, amb la intenció d'informar de les polítiques, els documents, les notícies, les publicacions electròniques i les estadístiques generades per la Unió Europea amb relació al creixement i el desenvolupament empresarial.

## Corporate Social Responsibility

<http://www.csreurope.org/>

CSR Europe és una organització no lucrativa que promou la responsabilitat social corporativa. Posa a punt diferents eines i instruments per a la implementació de la responsabilitat social.

## ESTAT ESPANYOL

### INEM (Servicio Público de Empleo Estatal)

Tel.: 93 265 65 56

<http://www.inem.es/>

És l'organisme que tracta totes les qüestions relatives a l'ocupació en el mercat de treball.

### Ministeri de Treball i Afers Socials

Tel.: 91 363 00 00

<http://www.mtas.es/>

En la pàgina web del Ministeri de Treball i Afers Socials s'exposen totes les qüestions administratives sobre els temes de treball, contractació, immigració i formació, entre d'altres.

El Ministeri ha elaborat una guia en la qual es pot trobar la informació específica sobre cada tema.

El Ministeri ha elaborat un document sobre els conceptes generals de la responsabilitat social empresarial.

## ALTRES ORGANITZACIONS

### Fundación Entorno

<http://www.fundacionentorno.org/>

La Fundación Entorno - BCSD España (Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible - FE-BCSD España) és un organisme privat i sense ànim de lucre que s'ocupa de fomentar en el món empresarial el creixement sostenible i de mostrar-ne els beneficis associats. Aquesta fundació, a través d'un programa, dóna suport a la gestió sostenible de la PIME, a la qual ofereix un seguit d'eines i serveis perquè la pugui assolir. Tots els associats tenen accés a aquest programa.

### Fundación Ecología y Desarrollo

<http://www.ecodes.org/pages/areas/rsc/index.asp>

La Fundación Ecología y Desarrollo promou un desenvolupament econòmic sostenible. És per això que cada any publica un anuari sobre la responsabilitat social empresarial, a més d'organitzar altres activitats amb l'objectiu d'estimular aquesta mena d'accions.

### Fundación Empresa y Sociedad

<http://www.empresaysociedad.org>

Aquesta fundació promou la relació entre l'empresa i la societat a través d'estudis i altres iniciatives adreçades a les empreses per millorar el seu impacte en la societat.

## Fundación Asturiana de Medio Ambiente

<http://www.responsabilidadimas.org/accesible/pymes.htm>

Aquesta fundació, juntament amb el Club de Excelencia en Sostenibilidad, ha elaborat un seguit d'instruments perquè les empreses exerceixin la responsabilitat social.

## ALTRES GUIES

En aquest apartat esmentem guies que s'han elaborat amb la finalitat de treballar i desenvolupar la responsabilitat social a la PIME. Algunes han estat elaborades per la mateixa Comissió Europea i, per tant, estan pensades per a tot l'àmbit europeu, però n'hi ha d'altres de més properes. No n'hi ha cap que no sigui interessant en algun aspecte.

### RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA PARA LAS PYME: CENTRO DE RECURSOS

[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/index_es.htm)

### RESPONSABILITAT EMPRESARIAL. Recopilació de casos de bones pràctiques de petites i mitjanes empreses d'Europa

[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/responsible\\_entrepreneurship/doc/resp\\_entrep\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_es.pdf)

### SMEKEY

[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_es.htm)

### FUNDACIÓN AMBIENTE / CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

<http://www.responsabilidadimas.org/>

### OBSERVATORIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

<http://www.observatoriorsc.org/PYMES.html>

## ESTUDI D'IDENTIFICACIÓ DE BONES PRÀCTIQUES EN RESPONSABILITAT SOCIAL A LES PIMES DE MATARÓ

[http://www.projecteressort.net/docs/llibre%20IMPEM%20definitiu\(1\).pdf](http://www.projecteressort.net/docs/llibre%20IMPEM%20definitiu(1).pdf)

## LA FUNDACIÓ PRIVADA GARROTXA LÍDER

És una entitat que promou el desenvolupament econòmic i social de la Garrotxa i el Collsacabra. Ha elaborat una guia per a la gestió integral i responsable.

<http://www.garrotxalider.com/pdf/EmpSostenibles.pdf>

## ITINERES.ES

La plataforma de formació virtual Itineres.es és un projecte de la consultora Cria, el Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya i el Fons Social Europeu, amb la col·laboració de Badalona Centre Internacional de Negocis, per a la formació en línia, adaptada a les petites i mitjanes empreses.

Itineres.es promou una acció formativa en el camp de la responsabilitat social corporativa i té per finalitat dotar les PIME de noves eines virtuals de formació per encetar el camí cap a la responsabilitat social. <http://www.itineres.es>

## ASSOCIACIÓ D'EMPRESARIS DE L'ALT PENEDÈS, EL BAIX PENEDÈS I EL GARRAF

L'Associació d'Empresaris de l'Alt Penedès, el Baix Penedès i el Garraf és una organització empresarial de base associativa que abasta l'àmbit territorial de les comarques de l'històric Gran Penedès, a cavall de les províncies de Barcelona i Tarragona. Ha promogut un observatori contra el *mobbing*, pensat per a les PIME amb l'objectiu de col·laborar amb les empreses que ho desitgin en la promoció, l'elaboració i la posada en pràctica de polítiques i programes que els «permetin garantir la dignitat i la igualtat d'oportunitats dels seus propis empleats, per millorar el seu benestar físic, psíquic, laboral i social com a fonaments de la salut de la persona».

<http://www.adeg.es>

## REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

En aquest apartat es recullen els documents que hem tingut en compte a l'hora d'elaborar aquesta guia. De fet, només s'inclouen els més rellevants, per no allargar la llista innecessàriament.

*Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.* COM (2001) 366 final [En línia]. Brussel·les: Comissió de les Comunitats Europees, 2001. 35 p. Disponible a: [http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/gpr/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/gpr/2001/com2001_0366es01.pdf) [Consulta: juny-setembre de 2006]

*Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: contribución empresarial al desarrollo sostenible.* COM (2002) 347 final [En línia]. Brussel·les: Comissió de les Comunitats Europees, 2002. 27 p. Disponible a: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2002/com2002\\_0347es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2002/com2002_0347es01.pdf)

*Libro Verde. El espíritu empresarial en Europa.* COM (2003) 27 final [En línia]. Brussel·les: Comissió de les Comunitats Europees, 2003. 27 p. Disponible a: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2003/com2003\\_0027es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2003/com2003_0027es01.pdf) [Consulta: juny-setembre 2006]

*Responsabilidad empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa* [En línia] Luxemburg: Oficina de Publicacions Oficials de les Comunitats Europees, 2004. 60 p. Disponible a: [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/responsible\\_entrepreneurship/doc/resp\\_entrep\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_es.pdf) [Consulta: juny-setembre 2006]

Comissió Europea. Empresa i Indústria. *Responsabilidad Social Corporativa para las PYME: Centro de recursos* [En línia]. Brussel·les: Comissió Europea. Empresa e Industria, [2006-]. Disponible a: [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/index_es.htm) [Consulta: juny-setembre 2006]



European Commission. Enterprise and Industry. *Publications* [En línia]. Brussel·les: Comissió Europea, [2006-]. Disponible a: <http://ec.europa.eu/enterprise/library/index.htm> [Consulta: juny-setembre 2006]

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. *Publications* [En línia]. Dublin: EIRO, [2006-]. Disponible a: <http://www.eurofound.eu.int/publications/> [Consulta: juny-setembre 2006]

## CATALUNYA

Generalitat de Catalunya. Departament de Treball [En línia]. Barcelona: Departament de Treball, [2006-] Disponible a: <http://www.gencat.net/treball/> [Consulta: juny-setembre 2006]

Texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo). Actualizado a 30 de septiembre de 2005 [En línia]. Madrid: UGT, 2006. 37 p. Disponible a: <http://www.ugt.es/DatoBasico/estatutoseptiembre05.pdf> [Consulta: juny-setembre 2006]

Centre de Recerca Econòmica i Social de Catalunya. Estudis [En línia]. Barcelona: CRESC, [2006-]. Disponible a: <http://www.cresc.org/frames.asp?link=estudios.asp&idApartado=3> [Consulta: juny-setembre 2006]

Libro blanco: *Las mejores prácticas en las medidas de flexibilidad en la negociación colectiva* [En línia]. [S.l.]: IESE-IRCO: Sardoy Abogados: create, [2005?]. 157 p. Disponible a: [http://www.iese.edu/en/files/6\\_7556.pdf](http://www.iese.edu/en/files/6_7556.pdf) [Consulta: juny-setembre 2006]

Unión General de Trabajadores de España [En línia]. Madrid: UGT, [2006-]. Disponible a: [www.ugt.es](http://www.ugt.es) [Consulta: juny-setembre 2006]

Confederación Sindical de Comisiones Obreras [En línia]. Madrid: CCOO, [2006-]. Disponible a: <http://www.ccoo.es/cscceo/> [Consulta: juny-setembre 2006]

Murillo, David; Lozano, Josep M. *RSE y PYMES: una apuesta por la excelencia empresarial* [En línia]. Barcelona: Instituto Persona, Empresa y Sociedad, 2006. 96 p. Disponible a: [http://www.esade.es/pfw\\_files/cma/institution/institutos/ipes/rseyPIMES.pdf](http://www.esade.es/pfw_files/cma/institution/institutos/ipes/rseyPIMES.pdf) [Consulta: juny-setembre 2006]

## Centres de recerca

ESADE. Institut Persona, Empresa i Societat [En línia]. Barcelona: ESADE-IPES, [2006-]. Disponible a: <http://www.esade.es/institution/institutos/ipes/index.php> [Consulta: juny-setembre 2006]

QUIT. Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball [En línia]. Barcelona: QUIT, [2006-]. Disponible a: <http://quit.uab.es/> [Consulta: juny-setembre 2006]

## ESTAT ESPANYOL

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales [En línia]. Madrid: MTAS, [2006-]. Disponible a: [www.mtas.es](http://www.mtas.es) [Consulta: juny-setembre 2006]

Instituto de Empleo. Servicio Público de Empleo Estatal [En línia]. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, [2006-]. Disponible a: [www.inem.es](http://www.inem.es) [Consulta: juny-setembre 2006]

## Fundacions i organitzacions que treballen a RSE en l'empresa:

Fundación Entorno: Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible [En línia] [Madrid?]: Fundación Entorno, [2006-]. Disponible a: <http://www.fundacionentorno.org/> [Consulta: juny-setembre 2006]

Fundación Ecología y Desarrollo [En línea] Zaragoza: Fundación Ecología y Sociedad, [2006-]. Disponible a: <http://www.ecodes.org/> [Consulta: juny-setembre 2006]

Fundación Empresa y Sociedad [En línea]. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, [2006-]. Disponible a: <http://www.empresaysociedad.org/feys/es> [Consulta: juny-setembre de 2006]

Fundación Ambiente [En línea]. Oviedo: Fundación Ambiente, [2006-]. Disponible a: <http://www.fundacionambiente.org/> [Consulta: juny-setembre de 2006]

### Centres de recerca

Colectivo IOÉ: Intervención sociológica [En línea]. Madrid: Colectivo IOÉ [2006]. Disponible a: <http://www.colectivoioe.org/> [Consulta: juny-setembre de 2006]

# Agraïments

Agraïm la col·laboració de:

Joel Martí

Coordinadora per a la inserció sociolaboral Anem per Feina

Josep Montoya i Barberà, secretari de Coordinació Sectorial de la UGT

Departament de Recursos Humans de la cadena d'hotels Hesperia

Comertia

Diputació de Barcelona  
**Àrea de Desenvolupament Econòmic**

Travessera de les Corts, 131-159

Recinte Maternitat. Pavelló Mestral

08028 Barcelona

Tel. 934 020 770

Fax 934 022 523

[www.projecteressort.net](http://www.projecteressort.net)

[ressort@diba.cat](mailto:ressort@diba.cat)

eQual



**RESSORT**