

Diferències entre l'empresa privada i la pública: la motivació i l'anàlisi dels estats comptables.

M^a Pilar Naveros Morales

(mnaveros@uoc.edu)

Juny 2020

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Direcció General

Memòria final

Curs 2019-2020, 2n semestre

ÍNDEX

Resum	5
Paraules clau	5
Abstract	5
Keywords	6
INTRODUCCIÓ	7
Justificació del treball	7
Motivació personal	8
Objectiu i abast.....	8
Metodologia.....	9
Marc Teòric	9
Planificació temporal	11
1 CLASSIFICACIÓ DE LES EMPRESES PRIVADES I PÚBLIQUES	13
1.1 Empresa privada.....	13
1.1.1 <i>Evolució normativa del pla general de comptabilitat empresarial</i>	15
1.2 Empresa pública	16
1.2.1 <i>Evolució de la normativa reguladora de la comptabilitat pública local</i>	16
2 HABILITAT DIRECTIVA	17
2.1 Lideratge	18
2.1.1 <i>Lideratge a l'empresa privada</i>	19
2.1.2 <i>Lideratge a l'empresa pública</i>	20
2.2 Motivació laboral.....	21
2.2.1 <i>La motivació a l'empresa privada</i>	21
2.2.2 <i>La motivació a l'Administració pública</i>	24
2.3 Innovar per ser més competitiu.....	29
2.4 Eficiència	30
2.5 Competitivitat.....	31

3	NORMATIVA COMPTABLE I GESTIÓ PRESSUPOSTÀRIA.....	33
3.1	Pla general de comptabilitat de l'empresa espanyola	33
3.1.1	<i>La memòria i les ràtios a les pimes</i>	<i>34</i>
3.1.2	<i>Les ràtios més utilitzades a l'empresa privada on treballa.....</i>	<i>34</i>
3.2	Compte general de les entitats locals	38
3.2.1	<i>La memòria i els indicadors a les entitats locals</i>	<i>38</i>
3.2.2	<i>Indicadors utilitzats a l'empresa pública on treballa.....</i>	<i>39</i>
4	ADAPTACIÓ A LES NOVES TECNOLOGIES	41
5	IMPLICACIONS ÈTIQUES I RESPONSABILITAT SOCIAL.....	41
	CONCLUSIONS.....	43
	VALORACIÓ.....	45
	AUTOAVALUACIÓ.....	45
	REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	47

Diferències entre l'empresa privada i la pública: la motivació i l'anàlisi dels estats comptables.

M^a Pilar Naveros Morales (mnaveros@uoc.edu)

Grau en Administració i Direcció d'Empreses

Àmbit d'especialització: Direcció General

Resum

El treball de recerca té la finalitat de comparar la motivació entre l'empresa privada i la pública així com els estats comptables dels dos sectors. L'anàlisi anirà enfocat a detectar que provoca que actuïn diferent els treballadors d'un sector respecte al de l'altre sector, i el motiu pel qual s'utilitzen diferents ràtios i indicadors.

El treball l'inicio classificant les empreses i explicant les característiques principals que diferencien ambdós sectors i la seva evolució, així com la importància de les pimes a Espanya. Seguidament enumero algunes habilitats directives claus per ser un bon líder i quines capacitats són necessàries per motivar tant els treballadors de l'empresa privada com els de la pública, analitzant si és precís liderar de forma diferenciada a un grup de l'altre i com a conseqüència si la motivació s'ha d'enfocar de forma desigual perquè sigui efectiva o no necessàriament. Sabent que la innovació permet a les empreses ser més competitives també dedico un apartat a valorar si l'empresa pública innova per ser més competitiva, si és suficientment eficient i si utilitza les tecnologies de forma adequada per ser competent en l'actualitat. Amb les recerques realitzades i amb les enquestes efectuades treure conclusions respecte a com estimular i activar als treballadors desmotivats. Al seleccionar la informació de l'anàlisi comptable, compararé les ràtios i indicadors que més s'utilitzen a l'empresa privada i a l'empresa pública on treballa per valorar el motiu d'aquestes diferències significatives entre els dos sectors i si són necessàries aquestes distincions.

Paraules clau

Motivació laboral, competitivitat, eficiència pública, estabilitat pressupostària, estats comptables, ràtios empresa privada, indicadors empresa pública, sostenibilitat financera.

ODS:

Abstract

The investigation work has the purpose of comparing the trait of motivation between the private and public business as well as the accounting statements of both. The analysis is focused on detecting what causes the difference in the behaviour of workers of both sectors as well as the motive to use various ratios and indicators.

The project initiates classifying and enumerating the main characteristics of the company that differ in both sectors and their evolution, just as the importance of SMEs in Spain. Then I name some key abilities required to be a good leader, as well as the ones required to motivate the workers of private and public enterprise. Doing so by analysing if it is accurate a different leadership in both groups and, consequently,

if the motivation needs a different approach itself. Knowing that innovation makes companies more competitive, there is a section that values if the public enterprise innovates enough to be more competent and if it uses the technologies properly to be so nowadays. The research and surveys done will enable the extraction of conclusions regarding the stimulation and activation of unmotivated workers. Selecting the information of the accounting analysis, I will compare the ratios and indicators which are mostly used in the public and private companies where I work to value the motive of these significative differences between the two of them and if they are necessary.

Keywords

Work motivation, competitiveness, public efficiency, budget stability, accounting statements, private company ratio, public company indicators, financial sustainability.

INTRODUCCIÓ

Justificació del treball

La societat té una visió negativa dels treballadors de l'Administració pública. És necessari que hi hagi un canvi de paradigma de la societat envers a la opinió que és té dels funcionaris. Hi ha diversitat de factors com ara que són ineficaços, inamovibles, que estan estabilitzats i que cobren un bon sou. Com en tot, no es pot generalitzar, però com es pot canviar aquesta visió?

L'Administració pública està fent un canvi per millorar aquesta percepció i posa al capdavant bons líders, persones formades i preparades per motivar al personal per tal d'aconseguir els objectius comuns, amb la implicació de tots els treballadors i amb la finalitat de ser més eficaços i eficients. Tant a l'empresa pública com a la privada, si el treballador es una persona que està compromesa en el procés, gaudirà fent la feina ben feta, serà més optimista i atindrà al ciutadà/al client, adequadament. Tindrà iniciativa pròpia, desenvoluparà la seva tasca diària més àgilment i amb èxit, aconseguint la satisfacció de tots els agents implicats.

La forma d'actuar dels treballadors repercuteix en la salut econòmica de l'empresa. Respecte a l'empresa privada quan té problemes financers, ha de innovar, invertir, reduir la plantilla i fins i tot pot arribar a desaparèixer. Respecte a l'Administració pública per molts moments difícils que passi no desapareix, i millor així perquè això ens garanteix una sèrie de drets a tots els ciutadans per a que no es produeixin desigualtats en: educació, salut pública, règim públic de Seguretat Social, protecció de la família i tercera edat. L'Administració també està canviant econòmicament a causa dels excessos de càrrega pública realitzada els últims anys, s'han generat canvis en l'anàlisi de la despesa del sector públic que els limiten perquè no torni a succeir. Un d'aquests controls és l'anomenat control intern, l'estabilitat pressupostària i l'aplicació del superàvit.

Finalment analitzar com afecten les noves tecnologies a les empreses, com evolucionen i cap a on es dirigeixen i quin compromís social i ètic tenen les organitzacions privades i públiques, concretament les pimes i l'administració local on treballa.

Per a justificar **l'estat de l'art**, es comparen les diferències en eficiència entre l'empresa privada i l'empresa pública, amb la informació obtinguda de la central de balanços del Banc d'Espanya l'any 1994. Es detecta que quan en les empreses hi ha la presència pública i aquesta és superior a la meitat de l'aportació, l'eficiència es inferior al de la resta d'empreses. Analitzant com reformar la gestió pública amb la finalitat d'augmentar la productivitat del treball i els resultats econòmics, recomana una vigilància més exhaustiva de la despesa pública i una millora competitiva de l'administració pública. La teoria no permet establir la superioritat d'un sector envers l'altre però si que considera important estipular uns objectius concrets per ser més competitius, utilitzant una motivació basada en incentius, llocs de treball, entre d'altres. (Armigón *et al.*, 1997).

Ja fa temps que l'empresa privada té en consideració la importància de la innovació, en canvi a l'empresa pública s'ha implantat quasi bé de forma obligatòria, arran de la pressió que reben per millorar els serveis prestats, per la necessitat de reduir costos i per satisfer les noves demandes dels ciutadans amb un control adequat dels recursos. Xavier Ballart realitza una anàlisi amb la finalitat d'analitzar les diferències en la gestió en els dos sectors per tal de ser més competitius amb les innovacions establertes. Va entrevistar a 5 persones amb experiència en gestió en els dos sectors, professionals que van ocupar càrrecs executius amb poder de decisió, per reflectir les seves opinions. Algunes de les conclusions més interessants i que coincideixen en la majoria d'entrevistats són: que per innovar a l'administració apliquen tècniques de gestió privada, introdueixen un canvi en la forma de tractar a les persones i en la motivació (comunicació i participació); la innovació es produeix en organitzacions amb personal qualificat (són més receptius als canvis i faciliten la comunicació); els indicadors financers permeten corregir desviacions en els dos sectors". (Ballart, 2001)

Isabel Brusca i Emilio Martín, realitzen un treball per analitzar les diferències entre el nou Pla General de Comptabilitat Pública (PGCP) i el Pla General Comptable (PGC) a Espanya. El treball es centra en el contingut de les següents àrees de la normativa comptable: marc conceptual, criteris de

reconeixement, valoració dels elements dels estats financers i presentació de la normativa comptable pública i la privada. Algunes de les conclusions obtingudes són que el PGCP aprovat el 2010 s'inspira en el PGC de 2007 com en les Normes Internacionals de Comptabilitat del Sector Públic (NICSP), detectant la direcció de la Normativa Comptable de l'Empresa Pública que es dirigeix cap a la Normativa Privada amb les particularitats i les característiques diferenciadores. El principal objectiu de l'Administració pública no es obtenir benefici sinó proporcionar serveis públics que satisfacin els ciutadans de forma efectiva. En relació als comptes anuals, la principal diferència està en la informació pressupostària, afectant l'estat de liquidació d'aquest i el contingut de la memòria que és més amplia que la de l'empresa privada, recollint els indicadors i els costos sobre les activitats i la gestió efectuada. (Brusca, Martín, 2011).

Motivació personal

El motiu pel qual he escollit aquest tema és perquè des de l'any 1995 estic treballant a l'empresa privada. L'any 2012 vaig començar a treballar a l'empresa pública i desenvolupo tasques comptables.

El treball el vull enfocar comparant la tasca de comptable que realitzo en una empresa centenària petita, una fusteria, on estic portant la comptabilitat durant unes cinc hores a la setmana, aproximadament. La crisi va afectar significativament la situació financera de l'empresa i encara pateix les conseqüències. En aquesta empresa he après que és necessari que hi hagi una persona amb iniciativa que dirigeixi el dia a dia, amb capacitat de comunicació, que planifiqui la renovació de l'empresa per sobreviure i innovi constantment per ser competitiu. L'esforç i la motivació de vegades no es reflecteix positivament en els resultats, és difícil aconseguir beneficis per no dir impossible.

A l'Administració pública on treballo com a personal laboral, a l'àrea de comptabilitat des de que vaig començar, he descobert un nou món, el pressupostari. La combinació de la comptabilitat pública local i pressupostària és molt interessant. També he descobert la importància que té el lideratge per motivar als treballadors públics.

És per això que vull comparar l'empresa privada i l'empresa pública respecte a la manera de dirigir i motivar al personal, la importància del treball en equip, com atendre als clients o els ciutadans per tal de satisfer les seves necessitats. Comparar les diferències més significatives en l'àrea comptable, concentrant la informació en la memòria, les ràtios o càlculs més utilitzats en un sector i en l'altre. I sempre des d'un punt de vista general però finalment enfocant-ho a les empreses on treballo.

Objectiu i abast

-Importància de la innovació. La innovació permet transformar una organització. S'utilitza aquesta innovació de la mateixa manera al sector privat que al sector públic?

-El lideratge i la motivació. És necessari liderar a les persones de forma diferenciada depenent si són treballadors de l'empresa privada o pública?

-Quines són les diferències de motivació entre l'empresa privada i la pública?.

-Com ser més eficients i més eficaços. Quines diferències hi ha entre els treballadors de l'empresa privada i els de l'Administració pública?

-Les ràtios més interessants per fer l'anàlisi comptable. S'utilitzen els mateixos indicadors a l'empresa privada que a la pública?

D'acord amb els objectius del treball de investigació es plantegen les següents hipòtesis:

- La regulació normativa és un obstacle diferenciador, entre els empleats de l'empresa pública i els empleats de l'empresa privada, respecte a la motivació.

- Els objectius econòmics a l'empresa privada no coincideixen amb els de l'empresa pública, utilitzen indicadors i ràtios diferents.

L'abast del projecte anirà enfocat a comparar l'empresa privada i la pública amb l'objectiu de detectar les diferències més significatives entre elles. Per una banda, a nivell més global, vull analitzar el comportament laboral en els dos sectors, recollint dades sobre factors claus com són la innovació, la competitivitat, el lideratge i la motivació dels treballadors, i detectar com es desenvolupen en un sector i l'altre. Quins són els motius que provoquen aquestes diferències i si hi ha tendència al canvi. Valorar també, si realment la visió negativa que té la població respecte als funcionaris es correspon a la realitat o bé són etiquetes i prejudicis ja estipulats. Si la visió és real, caldrà fer un canvi perquè l'Administració no es pot permetre un funcionament incorrecte i ineficaç utilitzant els recursos inadecuadament. Per una altra banda, a nivell més específic vull analitzar les diferències més característiques de l'anàlisi comptable, així com les ràtios i els indicadors més utilitzats en un sector i en l'altre i si la informació recollida s'utilitza amb la mateixa finalitat o no. Aquestes dades les analitzaré i les relacionaré amb les dues empreses on treballa, analitzant la memòria tant de la PIME (petita i mitjana empresa) com de l'empresa pública.

Metodologia

Els recursos previstos a utilitzar:

- Llibres de les biblioteques públiques.
- Llibres de la UOC, recursos o catàlegs.
- Material utilitzat durant la formació en el grau d'Administració i Direcció d'Empreses: Anàlisi d'estats financers, Comptabilitat per a la presa de decisions, Direcció estratègica, Estructura econòmica, Fonaments de fiscalitat, Habilitats directives, Iniciativa emprendedora, Persones i organitzacions.
- Material de cursos realitzats: Anàlisi dels estats financers per les empreses privades, Anàlisi dels estats comptables a l'empresa pública, Gestió pressupostària, Aplicació pràctica de la comptabilitat pública, Introducció al control intern, Gestió Endeutament i Estabilitat pressupostària.
- Recursos online.
- Base de dades de l'Institut Nacional d'Estadística (INE), l'Oficina Europea d'Estadística, Sistema de Anàlisis de Balances Ibèriques (SABI).

Marc Teòric

D'una banda, aquest treball es desenvolupa a partir de les diferències que hi ha respecte a la motivació dels treballadors del sector privat i públic. Arran de la importància que té el sector públic en la nostra societat és interessant analitzar perquè existeixen aquestes diferències. Aproximadament un 16%¹ de la població activa espanyola treballa a l'Administració. Hi ha una percepció negativa envers a la qualitat dels serveis de l'Administració a nivell europeu però en el cas d'Espanya és preocupant. Segons la publicació presentada en "Fichas temáticas del Semestre Europeo, Calidad de la Administración"², sobre una enquesta realitzada en relació a la qualitat de l'Administració pública l'any 2017, mostra que a Espanya el 30% dels enquestats opina que la qualitat dels serveis públics és bona, el 65% opina que es dolenta o bastant dolenta i el 5% no ho sap. Dels 28 països de la Unió Europea, l'any 2017, Espanya ocupava el setè lloc per la cua seguit de països, i en aquest ordre, com Xipre, Croàcia i Romania entre d'altres (Semestre Europeo, 2017, pàg. 6). És necessari millorar i oferir uns serveis de qualitat similars als països més desenvolupats com són els Països Baixos, Luxemburg i Finlàndia.

¹ <https://elordenmundial.com/mapas/empleados-publicos-paises-union-europea/>

² https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_es.pdf

Les primeres teories de motivació que van sorgir han evolucionat generant noves teories molt interessants i amb noves visions. Les teories clàssiques encara són útils actualment, tant en l'empresa privada com en la pública. Podem dir que cada persona és única i té necessitats diferents, per tant les mateixes motivacions i teories no són efectives per totes les persones, ni pels mateixos sectors. Les habilitats directives de la persona que lidera l'equip, com ara que tingui capacitat de comunicació, de reacció ràpida, amb una visió ampla, que transmeti confiança, seguretat i proximitat amb els treballadors li permetran detectar quina necessitat té cada treballador, de forma individualitzada, i quina motivació serà més efectiva, la intrínseca o la extrínseca (Ortega, C. A. 2006, pàg. 147).

La motivació també està relacionada amb la innovació ja que es atractiu pels treballadors que hi hagi un aprenentatge continu, realització de noves tasques, nous reptes que fan que s'involucrin i siguin més fidels a la companyia. L'empresa privada innova per augmentar els beneficis i ser més competitiva. L'empresa pública no innova de la mateixa manera, és més lenta perquè hi ha més inconvenients com ara polítics o normatius que no afavoreixen a l'increment de la innovació. Xavier Ballart, ha realitzat entrevistes a 5 experts que han desenvolupat càrrecs importants tant en el sector privat com en el públic i conclouen que no hi ha distinció entre gestió pública i privada. Enumeren la importància d'una bona direcció i que es tendeix a la barreja d'estructures, en el funcionament i en els valors públics i privats. Per exemple, els ciutadans exigeixen transparència de la despesa pública i els accionistes exigeixen explicacions dels resultats de l'exercici. Si que detecten que la innovació a l'empresa privada és més efectiva que a l'empresa pública, i recomanen que hi hagin canvis en aquest sentit (Ballart, X, 2001).

L'empresa privada i l'empresa pública tenen diferents objectius. L'empresa privada busca aconseguir els màxims beneficis i l'empresa pública fa polítiques redistributives. Tot i tenir objectius diferents és necessari que siguin eficients. L'eficiència de l'empresa també està relacionada amb la motivació. Si els treballadors estan més motivats, seran més eficients. Al ser més eficients l'empresa obtindrà el mateix resultat amb menys recursos o bé incrementaran els resultats amb els mateixos recursos. Això permetrà que l'empresa obtingui un marge de benefici superior, un per fer les polítiques socials que ajudaran als ciutadans i els altres per repartir-ho entre els socis. La teoria analitzada no permet establir la superioritat d'un sector envers l'altre però sí que es detecta que la productivitat en l'empresa privada és superior a l'empresa pública. Els treballadors de l'empresa pública podrien ser igual de competitius que els de la privada, serà necessari que els directius estiguin preparats acadèmicament i no s'escullin políticament, que hi hagi millors incentius pels treballadors i menys centralització en l'organització. La descentralització permetrà la iniciativa, augmentarà la productivitat, la qualitat i l'eficiència del sector públic (Armigón *et al.*, 1997).

Per tal que l'Administració sigui sostenible, més eficient i utilitzi la despesa de forma adequada s'han augmentat els controls interns de l'Administració, entre ells els de les subvencions atorgades als ciutadans. L'exigibilitat dels controls sobre l'activitat econòmica financera del sector públic deriva de l'exigència constitucional. També amb l'entrada en vigor del nou PGC i el PGCP provoquen canvis importants respecte de la normativa comptable pública amb tendència cap a la normativa privada amb les seves diferenciacions particulars. Hi han hagut canvis per tal d'adaptar-se a les NICSP segons l'exigència de la normativa Europea. S'han detectat canvis diversos però sols enumeraré els relacionats amb els comptes anuals i concretament el contingut de la memòria que és més ampli que el de l'empresa privada i és on trobarem els indicadors, els costos sobre les activitats i la gestió practicada amb la finalitat de valorar si l'empresa pública és eficient i eficaç amb els recursos (Brusca, Martín, 2011).

Planificació temporal

Activitat	Data Inici	Data Fi	Treball
Activitat 1 Elecció del tema i formulació de preguntes	24/02/2020	15/03/2020	Escollir tema
			Planificació de les activitats
			Realitzar les tasques de l'activitat 1
			Lliurar l'activitat 1
Activitat 2 Recollida d'informació	16/03/2020	03/04/2020	Correccions activitat 1
			Gestionar informació, revisió bibliogràfica
			Desenvolupar projecte
			Lliurar l'activitat 2
Activitat 3 Estudi empíric	03/04/2020	20/04/2020	Correccions de l'activitat 2
			Gestionar informació, revisió bibliogràfica
			Desenvolupar projecte
			Lliurar l'activitat 3
Activitat 4 Conclusions	21/04/2020	09/05/2020	Correccions de l'activitat 3
			Gestionar informació, revisió bibliogràfica
			Desenvolupar projecte
			Lliurar l'activitat 4
Activitat 5 Memòria final	10/05/2020	07/06/2020	Correccions de l'activitat 4
			Gestionar informació, revisió bibliogràfica
			Desenvolupar projecte
			Lliurar la Memòria Final activitat 5
Activitat 6 Defensa	08/06/2020	15/06/2020	Elaborar Power Point
			Vídeo presentació TFG
			Defensa

Planificació temporal del treball de camp

El projecte estarà planificat en diverses fases:

Primera fase: en aquesta fase he plantejat el meu treball a la tutora per saber si el tema era adequat i l'enfocament de la recerca era la correcta. L'objectiu és comparar l'empresa pública i la privada, la finalitat és analitzar la motivació dels treballadors i les diferències que hi ha en els estats comptables entre els dos sectors. Finalment ho focalitzaré als indicadors que utilitzen les empreses on treballa, en el sector públic i en el privat.

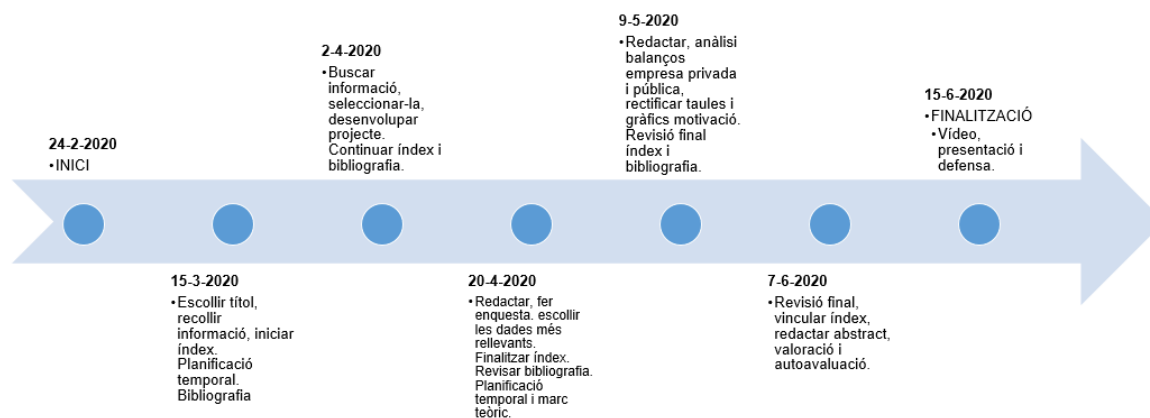
Segona fase: he buscat informació online, he recuperat informació de cursos realitzats, material de les assignatures cursades a la UOC, he consultat llibres interessants i normatives que m'han facilitat informació respecte a un sector i l'altre, detectant algunes diferències importants que existeixen entre els dos sectors. Aquests recull d'informació m'ha permès descobrir la vàlua de les habilitats directives així com la importància d'escollir uns dirigents que siguin bons líders i que motivin als treballadors perquè siguin més eficients. També he rectificat les recomanacions suggerides per la tutora.

Tercera fase: en aquesta fase s'ha seleccionat, redactat i organitzat la informació que aporta valor al treball. He fet una enquesta per comparar la informació extreta de les diverses fonts i el que opinen els treballadors respecte al lideratge, la motivació laboral al desenvolupar la seva tasca i envers la formació. He demanat accés a la memòria de l'Ajuntament de Perafort, corresponent al tancament de l'exercici de l'any 2018, per ser l'última presentada, cap de les dues empreses a dia d'avui han fet el tancament de l'exercici 2019. De moment no puc extreure gaires conclusions a causa de que no tinc accés directe a les dades i em manca informació. Des de març estem realitzant teletreball a l'Ajuntament de Perafort on treballa i les conseqüències que això comporta amb la manca de fluïdesa i la dificultat d'accés a la informació, sense la col·laboració de la secretaria interventora, repercuteixen en les meves conclusions financeres. Enumeraré algunes ràtios i indicadors que s'utilitzen en cada empresa. Respecte a l'empresa privada, el mes de març va haver de sol·licitar un ERTO. També he rectificat les recomanacions suggerides per la tutora respecte a l'entrega anterior.

Quarta fase: en aquesta fase implantaré amb quines finalitats s'utilitzen unes ràtios concretes o indicadors en les empreses on treballa i quins efectes tenen els resultats obtinguts, amb l'anàlisi comptable. Definiré les conclusions envers a les hipòtesis plantejades i en relació a les preguntes claus. Rectificaré les correccions recomanades per la tutora, actualitzaré l'índex i la bibliografia.

Cinquena fase: dedicada a la revisió final del treball així com la bibliografia, la vinculació de l'índex amb els diversos apartats, redactar les valoracions, l'autoavaluació, rectificar les recomanacions de la tutora i lliurar la memòria final.

Sisena fase: en aquesta fase elaboraré el Power Point per fer la presentació i exposaré el Treball de Fi de Grau en vídeo. Posteriorment respondré les qüestions plantejades per la Comissió d'Avaluació.



PLANIFICACIÓ TEMPORAL DEL TREBALL DE CAMP PER HORES						
ORGANITZACIÓ	Escollir títol, recollir informació, iniciar índex.	Buscar informació, seleccionar-la, desenvolupar projecte. Continuar índex i bibliografia.	Redactar, fer enquesta, escollir dades rellevants. Revisar índex. Revisar bibliografia. Planificació temporal i marc teòric.	Redactar, anàlisi balanços empresa privada i pública, mostrar resultats enquesta i rectificar taula. Revisió final índex i bibliografia.	Revisió final, vincular índex, redactar abstract, valoració i autoavaluació.	Video, presentació i defensa.
Data inici	24-2-2020	16-3-2020	3-4-2020	21-4-2020	10-5-2020	8-6-2020
Data finalització	15-3-2020	2-4-2020	20-4-2020	9-5-2020	7-6-2020	15-6-2020
Nombre de dies	20	18	18	18	28	8
Núm. Hores aproximades	20	180	215	170	90	60

1 CLASSIFICACIÓ DE LES EMPRESES PRIVADES I PÚBLIQUES

La funció primordial de l'empresa es generar riquesa, valor o utilitat mitjançant el desenvolupament del procés productiu o amb la prestació de serveis, utilitzant menys capital que els recursos econòmics que obtindran, pel bé de la seva continuïtat.

“Hi ha diferents tipus d'empreses que es poden classificar d'acord a diferents criteris, no excloents entre ells. La classificació més utilitzada és segons la seva forma jurídica”. (Montoro et al., pàg. 40-42).

Podem classificar a les empreses en els següents set grups:

Taula 1. Classificació de les empreses

La propietat o titularitat del capital	La mida	Naturalesa de l'activitat econòmica productiva	Sector d'activitat	Àmbit actuació	Característiques socioeconòmiques	Forma jurídica
Empresa privada	Microempreses	Emp. industrials	Sector primari	Empreses locals	Empresa artesanal	La titularitat l'exerceix una persona
Empresa pública	Empreses petites	Emp. comercials	Sector secundari	Empreses provincials	Empresa capitalista	Col·lectivitats sense personalitat jurídica
Cooperativa	Empreses grans	Emp. serveis	Sector industrial	Empreses regionals Empreses nacionals Emp. multinacionals		La titularitat l'exerceix una persona jurídica (societats)

Font: Elaboració pròpia amb els apunts d'Introducció a l'empresa, conceptes bàsics. UOC.

Segons els apunts de la UOC sobre conceptes bàsics, la propietat o titularitat del capital, trobem:

- “*Empresa privada: en què el capital és propietat de particulars*”.
- “*Empresa pública: el poders públics (Administració central, Autònoma o Local)*”.

1.1 Empresa privada

L'empresa privada està formada per persones particulars. Aquestes empreses poden tenir des d'un soci (empresari individual, autònom), un mínim d'un soci (ex. societat anònima), un mínim de dos (ex. societat comanditària simple), o es poden trobar altres mínims de socis i entre altres alternatives jurídiques³. Pot ser que aquestes empreses privades emetin les seves accions o que no les emetin. La majoria d'empreses privades són familiars i moltes no tenen cap assalariat.

Segons la informació publicada pel Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme, amb dades corresponents al desembre de 2019, i en relació a la informació registrada a la Seguretat Social, hi havien 2.880.123 empreses de les quals 2.875.252 eren pimes.

La Taula 2 mostra el nombre d'empreses registrades detalladament, segons el nombre de treballadors. “*Concretament la xifra d'empreses registrades es basa amb dades de finals de desembre i la dels autònoms corresponen al tercer trimestre de 2019*”. (Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme, 2020). La taula també mostra que el nombre de persones que treballen a les pimes és superior al de les grans empreses.

³ Elecció forma jurídica <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

Taula 2. Nombre d'empreses, segons la mida i l'ocupació que ofereixen al mercat laboral

Empreses segons la seva mida	Número d'empreses	Tasa de variació %		Ocupació	Tasa de variació %	
		mensual	anual		mensual	anual
PIME (0-249 treballadors)	2.875.252	0,26	-0,59	10.563.600	-0,89	3,61
PIME sense assalariats/autònoms (0 assalariats)	1.539.708	0	-0,68	1.539.708	0	-0,68
PIME amb assalariats i autònoms (1-249 assalariats)	1.335.544	0,57	-0,48	9.023.892	-0,32	0,87
Microempreses (1-9 assalariats)	1.153.277	0,75	-0,68	3.508.840	1,22	-0,5
Petites (10-49 assalariats)	157.113	-0,41	0,56	3.049.109	-0,89	1,16
Mitjanes (50-249 assalariats)	25.154	-1,83	2,42	2.465.943	-1,73	2,52
Grans (250 o més assalariats)	4.871	-1,77	3,7	5.622.756	-1,06	3,61
Total Empreses inscrites a la Seguretat Social	2.880.123	0,26	-0,58	16.186.356	-0,55	1,65

Font: Elaboració pròpia segons dades del Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme <http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-diciembre2019.pdf>

Seguidament es mostra la classificació de les pimes segons la mida i segons el reglament de la Unió Europea (UE) núm. 651/2014:

Taula 3. Definició de les pimes en la UE

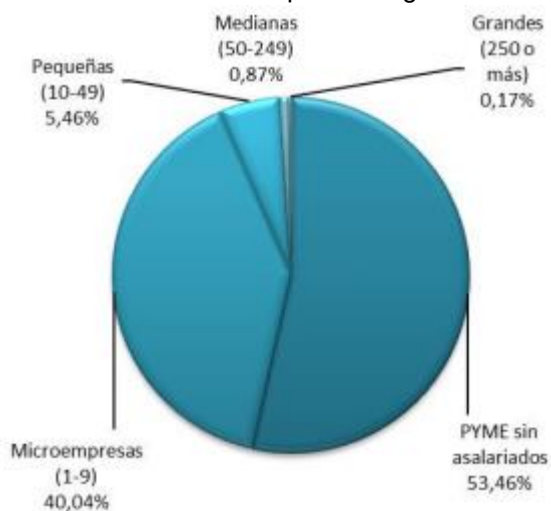
Categoría de empresa	Efectivos	Volumen de negocio	Balance general
Mediana	<250	<= 50 millones EUR	<= 43 millones EUR
Pequeña	<50	<= 10 millones EUR	<= 10 millones EUR
Micro	<10	<= 2 millones EUR	<= 2 millones EUR

Font: Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa <http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>

Les dades que caldrà tenir en compte segons el reglament de la UE anteriorment citat seran:

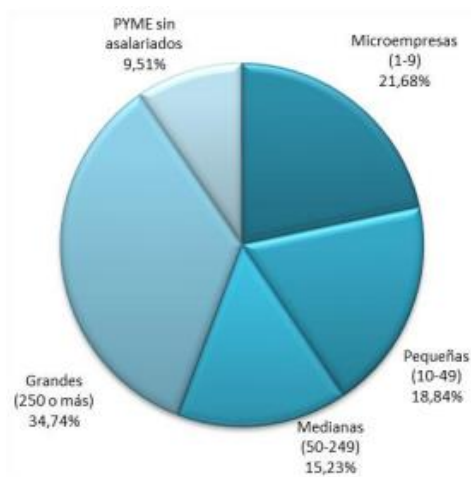
- "Aquest text defineix els tipus d'empresa i fixa un mètode transparent per calcular els límits financers i el nombre de treballadors. Per pertànyer a aquesta categoria s'ha de complir el límit del nombre de treballadors i no superar la xifra de volum de negoci o la del balanç general". (Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme, 2014).
- "Si al tancament dels comptes, es comprova que s'han excedit en un sentit o l'altre, i sobre una base anual, els límits efectius o financers, aquesta circumstància sols li farà aconseguir o perdre la qualitat de mitjana o petita empresa, o de microempresa, si aquest excés es produeix en dos exercicis consecutius". (Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme, 2014).

Gràfic 1. Distribució d'empreses segons la mida



Font: Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme

Gràfic 2. Distribució d'ocupació segons la mida

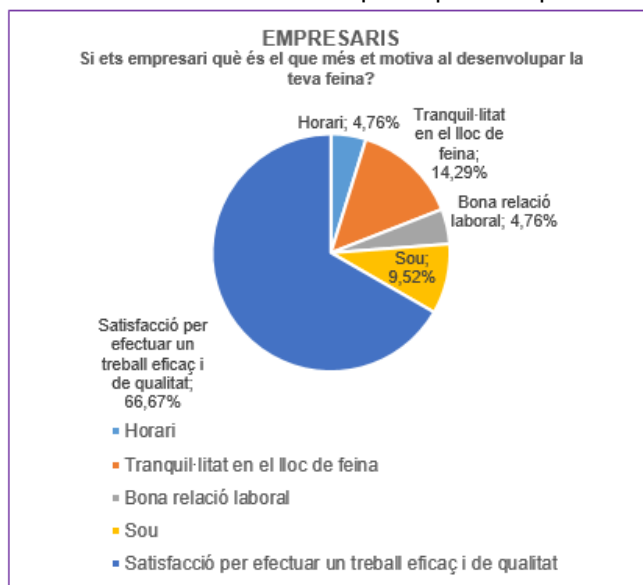


Font: Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme

Les gràfiques anteriors mostren la importància de les pimes a Espanya, i representen les dades recollides a finals de desembre de 2019. Amb el Gràfic 1 podem veure que el 99,83% de les empreses actives eren pimes i el 0,17% grans empreses. El Gràfic 2 mostra que les pimes ofereixen ocupació al 65,26% de la població i en canvi les grans empreses al 34,74%.

La finalitat de l'empresa privada és aconseguir beneficis per invertir-los, o bé repartir-los entre els propietaris o accionistes. Els propietaris decideixen qui dirigirà l'empresa i estan motivats per desenvolupar la seva tasca.

Gràfic 3. Enquesta realitzada a treballadors de l'empresa privada que son empresaris



Font: Elaboració pròpia, resultat de l'enquesta realitzada

Segons l'enquesta realitzada, on han participat 51 persones, de les quals 15 són empresaris i en resposta a què és el que més els motiva al realitzar la feina, han escollit desenvolupar el treball eficaç i amb qualitat, sent la dada més representativa del Gràfic 3 amb un 66,67%, seguit de la tranquil·litat en el lloc de feina que representa un 14,29%. El sou, l'horari i la bona relació laboral no els importa tant com les altres opcions. Els enquestats han pogut escollir diverses opcions de motivació.

1.1.1 Evolució normativa del pla general de comptabilitat empresarial⁴

L'any 1973, amb el decret 530/1973, de 22 de febrer, s'aprova el primer Pla General de Comptabilitat.

L'any 1986, Espanya al incorporar-se a la Comunitat Econòmica Europea (CEU), va haver d'adaptar la legislació mercantil a les exigències de la CE. Algunes de les adaptacions es referien específicament als Comptes Anuals de les societats i sobre els Comptes Consolidats dels grups de societats. En 1989 s'aprova la Llei 19/1989, de 25 de juliol, de reforma parcial per tal d'ajustar-la a la legislació de la CE. Aquesta reforma provoca una reforma en el Codi de Comerç i en la Llei de Societats Anònimes, alterant de forma important les obligacions dels empresaris en matèria comptable. S'introdueixen els principis d'imatge fidel, prudència valorativa, de meritació i cost d'adquisició, així com diverses normes de valoració i la presentació dels comptes generals.

⁴Per desenvolupar aquest apartat s'han utilitzat els següents recursos: (Brusca i Martín, 2011); (Cañibano, L., Prólogo, 2012, pàg. 9-14).

La Llei 19/1989 va delegar al Govern la facultat d'elaborar un PGC, i el Real Decret 1643/1990, de 20 de desembre, estableix la imposició a totes les empreses indiferentment de la seva forma jurídica, individual o societària.

La Llei 16/2007, de 4 de juliol, de reforma i adaptació de la legislació mercantil en matèria comptable per la seva harmonització internacional amb base a la Normativa de la UE, va implicar canvis en el Codi de Comerç i en la Llei de Societats Anònimes per encaixar els nous criteris comptables indicats per les Normes Internacionals de Comptabilitat/Normes Internacionals de Informació Financera (NIC/NIIF), que van entrar en vigor el 1 de gener de 2008. Aquesta Llei habilita al Govern per promulgar el nou PGC, així com un PGC de les pimes. Mitjançant els Reals Decrets 1514/2007 i 1515/2007, de 16 de novembre.

El Real Decret 1159/2010, de 17 de setembre, pel que s'aproven les Normes per la formulació dels Comptes Anuals Consolidats i modificant el Real Decret 1514/2007, ha implicat fer una reforma per equiparar la comparabilitat de la informació financera, en el marc de les noves exigències comptables europees pels comptes consolidats, segons indica el BOE, al Real Decret 1159/2010.

La reforma del PGC en 2016 mitjançant el Real Decret 602/2016⁵, de 2 de desembre, modificant el PGC aprovat pel Real Decret 1514/2007, de 16 de novembre; el PGC de pimes aprovat pel Real Decret 1515/2007, de 16 de novembre; les Normes per la Formulació de Comptes Anuals Consolidats aprovats pel Real Decret 1159/2010, de 17 de setembre; i les Normes d'Adaptació del PGC a les entitats sense fins lucratiu aprovades pel Real Decret 1491/2011, de 24 d'octubre, on els estats financers presenten canvis importants, respecte a les pimes.

1.2 Empresa pública⁶

L'Administració pública, les institucions i els organismes públics tenen tasques, activitats i serveis a complir amb la finalitat de satisfer el benestar social i les necessitats públiques. Als anys vuitanta va haver un creixement considerable de la despesa pública realitzada en inversions i benestar social. En els darrers anys ha sigut necessari fer un canvi qualitatiu en la gestió i la execució de la despesa amb un control més acurat arran de les exigències de la ciutadania. La Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern permet a la ciutadania accedir a les dades i a la informació de que disposen i així poden avaluar si tota l'Administració Pública de Catalunya actua de forma responsable. Una de les eines utilitzades per l'Administració per millorar la gestió pressupostària i financera i la transparència és la comptabilitat que ha anat evolucionant per tal de millorar la rendició dels resultats.

La gestió econòmica pública, a diferència de la privada, té dues vessants, la financera i la pressupostària, a la financera parlem de grups i a la pressupostària de capítols. La financera es troba regulada a la Instrucció de Comptabilitat de l'Administració Local (ICAL) i la pressupostària a les Ordres HAP/1781/2013 pel model normal, HAP/1782/2013 pel model simplificat, de 20 de setembre ambdues i EHA/4040/2004, de 23 de novembre pel model bàsic.

1.2.1 Evolució de la normativa reguladora de la comptabilitat pública local

La Llei 39/1988, de 28 de desembre, reguladora de les Hisendes Locals i avui, refosa en el RDL 2/2004, de 5 de març, va suposar el punt inicial del procés de normalització, i un canvi important en el règim comptable vigent fins aleshores que estava regulat a la Instrucció de Comptabilitat de les Corporacions Locals annexa al Reglament d'Hisendes Locals (HL), de 4 d'agost de 1952.

⁵ <https://www.boe.es/eli/es/rd/2016/12/02/602>

⁶ Per desenvolupar aquest apartat i l'apartat 1.1.4 s'han utilitzat els següents recursos: (Gras, 2018); (Gras, Esteve, 2017); (Sierra, Diaz, 2020).

La primera reforma va esdevenir-se mitjançant dues Ordres del Ministeri d'Economia i Hisenda (MEH) de 17 de juliol de 1990, aprovant les instruccions de comptabilitat per a l'Administració Local, en les seves versions normal i simplificada, va entrar en vigor l'exercici 1992.

L'aprovació del PGCP, per Ordre del MEH de 6 de maig de 1994 i la necessitat de simplificar la comptabilitat de les entitats petites provoquen la segona reforma. El 2004 es publiquen les Ordres de comptabilitat local EHA/4040/2004, de 23 de novembre, model bàsic; EHA/4041/2004, de 23 de novembre, model normal i EHA/4042/2004, de 23 de novembre, model simplificat. Van adaptar i ajustar la normativa comptable del sector privat i de l'Administració General de l'Estat. L'any 2010 l'Ordre EHA/1037/2010, de 13 d'abril, va aprovar el PGCP incorporant diferències importants respecte al PGCP anterior, tant com pel que fa al marc conceptual, a les normes de reconeixement, valoració i contingut dels comptes anuals per tal d'adaptar la comptabilitat pública a les normes comptables internacionals.

Aquesta adaptació provoca la tercera reforma de la comptabilitat de les entitats locals, amb les ordres HAP/1781/2013 pel model normal i HAP/1782/2013 pel model simplificat, de 20 de setembre. Aquestes ordres deroguen EHA/4040/2004, de 23 de novembre, model bàsic i EHA/4041/2004, de 23 de novembre, model normal i entren en vigor el 1 de gener de 2015.

L'àmbit objectiu d'aplicació de la ICAL s'aplica a Entitats locals i Organismes autònoms dependents.

Les Entitats Públiques Empresarials, les Societats Mercantils amb capital 100% de l'entitat municipal i les Societats amb participació majoritària de l'entitat local, estan igualment subjectes al règim de comptabilitat pública, sense menyscar que s'adeqüin a les disposicions del Codi de Comerç, a la legislació mercantil, i al PGC actual de les empreses espanyoles. La instrucció de comptabilitat disposarà el rendiment de comptes als òrgans de control extern.

L'àmbit d'aplicació comptable classifica tres models de plans de comptabilitat en funció de l'import del pressupost (previsions inicials dels ingressos segons l'últim pressupost aprovat definitivament) i segons la població (xifra última revisió). Si el pressupost varia i es manté durant tres anys consecutius, serà necessari passar d'un model a l'altre.

Taula 4. Aplicació Comptable actual a l'Administració Pública

Model Normal, Ordre HAP/1781/2013, de 20 de setembre	Model Simplificat, Ordre HAP/1782/2013, de 20 de setembre	Model Bàsic, Ordre EHA/4040/2004, de 23 de novembre
Pressupost > 3.000.000€	Pressupost < 300.000€	Pressupost < 300.000€
300.000€ < pressupost <= 3.000.000€ + població > 5.000 hab.	300.000€ < pressupost <= 3.000.000€ + població <= 5.000 hab.	No podran tenir aquest model les EELL que tinguin OAAA, societats mercantils o entitats públiques empresarials
Altres Entitats Locals (EELL) si pressupost > 3.000.000€ Organismes Autònoms (OAAA) dependents de les EELL anteriors	Altres EELL si pressupost <= 3.000.000€ OAAA dependents de les EELL anteriors	
EELL incloses dins l'àmbit del model simplificat podran aplicar el model normal OAAA sempre hauran d'aplicar la mateixa ICAL que l'entitat de la qual depenguin	EELL incloses dins l'àmbit del model simplificat podran aplicar el model normal	
Cal passar d'un model a un altre quan els canvis en el pressupost es mantinguin durant tres exercicis consecutius.		

Font: Elaboració pròpia, curs Aplicació pràctica de la Comptabilitat. Diputació Tarragona

2 HABILITAT DIRECTIVA

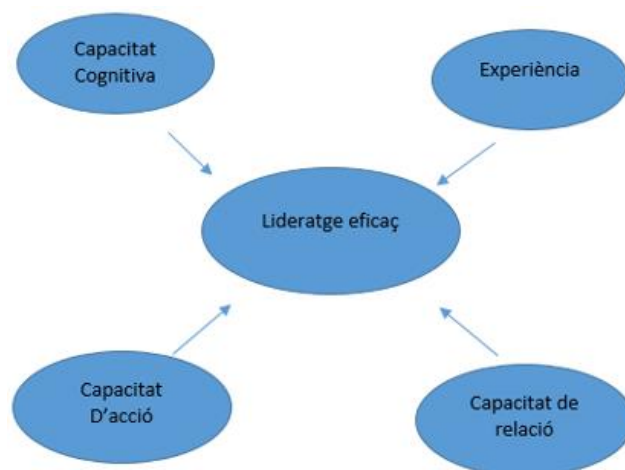
La importància de l'habilitat directiva avui en dia es primordial per dirigir un equip, ja sigui d'una persona o d'un grup de persones, com més nombrós és el grup més dificultat per guiar-lo. Aquesta habilitat en la gestió dels recursos humans sempre es pot millorar per aconseguir la màxima implicació dels treballadors.

L'habilitat directiva, ha d'estar planificada per aconseguir un canvi d'idees i un comportament determinat. No s'han de coaccionar aquests canvis, seran més efectius si es suggereixen i demostren l'efectivitat de les recomanacions. Per aconseguir-ho, els bons líders hauran de practicar amb

l'exemple, hauran d'estimular a tots els treballadors i per tant comunicar-se de forma efectiva i de persona a persona amb humilitat, guanyant-se el respecte i la confiança de tots. Així s'aconseguirà que el grup treballi com un equip.

Algunes de les habilitats importants és la capacitat de lideratge, la comunicació i la motivació per gestionar els treballadors ja siguin de la empresa privada o de l'empresa pública. Aquest líder provocarà un canvi en la percepció negativa envers el treball, en la manera de relacionar-se amb l'entorn que eliminarà aquestes opinions i actituds negatives i les transformarà en positives. De vegades aquestes situacions s'han desencadenat per alguna mala experiència amb algun company, amb algun directiu o per tenir problemes personals

Figura 1. Habilitats directives claus: àmbits essencials



Font: Chris Roebuck

Habilitats i aptituds claus per encarar un lideratge eficaç. (Roebuck, 2000, pàg. 23):

- *Capacitat cognitiva*: és l'habilitat que té el dirigent de l'equip per racionalitzar clarament i examinar les dificultats.
- *Capacitat d'acció*: és l'habilitat d'estimular als treballadors perquè realitzin la seva tasca, la capacitat de saber delegar adequadament, motivar a tot l'equip i transmetre la informació amb claredat i que aquesta sigui assolible.
- *Capacitat de relació*: actitud imprescindible per liderar, és l'habilitat per la relació social que permet crear fidelitat i mantenir uns vincles laborals lucratius.
- *Experiència*: habilitat professional en relació a l'entorn laboral.

2.1 Lideratge ⁷

El lideratge genera un paper determinant en diversos àmbits en la gestió de les persones, per maximitzar els resultats dels recursos que disposa l'empresa. Ha d'animar, facilitar l'adaptació, la participació i la integració dels treballadors. El lideratge va relacionat amb l'evolució, la innovació, la creativitat, idees originals i amb una capacitat d'observació i d'interrelació fluida. És necessari que tot l'equip desenvolupi la seva tasca i que hi hagi un directiu que supervisi, recomani i lideri amb la finalitat d'implicar al personal per aconseguir les metes o els objectius establerts, i això, s'aconseguirà, si els treballadors es consideren com a part imprescindible dins del procés, ja que ells hi tenen un paper clau.

⁷ Per desenvolupar aquest apartat i el 2.1.1 s'han utilitzat els següents recursos: (Gostick, Elton, 2004); (Smith, 2001).

Un bon líder és un bon comunicador que defineix uns objectius concrets, amb unes tasques definides, detecta la necessitat dels canvis i els adapta ràpidament. Transmet de forma entenedora quin és el camí que s'ha de recórrer a curt, a mig i fins i tot a llarg termini, per aconseguir les fites marcades i sap encomanar les tasques adequades a la persona més adient. El líder a l'empresa pública té una limitació d'actuació a mig termini, ja que es necessiten resultats ràpids, quasi bé de forma urgent.

2.1.1 Lideratge a l'empresa privada

El reconeixement efectiu, conscient i significatiu és un bé escàs i valuós amb el que s'obtenen resultats sorprenents. En el món laboral tothom coneix a directors que elogien als treballadors amb frases buides, sense significat, per tant sense efectivitat. A les empreses privades cada vegada hi ha més líders amistosos que aconseguen una implicació superior del seu personal, fent que s'esforcin i treballin més, aconseguint una alta productivitat i millor entorn laboral. Els treballadors perquè continuïn a l'empresa, se'ls ha d'elogiar adequadament, especificar quina actitud ha sigut exemplar i agrair-los-hi aquest comportament de forma sincera, això evitarà la rotació a l'empresa i conservarà al personal de qualitat. Aquests treballadors aporten valor afegit i són una guia per als companys ja que acostumen a ser innovadors, creatius i sociables. Els directors saben que és difícil trobar personal competent i més difícil encara retenir-lo. Aquesta actitud motivarà i enfortirà les relacions entre l'empresa i els treballadors, evitant costos afegits en la formació de noves incorporacions, arran de la pèrdua dels recursos valuosos, augmentat una despesa inimaginable, sorprenentment elevada i sovint innecessària. És recomanable valorar a les persones i evitar l'abandó empresarial.

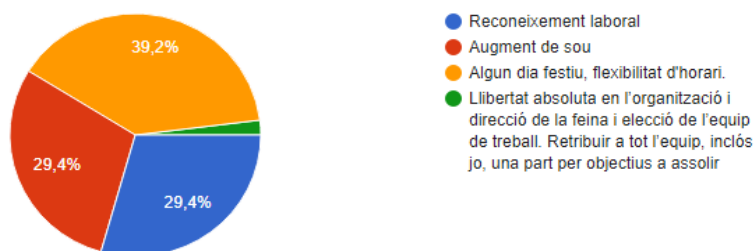
Els bons líders, saben comunicar i definir clarament els objectius de l'empresa, que han de ser realistes i concrets. Transmeten la informació a cada departament o equip, fent-los partícips i implicant-los, valoren els seus coneixements i aconseguen un avantatge competitiu. El personal que va més enllà de les seves obligacions, ajuda a l'empresa a aconseguir els seus objectius, manté un entorn de participació constant, relacionat amb el rendiment estratègic, extraordinari, amb plena dedicació i vinculat amb la missió de l'empresa. El treballador ha de rebre un reconeixement sincer del seu treball, millorant així la lleialtat, la col·laboració i el compromís. El líder ha de reconèixer la tasca realitzada, això significa que supervisa el rendiment dels operaris i els esforços realitzats, i els hi oferirà premis tangibles. Aquests han de ser adequats, en proporció als resultats obtinguts. Si s'obté un bon resultat i la recompensa és mínima, el treballador no es tornarà a esforçar per aconseguir el mateix premi.

Els treballadors que estan satisfets i se senten apreciats normalment no demanen augment de sou, però agrairan un elogi, un reconeixement concret, una felicitació oportuna, espontània i freqüent del seu superior. Per exemple: quan un treballador ha sigut pare, rebre una trucada del seu director (estant encara a l'hospital), preguntant com està la criatura, la seva dona, com ha anat el part i donant-li l'enhorabona, serà un record inoblidable pel treballador. Aquesta actitud provocarà una situació positiva en la cultura de l'empresa, fomentant l'autoestima del personal i comproment-lo amb el director i l'empresa. Amb un gest senzill es poden obtenir grans beneficis.

Gràfic 4. Els treballadors satisfets prefereixen flexibilitat horària

Si el teu sou ja és satisfactori i t'ofereixen diferents opcions per haver aconseguit uns objectius concrets? Quina opció escolliries?

51 respostes



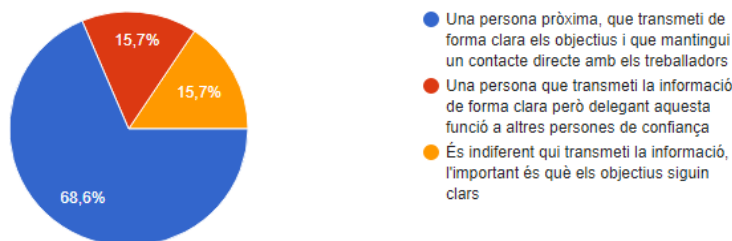
Font: Elaboració pròpia, resultat de l'enquesta realitzada

El gràfic anterior mostra que de les 51 persones enquestades, el 68,6% prefereix un reconeixement que no sigui econòmic, i l'opció més seleccionada ha sigut la flexibilitat horària o algun dia festiu.

Gràfic 5. Líder proper o líder distant

És important que hi hagi un bon líder que motivi als treballadors per tal d'aconseguir les fites estipulades. Quin líder preferiries què et guies?

51 respostes



Font: Elaboració pròpia, resultat de l'enquesta realitzada

El gràfic 5 mostra que el 68,6% de les persones enquestades, 35 concretament, prefereixen tenir un dirigent proper amb una relació fluida i amb les idees clares.

2.1.2 Lideratge a l'empresa pública⁸

El lideratge a l'Administració pública autoritari i individual està substituint-se per un estil més participatiu, col·lectiu, de col·laboració i de compromís. Un directiu a l'empresa pública pot desenvolupar el seu paper de líder des de la proximitat o des del seu despatx. El paper de proximitat, afavoreix el treball en equip i li permet conèixer les necessitats, debilitats i fortaleces de cada persona que dirigeix, orienta i coordina el talent individual primer i després ho agrupa per equips, canalitza els recursos cap una direcció determinada per tal de ser més eficaços i eficients. Si el líder té en compte als treballadors, aquests el tindran en compte a ell i hi confiaran. És necessària aquesta figura que guii a l'individu cap al camí estipulat, indicant què cal millorar i com aplicar-ho. Si desenvolupa el seu paper des del despatx, no sabrà el que està succeint realment amb els seus subordinats, ells obeeiran les normes i els procediments establerts però aquesta actitud provocarà una desmotivació que augmentarà progressivament a nivell grupal i repercutirà amb la iniciativa individual.

Un líder a l'Administració pública haurà de tenir en compte la satisfacció de tots els membres que hi participen, els hi haurà de transmetre clarament el que s'espera d'ells. Haurà de gestionar i comprendre les seves necessitats, les seves condicions laborals, instigant amb incentius individuals per tal de promoure la seva iniciativa, ensenyant-los a que afrontin problemes o nous reptes, assessorant-los i formant-los perquè siguin autònoms. És important que entenguin la importància del treball en equip i que serà més beneficiós treballar junts per progressar.

Aquests nous líders que ja tenen unes capacitats i habilitats, s'han de formar i professionalitzar perquè les seves actuacions siguin efectives a l'Administració pública. Algunes d'aquestes actuacions poden ser:

- Oferir feedback, és una tècnica actual que és útil i utilitzada en molts àmbits per oferir comentaris o millores individualitzades als treballadors, amb la finalitat d'aconseguir un millor rendiment, definint acuradament uns objectius assolibles, per tal de promoure i augmentar el

⁸ Per desenvolupar aquest apartat s'han utilitzat els següents recursos: (Catalá, Cortés, 2019); (Ortega, 2006).

compromís. De vegades, també és útil que el director rebi un feedback amb l'opinió del treballador.

- Hauria de ser empàtic amb ells, escoltar-los, comprendre'ls i confiar-hi.
- Analitzar quines mesures cal prendre per recuperar als treballadors desmotivats i com estimular-los a desenvolupar la seva tasca envers el benefici públic i comú.
- Fer un canvi d'aptitud d'aquestes persones, en quant a la resposta o actitud “*de fer les coses perquè l'altre també ho fa*” o “*no fer-ho perquè l'altre tampoc ho fa*”, molt recurrent a l'Administració pública.
- Tractar als individus més pessimistes que normalment encomanen aquest pessimisme als seus companys, perquè canviïn la seva visió en positiu i així no afectin de forma negativa els sentiments dels altres, sense danyar a l'equip. Evitar les crítiques injustes que perjudiquen el treballar en equip de forma professional.
- Caldrà que realitzi un seguiment dels resultats obtinguts, dels progressos complerts i si és necessari plantejar millores i alternatives noves.

2.2 Motivació laboral

Quan es parla de motivació en el treball, es refereix a la força interna que emana de les persones esforçant-se per aconseguir un objectiu i la importància de que aquesta actuació perduri al llarg del temps.

Moltes vegades les persones s'esforcen en buscar la feina ideal i, mentre aquesta no arriba, no gaudeixen del moment actual. Sovint tenen obligacions que no els permeten lluitar per aconseguir aquesta fita, ja sigui perquè no saben ben bé quin camí seguir, perquè tenen família al seu càrrec o perquè no s'ho poden permetre econòmicament. Per tant, accedeixen a l'oferta del mercat laboral tot i que sovint, l'interessat pensa que no escull l'opció més adequada o satisfactòria. Però, s'han plantejat mai fer un canvi en positiu a aquesta situació o pensament? Si canvien l'actitud i la visió al desenvolupar una feina, tot i que aquesta sigui monòtona o avorrida, i estimen el que fan, aconseguiran que es converteixi en interessant i provocarà que els hi sorgeixi una energia interna que els motivarà a realitzar la tasca amb qualitat, de forma relaxada, facilitarà la relació laboral, el treball en equip i augmentarà la complaença personal.

“No se sap perquè molts homes i dones es marceixen mentre d'altres romanen vitals fins al final dels seus dies. Es possible que marcar-se no sigui la paraula adequada. Potser hauria de dir que molta gent, en algun punt del camí, deixa d'aprendre i de creure. Si som conscients del perill de decaure, podem prendre mesures per evitar-ho. Si el teu rellotge s'ha aturat, pots tornar a donar-li corda” (Lundin, et al., 2003, pàg. 54).

2.2.1 La motivació a l'empresa privada⁹

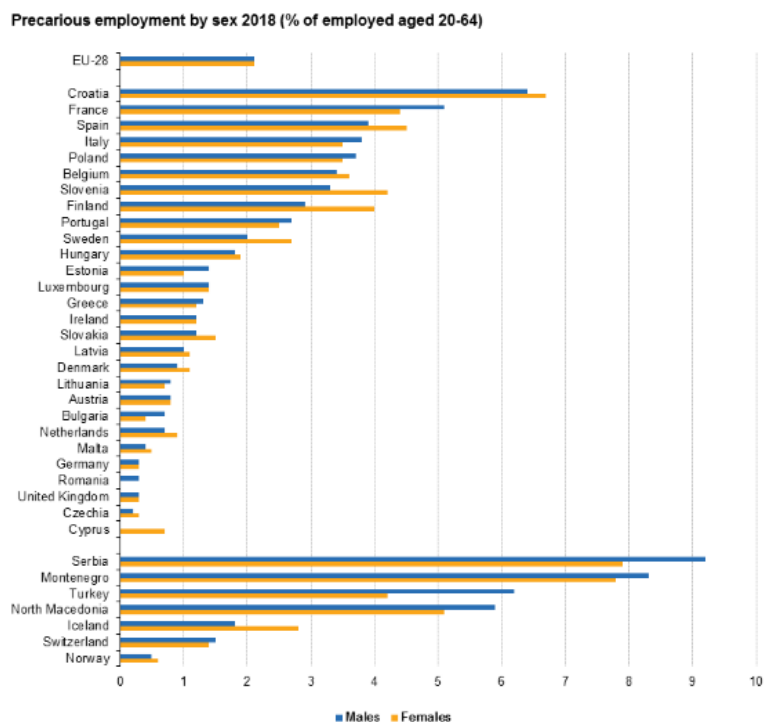
El treballador espanyol que té estudis mitjans i que té experiència, sovint és troba que només pot desenvolupar aquesta tasca de forma temporal, per culpa de la precarietat¹⁰ laboral. El treball temporal fomenta que cada vegada hi hagi més joves¹¹ que es trobin en aquesta situació, i també provoca que més persones, per poder subsistir, es vegin obligades a treballar en varies empreses. Segons l'enquesta de població activa (EPA) de l'INE, aquesta situació no succeeix únicament a Espanya on hi ha un 2,3% d'ocupats que tenen pluriocupació i on el nombre de dones supera al nombre d'homes. Altres països superen la taxa de pluriocupació com ara Alemanya amb un 5,4%, Dinamarca amb el 8,4%, Noruega amb el 8,5% i Islàndia amb un 12,5%. Tot i aquestes dades, Espanya no es pot comparar amb aquests països perquè ells tenen una política d'ocupació i legislació molt diferent.

⁹ Per desenvolupar aquest apartat i el 2.2.1 s'han utilitzat els següents recursos: (Fresno, M.C., 2014); (Lundin et al., 2003); (Marín, Valverde); (Ortega, Carlos A., 2001); (Valverde, A.).

¹⁰ <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/pluriempleo-espana>

¹¹ <https://www.fbbva.es/noticias/la-tasa-de-temporalidad-laboral-en-espana-casi-duplica-la-de-la-ue-y-las-diferencias-regionales-alcanzan-16-puntos-porcentuales-entre-los-extremos-madrid-y-andalucia/>

Gràfic 6. Ocupació precària a Europa per sexe, 2018



Font: Eurostat https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/es

El Gràfic 6, mostra la situació de precarietat laboral l'any 2018 a nivell europeu per sexe, de treballadors entre 20 i 64 anys, on Espanya juntament amb França i Croàcia són els països amb més precarietat laboral. Tot i que la taxa de pluriocupació sigui inferior a Espanya, en comparació amb altres països, els contractes laborals són més precaris perquè la seva durada acostuma a ser de tres mesos. No tota la pluriocupació té la mateixa qualitat, uns ho fan per necessitat, com succeeix majoritàriament a Espanya i altres ho fan perquè volen, com és el cas d'Alemanya, Dinamarca, Noruega o Islàndia¹².

Taula 5: Taxa d'atur a Espanya i a Catalunya el 4t trimestre de 2019

Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma
Unidades: Tasas

Tabla	Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma						
	Total	Menores de 25 años	25 y más años	De 16 a 19 años	De 20 a 24 años	De 25 a 54 años	55 y más años
	2019T4	2019T4	2019T4	2019T4	2019T4	2019T4	2019T4
Ambos sexos							
Total Nacional	13,78 ¹	30,51 ¹	12,61 ¹	43,90 ¹	27,72 ¹	12,67 ¹	12,35 ¹
09 Cataluña	10,45 ¹	26,27 ¹	9,10 ¹	32,61 ¹	24,77 ¹	9,17 ¹	8,81 ¹
Hombres							
Total Nacional	12,23 ¹	29,25 ¹	10,99 ¹	42,08 ¹	26,36 ¹	10,91 ¹	11,30 ¹
09 Cataluña	9,97 ¹	29,33 ¹	8,31 ¹	35,85 ¹	27,69 ¹	8,36 ¹	8,07 ¹
Mujeres							
Total Nacional	15,55 ¹	32,07 ¹	14,44 ¹	46,55 ¹	29,36 ¹	14,63 ¹	13,61 ¹
09 Cataluña	10,97 ¹	22,84 ¹	9,98 ¹	28,53 ¹	21,58 ¹	10,05 ¹	9,64 ¹

Font: INE

La Taula 5, segons les dades de l'INE, mostra la taxa d'atur durant el quart trimestre de 2019, classificada per grups d'edat i sexe a nivell d'Espanya i a nivell de Catalunya, podem veure que a Catalunya el nivell d'atur és inferior en totes les franges d'edat. A nivell nacional, la taxa d'atur de les

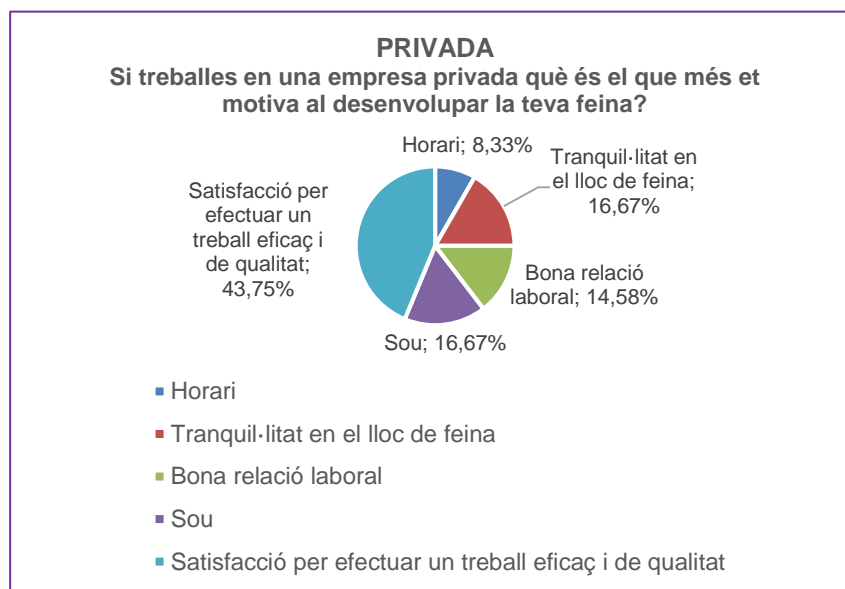
¹²https://www.eldiario.es/economia/tiempo-libres-permitir-pluriempleo-Espana_0_885411461.html

dones és sempre superior a la dels homes. A nivell autonòmic, les franges de 16 a 24 anys és inferior en el cas de les dones i en la resta de franges la taxa d'atur és superior, com succeeix a Espanya. La mateixa taula mostra que a Espanya un 13,78% de la població activa està a l'atur. La franja més afectada és la de 16 a 19 anys representant el 43,90% de la població aturada, la següent franja és la de 20 a 24 anys que representa el 27,72% de la població. A Catalunya, on hi ha un total de població activa a l'atur del 10,45%, també la franja de 16 a 19 anys és la més elevada representant un 32,61% de la població aturada, la següent és la de 20 a 24 anys que representa el 24,77% de la població. Segons la taula, les dones i els joves són les persones més afectades per l'atur. La taxa d'atur a partir de la franja de 20 a 24 anys tendeix a disminuir tant a nivell nacional com autonòmic. Probablement, el comportament reflectit en aquesta franja, estigui provocat perquè alguns joves busquen alternatives a la seva situació laboral, i marxen a un altre país a treballar.

Aquesta situació de temporalitat i precarietat afecta a la motivació i al compromís de les persones de forma significativa, limitant-se a realitzar la tasca encomanada correctament però sense més implicació que la necessària, sense una visió competitiva i provoca que aquests treballadors observin el treball públic com una alternativa a la seva decadència. Els joves també observen el treball públic com un pla de futur, segons un estudi realitzat al finalitzar el Saló d'Orientació Universitària UNITOUR,¹³ l'any 2018-2019 indica que hi ha una part important dels joves que opten per opositar, concretament un 27% i que aquesta tendència ha crescut lleugerament els últims dos anys en 1%, cada any respectivament.

Les empreses han de suscitar als treballadors perquè treballin amb energia i entusiasme, indiferentment que ofereixin una oferta de treball amb subcontracte, temporal, parcial o total, ja sigui privat o públic. Si es desenvolupen experiències d'aprenentatge i es crea un lloc de treball positiu els treballadors aniran a treballar motivats i així augmentarà la productivitat i millorarà la qualitat empresarial. El personal satisfet, s'implicarà més, prestarà un millor servei, milloraran les relacions entre els clients i els companys, s'estimularà un clima agradable que afavorirà a tots els individus. Aquests treballadors subcontractats o temporals, indirectament també estan formant part de l'empresa i per tant es necessita la seva implicació.

Gràfic 7. Motivació a l'empresa privada



Font: Elaboració pròpia, resultat de l'enquesta realitzada

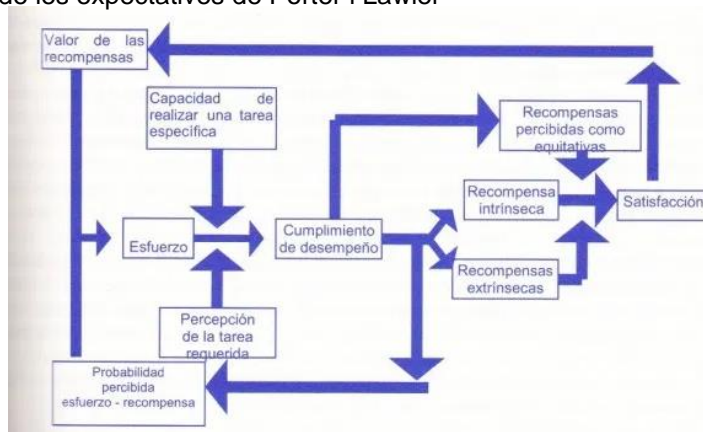
¹³ <https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/9862633/05/19/Cada-vez-mas-jovenes-quieren-ser-funcionarios.html>

A l'enquesta relacionada amb la motivació, han participat 41 persones que han desenvolupat tasques a l'empresa privada. La satisfacció per portar a cap un treball eficaç i de qualitat és l'opció més seleccionada segons el Gràfic 7 i representa un 43,75% de les respostes rebudes. La tranquil·litat en el lloc de feina i el sou són les següents opcions escollides i en la mateixa proporció de 16,67%, i el que menys els motiva és l'horari que representa un 8,33%. Cal considerar que els enquestats han pogut escollir diverses opcions de motivació.

Les teories motivadores són diverses, com ara les teories clàssiques de Taylor, la jerarquia de les necessitats de Maslow¹⁴, la teoria dels dos factors de Herzberg, la teoria de les 3 necessitats de MC Clelland, la teoria de les expectatives de Vroom, la teoria de l'equitat d'Adams, la teoria de l'autodeterminació d'Edward L. Deci i Richard M. Ryan, i el model de motivació de Porter i Lawler¹⁵, entre d'altres que han anat sorgint, evolucionant i aportant alternatives basades en el comportament de les persones, en relació a l'afectació en el desenvolupament laboral i amb la finalitat d'aconseguir millors resultats.

El líder parlarà amb els treballadors per motivar-los i descobrir perquè han perdut l'interès. Cada persona és diferent, amb emocions diverses i estan influenciades per molts factors que caldrà descobrir per millorar el comportament. Generalment les persones volen donar el millor de sí i quan això no succeeix alguna cosa provoca la disminució del seu rendiment. Cal descobrir el motiu que provoca la disminució per buscar una solució. Aquest camí nou, podria promoure una motivació extrínseca¹⁶, oferint premis externs (diners, reconeixement, vacances) o intrínseca a l'oferir recompenses personals i internes (autoestima, llibertat d'acció, reptes, etc).

Figura 2. Teoria de les expectatives de Porter i Lawler



Font Elsie Vega: <https://seuntriunfador.com/modelo-motivacion-porter-lawler/>

2.2.2 La motivació a l'Administració pública¹⁷

Al realitzar algun tràmit en qualsevol empresa privada, acostumeu a trobar-vos a persones que us ajuden adequadament, us guien i us aconsellen fent la seva tasca de forma eficient. En canvi la visió que té la societat al fer un tràmit burocràtic és diferent, tenen la sensació de que els treballadors no desenvolupen un servei eficaç, de qualitat i el pitjor és que aquesta opinió està generalitzada. Com es

¹⁴ <http://www.ceolevel.com/la-controvertida-piramide-de-maslow>

¹⁵ <https://seuntriunfador.com/modelo-motivacion-porter-lawler/>

¹⁶ <https://blog.cognifit.com/es/motivacion-intrinseca-extrinseca/>

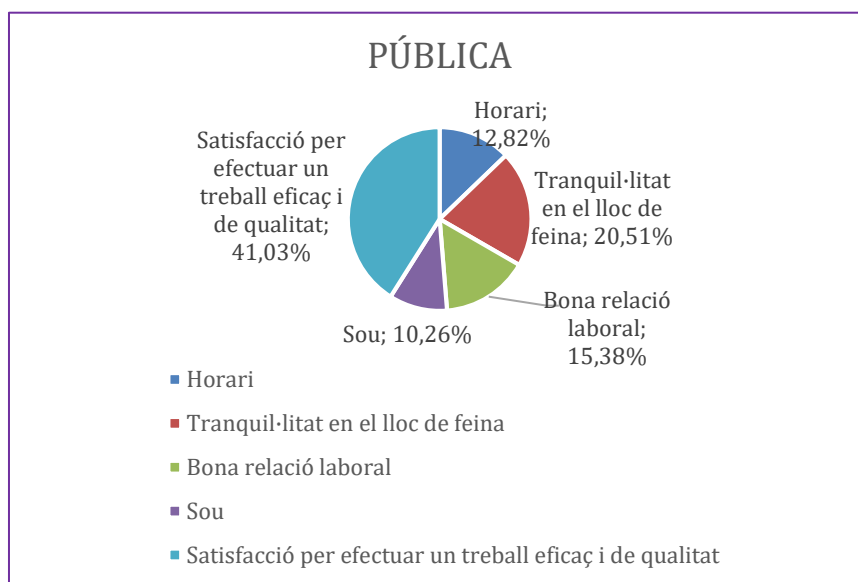
¹⁷ Per desenvolupar aquest apartat s'han utilitzat els següents recursos: (Caballero, Millán); (Fresno, 2014); (Ortega, 2006).

poden motivar als treballadors públics per tal de canviar aquesta visió generalitzada de l'Administració? Com es podria millorar la qualitat del servei i de retruc la satisfacció del ciutadà? Si a una gran part dels ciutadans els hi agradaria treballar a l'Administració pública, per què moltes persones que hi treballen no desenvolupen les seves tasques adequadament? Per què no estan satisfetes?

L'Administració pública s'està reformant per tal de motivar i incentivar als treballadors, millorant la qualitat del servei, mantenint una relació més propera amb el ciutadà/client o amb qualsevol Administració, potenciant la cultura del treball en equip i agilitzant els tràmits amb les noves tecnologies per tal de ser més competitiva. Aquest procés de reemplaçament és complex perquè hi ha uns hàbits de treball instaurats en els treballadors que sovint són poc àgils i que han d'adaptar-se a les noves exigències de l'Administració actual. Un altre motiu que no afavoreix a l'Administració és que no té la mateixa capacitat i agilitat per aplicar el canvi que adopta l'empresa privada. Cada vegada hi ha més normatives i lleis que requereixen de persones que estiguin més preparades acadèmicament, que siguin més professionals, amb una visió més ampla d'anàlisi, autònoms i de ràpida decisió. És imprescindible la conscienciació i implicació de tot el personal i durant tot el procediment, amb una adaptació constant a les noves situacions i per tant una continua formació per ser més competitiu.

Actualment s'estan dissenyant i incorporant canvis en la selecció de treballadors que siguin més eficaços, avaluant el seu rendiment, promovent ascensos, estimulant la formació constant i retenint aquest talent tant valuós. Per aconseguir-ho les remuneracions en el sector públic tendeixen a individualitzar-se perquè ara si que es vol tenir en compte la productivitat i la qualitat. S'analitza la càrrega de treball, el desenvolupament, el rendiment, la qualitat i quina importància estratègica té cada lloc dins de l'organització. És la forma de reconèixer l'esforç fet pels treballadors i motivar-los a seguir en aquesta direcció. Això provoca un interès a l'alça en el nivell de formació, els treballadors volen millorar els seus coneixements i les seves capacitats i no pel fet de tenir més punts en el seu currículum si no per ser més professionals. Aquestes iniciatives poden estimular i incentivar a una part dels treballadors públics, majoritàriament els més joves que visualitzen una oportunitat a llarg termini en la seva vida laboral.

Gràfic 8. Motivació a l'empresa pública



Font: Elaboració pròpia, resultat de l'enquesta realitzada

El Gràfic 8 mostra que en proporció a les respostes rebudes de les persones que treballen a l'Administració pública, el que més els motiva és la satisfacció de desenvolupar un treball eficaç en un 41,03%, la tranquil·litat en el lloc de feina és la segona opció escollida i el que menys els motiva és el sou per tal d'executar la feina bé. Serà interessant analitzar de forma individualitzada com es pot

augmentar la motivació perquè el treballador estigui satisfet al realitzar la seva feina i així hi hagi una tendència a l'alça.

Taula 6. Dades enquesta realitzada envers a que és el que més motiva per fer la feina

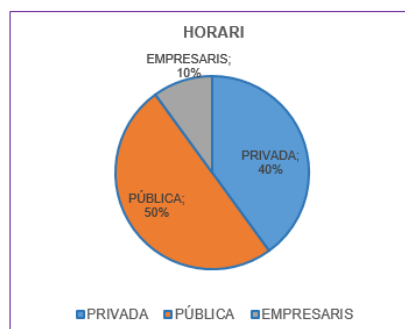
Enquesta de motivació realitzada als treballadors de l'empresa pública, de la privada i als empresaris			Treballadors empresa privada		Treballadors empresa pública		Empresaris	
Preguntes realitzades als enquestats	TOTAL RESPOSTES	TOTAL 100%	Núm. Respostes	%	Num. Respostes	%	Num. Respostes	%
Horari	10	100%	4	40,00%	5	50,00%	1	10,00%
Tranquil·litat en el lloc de feina	19	100%	8	42,11%	8	42,11%	3	15,79%
Bona relació laboral	14	100%	7	50,00%	6	42,86%	1	7,14%
Sou	14	100%	8	57,14%	4	28,57%	2	14,29%
Satisfacció per efectuar un treball eficaç i de qualitat	51	100%	21	41,18%	16	31,37%	14	27,45%

Font: Elaboració pròpia, resultat de l'enquesta realitzada

La taula 6 reflecteix les dades obtingudes en l'enquesta on han participat 51 persones. L'enquesta es basa en la motivació i està classificada segons el lloc on els treballadors desenvolupen la seva tasca laboral. Els tants per cent són proporcionals a les respostes obtingudes i els enquestats podien seleccionar més d'una alternativa.

Els gràfics següents mostren les dades de la taula anterior i compara cada resposta entre els tres grups, és a dir, entre l'empresa privada, la pública i els empresaris.

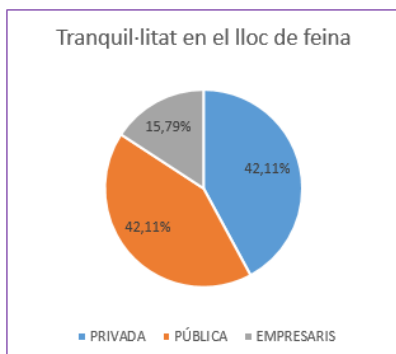
Gràfic 9. Pregunta núm. 1 enquesta motivació



Font: Elaboració pròpia, resultat de l'enquesta realitzada

El Gràfic 9 mostra el resultat de la primera pregunta i reflecteix que als treballadors de l'empresa pública són als que més el motiva l'horari laboral representant el 50% i als empresaris als que menys en un 10%. Podria reflectir que els treballadors públics fan normalment jornada de matí, de dilluns a divendres, els empresaris fan tantes hores com creuen necessàries i els horaris de l'empresa privada són molt variats.

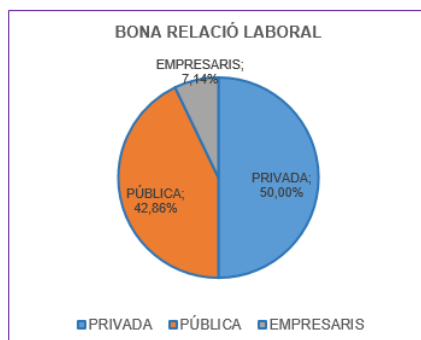
Gràfic 10. Pregunta núm. 2 enquesta motivació



Font: Elaboració pròpia, resultat de l'enquesta realitzada

Respecte a la tranquil·litat laboral, el Gràfic 10 mostra que tant els treballadors de l'empresa privada com els de la pública estan equiparats en un 42,11% i pels empresaris representa el 16%. Aquest equilibri podria ser provocat per una banda per les polítiques laborals dels últims anys que han degradat i perjudicat les condicions dels treballadors, orientades a facilitar l'acomiadament de les empreses, en el cas de l'empresa privada i envers al sector públic, tot i que hi hagi treballadors que faci molts anys que treballen a l'Administració pública no són funcionaris perquè no sorgeixen convocatòries de places i la majoria són treballadors laborals.

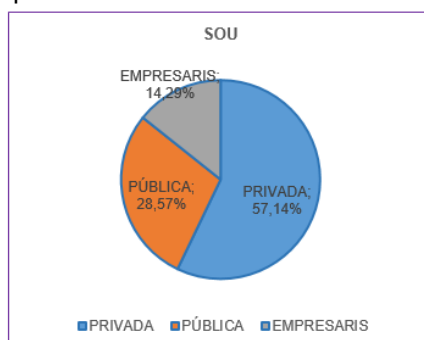
Gràfic 11. Pregunta núm. 3 enquesta motivació



Font: Elaboració pròpia, resultat de l'enquesta realitzada

Als treballadors de l'empresa privada són als que més els motiva tenir una bona relació laboral i representa el 50%. Seguidament hi ha els empleats públics amb un 42,86% i per últim els empresaris que representen el 7,14%, segons mostra el Gràfic 11.

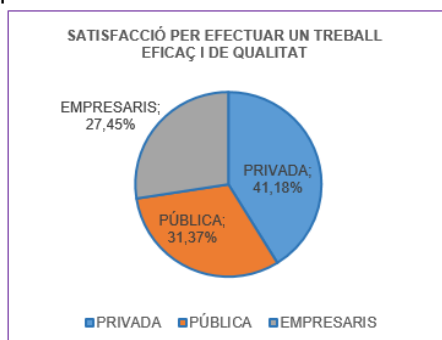
Gràfic 12. Pregunta núm. 4 enquesta motivació



Font: Elaboració pròpia, resultat de l'enquesta realitzada

El Gràfic 12 mostra les respostes en relació amb el sou i reflecteix que per l'empresa privada és més important que per l'empresa pública o més motivador. Podria reflectir que l'empresa privada té més flexibilitat amb les remuneracions envers a l'empresa pública on hi ha un sous estipulats i establerts per tal de no augmentar la despesa pública. L'empresa privada pot realitzar hores extres o augmentar el sou si creu necessari, a l'empresa pública tot i que les coses estan canviant és molt més difícil iniciar canvis i cal justificar-ho. Per l'empresari també és important el sou tot i que no és el que més el motiva per desenvolupar la feina.

Gràfic 13. Pregunta núm. 5 enquesta motivació



Font: Elaboració pròpia, resultat de l'enquesta realitzada

El Gràfic 13 mostra que el treballadors de l'empresa privada estan més motivats per efectuar la seva tasca laboral de forma adequada representant el 41,18%, respecte al 31,37% en l'empresa pública i els empresaris en últim lloc amb el 27,45%. Possiblement aquest resultat reflecteix la necessitat de treballar la motivació laboral per tal de que els treballadors mostrin el millor de si mateixos en el treball que fan i gaudeixin fent la feina amb qualitat i de forma eficaç.

Taula 7. Personal Sector públic per edats

Media de los cuatro trimestres del año	
Ocupados	
Asalariados del sector público por tipo de administración, sexo y grupo de edad	
Unidades: Miles Personas	
Tabla	Gráfico
	Total 2019
Ambos sexos	
Total	3.222,5 ¹
De 16 a 19 años	4,0 ¹
De 20 a 24 años	57,9 ¹
De 25 a 29 años	172,4 ¹
De 30 a 34 años	236,4 ¹
De 35 a 39 años	356,3 ¹
De 40 a 44 años	492,9 ¹
De 45 a 49 años	489,0 ¹
De 50 a 54 años	523,0 ¹
De 55 a 59 años	563,5 ¹
De 60 a 64 años	297,0 ¹
De 65 a 69 años	26,7 ¹
70 y más años	3,4 ¹

Font: INE (unitats: milers de Persones)

Taula 8. Personal Administració local per edats

Media de los cuatro trimestres del año	
Ocupados	
Asalariados del sector público por tipo de administración, sexo y grupo de edad	
Unidades: Miles Personas	
Tabla	Gráfico
	Local 2019
Ambos sexos	
Total	659,8 ¹
De 16 a 19 años	2,9 ¹
De 20 a 24 años	15,9 ¹
De 25 a 29 años	29,3 ¹
De 30 a 34 años	40,1 ¹
De 35 a 39 años	66,2 ¹
De 40 a 44 años	101,3 ¹
De 45 a 49 años	114,3 ¹
De 50 a 54 años	118,4 ¹
De 55 a 59 años	109,5 ¹
De 60 a 64 años	57,9 ¹
De 65 a 69 años	3,4 ¹
70 y más años	0,7 ¹

Font: INE (unitats: milers de Persones)

Taula 9. Nombre de treballadors de l'Administració considerats envellits

Edat treballadors	TOTAL SECTOR PÚBLIC		ADMINISTRACIÓ LOCAL	
	Treballadors	%	Treballadors	%
Treballadors de 16 a més de 70 anys	3.222,50	100	659,9	100
Plantilla envellida a partir de 55 anys	890,6	27,64	171,5	25,99
Plantilla envellida a partir de 60 anys	327,1	10,15	62	9,4

Font: Elaboració pròpia segons dades INE (unitats: milers de Persones)

L'any 2019 segons les dades reflectides a l'INE, la població total a Espanya era de 47.100.396 habitants. La població activa ascendia a 39.247.200. Hi havia 3.222.500 treballadors empleats a l'Administració pública i concretament en l'Administració local 659.800 persones. La informació analitzada ens indica que actualment l'Administració pública disposa d'una plantilla envellida del 27,64% i en l'Administració local és del 25,99%, considerant-la envellida a partir de 55 anys. Aquest tant per cent de treballadors es contempla com a difícil de motivar, una plantilla envellida serà menys propensa als canvis perquè tendeix a burocratitzar-se. En canvi, les persones joves acostumen a acceptar millor les innovacions. La majoria de les persones, indiferentment de l'edat que tinguin, els hi costa fer canvis respecte a la seva situació estable, són reticents tot i que sigui pel seu bé, moure's o fer canvis d'un lloc estable provoca esforços i preocupació.

2.3 Innovar per ser més competitiu¹⁸

La societat actual és molt competitiva, aquesta actitud és rellevant per estimular la innovació i augmentar el creixement econòmic. Les estructures dels mercats globalitzats i el progrés de la indústria, que es modernitza constantment, busca un prestigi i una diferenciació per aconseguir estratègies competitives. La innovació implica processos actualitzats, nous comportaments, l'aplicació de noves teories i oportunitats. Aquesta novetat pot ser a nivell global, a nivell general de l'empresa o a nivell individual de la persona. Pot ser que aquesta tècnica ja s'estigui aplicant en una altra empresa però quan s'implanta per primera vegada en una altra companyia es considera que s'està innovant, indiferentment si es parla d'una idea o d'una actuació. Això implicarà la creació de noves necessitats d'aprenentatge així com la implicació dels treballadors o dels departaments. És un procés arriscat que permet millorar el benefici i la competitivitat de les empreses o bé l'eficàcia i l'eficiència de l'Administració. El propòsit és que sigui inserida i acceptada en la pràctica organitzativa.

Tot i que no es dona la mateixa importància a la innovació en el sector privat que en el sector públic, l'Administració sap que és necessari innovar per millorar els serveis i les prestacions públiques, modificant la manera d'actuar envers la utilització dels recursos que són escassos i alleugerint els enrevessats tràmits burocràtics. Caldrà tenir en compte les noves exigències que plantegen els ciutadans, la valoració de la qualitat del tracte rebut i el seguiment individualitzat i satisfactori en la gestió.

La innovació es relaciona amb estructures descentralitzades, amb un poder de decisió lliure, estimulants al personal per a que tinguin iniciatives, que siguin creatius i solucionin les situacions imprevistes amb imaginació, flexibilitat i de forma responsable. Les estructures descentralitzades tenen en compte les opinions dels treballadors i les contrasten, considerant tots els punts de vista, des de departaments o unitats operatives reduïdes i afavorint l'augment i la fluïdesa d'aportacions d'idees. Realment, aquestes unitats operatives són les que detecten les necessitats reals per tenir una proximitat directa amb els usuaris, coneixen els suggeriments o les demandes que cal millorar. En canvi, les estructures centralitzades limiten la comunicació i no afavoreixen la innovació. Com hem pogut comprovar aquests dies amb la crisi sanitària, la resistència a la descentralització està encara molt arrelada al nostre país i l'Administració central té un poder de decisió i de retrocés cap al centralisme perjudicial en molts aspectes. La compra centralitzada, per part del Govern, de kits de diagnòstic ràpid del coronavirus, és un cas lamentablement greu en aquests moments tant complicats. L'actuació precipitada, desmesurada

¹⁸ Per desenvolupar aquest apartat s'ha utilitzat el recurs: (Ballart, 2001).

i errònia ha provocat perjudici per la salut pública, més despesa econòmica i un augment d'incertesa entre la ciutadania. També s'està qüestionant si la forma de dirigir la situació els polítics està sent la més adient. La seva credibilitat¹⁹ es posa en dubte i en situacions com aquestes, d'excepcionalitat, és quan necessitem una disciplina social col·lectiva coherent, treballant tots en el mateixa direcció per ser més forts i aconseguir els objectius comuns. Aquesta actuació demostra el problema de la centralització a Espanya. La jerarquia centralista actua com una barrera, obstaculitza la comunicació, actuant de forma repetitiva, i tracta als ciutadans com si les seves necessitats tinguessin els mateixos patrons per a tots els individus i en tot el territori. La centralització limita la innovació, és a dir, redueix la possibilitat d'aportar noves idees, des de diferents àmbits, amb més experiència i especialització per afrontar els reptes actuals i oposen major resistència als canvis. La descentralització en canvi, permet una comunicació més propera amb el ciutadà, mitjançant l'Administració territorial, satisfent les seves necessitats reals més eficientment que des de l'Administració central.

Els polítics i els alts directius públics valoren les innovacions com un risc a una implantació nova, més que un benefici i, normalment, són reticents a motivar-ho perquè si l'actuació fracassa tindrà una repercussió electoral negativa que serà divulgada a través dels mitjans de comunicació o amb el boca orel·la, en el cas dels pobles. El fracàs és possible que es vegi reflectit dins del termini electoral actual, perjudicant l'èxit individual. Si es fes una inversió en innovació, possiblement els beneficis competitius que comportarien no es veurien reflectits en la mateixa legislatura, normalment és una actuació amb efectes a llarg termini.

Val a dir que la implantació de la innovació a l'empresa privada requereix inversions financeres importants que poden retornar a l'empresa reflectides en un augment de prestigi o en increment del benefici. Han de ser demostrables per ser efectives i per reduir la incertesa dels agents implicats. Si es detecta que aquesta actuació no provoca els resultats desitjats s'ha de rectificar i retrocedir amb l'intent, sense dilacions indegudes. L'empresa pública també necessita recursos econòmics per innovar amb les estratègies que provenen del sector privat o d'altres organismes públics però l'evolució és progressiva no es tant primordial com a l'empresa privada. És necessari fer un canvi de visió en el sector públic i analitzar com planificar procediments innovadors per aconseguir uns resultats més eficients. Un d'aquest canvis significatius podria ser millorar la complaença dels ciutadans en relació a l'Administració, sense perjudicar la igualtat social i sense perjudicar-los amb la tecnologia.

2.4 Eficiència²⁰

L'eficiència, l'eficàcia, la productivitat i la qualitat són termes que estan molt relacionats entre si. *L'eficiència* significa obtenir el mateix resultat però amb menys recursos o aconseguir més resultats amb els mateixos recursos. *L'eficàcia* mesura el grau d'acompliment dels objectius, està relacionada amb aconseguir els resultats. Quan utilitzem la tecnologia augmentem l'eficàcia perquè estalviarem temps, no caldrà introduir novament la mateixa informació, també estalviarem costos. La *productivitat* és la relació que hi ha entre els resultats obtinguts i els recursos consumits per obtenir els resultats. Podríem dir que serveix per mesurar diversitat de variables com ara unitats produïdes, el nombre de queixes generades pels clients, el nombre de persones ateses, en canvi, la *qualitat* és refereix al producte o servei que s'ofereix amb unes característiques que satisfan les necessitats del client o ciutadà.

L'eficiència en l'empresa privada està més controlada que a l'Administració pública perquè la primera necessita els beneficis per subsistir i la segona no necessàriament. Alguns exemples de serveis públics que es mantenen tot i que són deficitaris però necessaris pel benestar de la societat, o per a una part: el transport públic, el cinema als pobles on no hi ha gaires usuaris però que es mantenen per fomentar la cultura als municipis o els casals d'estiu que normalment no són eficients perquè són més elevats els costos que els ingressos. Un altre exemple podria ser que quan hi ha crisis econòmiques

¹⁹ <https://www.esade.edu/itemsweb/idgp/Administracion%202030%20web.pdf>

²⁰ Per desenvolupar aquest apartat s'han utilitzat els següents recursos: (Blasco i Campa, 2014); (Catalá i Cortés, 2019); (Mas, 2012) i <https://www.raco.cat/index.php/Espais/article/view/91168>

L'Administració augmenta la contractació de treballadors per pal·liar la situació econòmica convertint-se en un lloc de refugi. A l'empresa privada aquestes actuacions són inadmissibles.

L'exigència actual dels ciutadans envers a uns serveis públics eficients i eficaços obliguen a l'Administració a efectuar canvis per adaptar-se als nous moments. Alguns dels serveis ineficients que es desenvolupen disminuint la productivitat de l'Administració podrien ser la sol·licitud de documentació innecessària al realitzar tràmits o documentació ja entregada amb anterioritat, en la mateixa Administració o en una altra, provocant lentitud i perjudicis a les empreses i als ciutadans. La manca de comunicació entre els departaments, seria un altre exemple. Un exemple d'eficàcia és la decisió de que les factures de les Administracions entrin mitjançant la plataforma electrònica, en el cas de l'Ajuntament de Perafort, mitjançant e-Fact, per tal de controlar la data d'entrada i agilitzar el pagament de forma més fluida, però si les persones que han de revisar la plataforma no realitzen la tasca adequadament la factura és queda allí pendent de descarregar fins que el proveïdor truca i ho comunica. Per tant el procediment serà eficaç però el resultat no serà eficient perquè l'objectiu principal és agilitzar el tràmit de les factures i en aquest cas no s'ha aconseguit. L'Ajuntament per augmentar l'eficàcia del registre de factures el desembre de 2019 va vincular la plataforma e-Fact amb el programa de comptabilitat millorant el canal de recepció de forma eficaç, i rebent les factures de forma automàtica. Aquest pas permet millorar l'eficiència de l'Ajuntament ja que procedeix a registrar-la o rebutjar-la en el moment que arriba, i si s'ha de consultar informació relacionada amb les dades que indica la factura serà més ràpid relacionar la factura amb les actuacions reflectides per donar una explicació més concreta. Abans és perdia més temps perquè calia localitzar-la entre tota la documentació rebuda i al ser una factura no recent a vegades calia invertir més temps per recordar o relacionar el perquè s'havia procedit a la despesa. Altres perjudicis són que perjudiquen la ràtio del període mig de pagament, augmentant el dies.

L'Administració evolucionarà amb eficàcia, completant les activitats o els objectius proposats, utilitzant els recursos disponibles amb qualitat i responent als interessos generals dels ciutadans. Serà eficient obtenint els majors resultats amb la mínima inversió, racionalitzant la despesa pública envers els recursos humans, econòmics i materials. S'exigeix un sector públic intel·ligent que gestioni la despesa, adequadament i que destini part del superàvit a reduir l'endeutament net²¹ i no a endeutar-se més, segons l'establert a la Disposició Addicional sisena de la Llei orgànica 2/2012, de 27 d'abril, de la Llei Orgànica de l'Estabilitat Pressupostària i Sostenibilitat Financera (LOEPSF). La lentitud a l'atendre als ciutadans o al desenvolupar la tasca també provoca una disminució de la qualitat del servei i la ineficiència dels recursos.

D'una altra banda, perquè l'empresa privada o l'empresa pública sigui eficient serà necessari que estigui equipada de personal professional amb coneixements digitals i que sàpiguen actuar de forma àgil davant de qualsevol imprevist. Tot això acompanyat d'una formació continuada dels treballadors i d'una adaptació contínua en l'era digital.

2.5 Competitivitat²²

Per ser més competitiu i augmentar el creixement econòmic d'una companyia o de la seva activitat, cal analitzar el desenvolupament intern i extern de l'empresa. Amb la investigació es detectaran les seves amenaces, debilitats, fortaleses i oportunitats que li permetran traçar una estratègia a curt, mig i llarg termini per aconseguir una millora en el camí de l'empresa, així com en els resultats i el posicionament competitiu. El mètode DAFO²³ s'utilitza i és efectiu per executar una anàlisi interna i externa. Es focalitza únicament l'anàlisi interna de l'empresa perquè és la que està vinculada amb els recursos propis, i més concretament amb el capital humà. Per detectar els punts forts i febles interns

²¹ <https://www.boe.es/buscar/pdf/2012/BOE-A-2012-5730-consolidado.pdf>

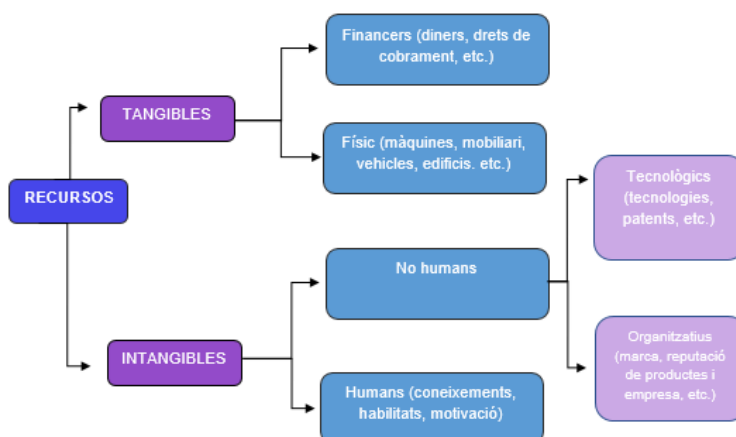
²² Per desenvolupar aquest apartat s'han utilitzat els següents recursos: (Guerra *et al*); (Torrent i Díaz, 2013).

²³ <https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>

de l'empresa, hi ha diverses tècniques com: l'anàlisi de la identitat, el perfil estratègic, la cadena de valor o l'anàlisi dels recursos i les capacitats. (Guerras *et al.*, UOC).

L'anàlisi dels recursos i les capacitats de l'empresa és la tècnica més destacada per detectar les fortaleses internes fonamentals en l'avantatge competitiu. Els recursos són els actius amb els quals l'empresa podrà projectar la seva estratègia i les capacitats estan relacionades amb el capital humà. Els recursos i les capacitats han de vincular-se per aprofitar les característiques diferenciadores de cada empresa respecte a les de la competència. Aquesta anàlisi classifica els recursos en tangibles i intangibles i li permeten definir i iniciar una tàctica competitiva. Els actius dels quals disposa una empresa no són fàcils d'enumerar. Els tangibles són més fàcils de mesurar mitjançant els estats comptables o criteris comptables, estrets del balanç de situació o del compte de pèrdues i guanys de l'empresa (capacitat d'endeutament, maquinària, etc.) i en canvi d'altres són més difícils de valorar per les seves característiques ja que no acostumen a estar representats en els estats comptables (informació i coneixement, etc.). Els recursos intangibles són fonamentals, més consistents que els tangibles i són els que permetran destacar a una empresa d'una altra, sent l'essència de l'èxit. Els últims anys s'han establert indicadors pel seu mesurament. Per exemple un indicador que valora si la qualitat d'un producte és l'adequada, regular o baixa o si un client està satisfet, mig o poc satisfet.

Figura 3. Classificació dels recursos



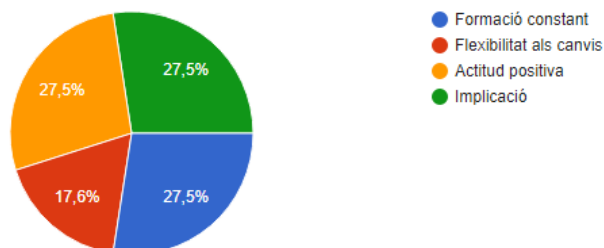
Font: Direcció estratègica. Anàlisi interna de l'empresa. UOC

Cal desenvolupar unes actituds comuns per aconseguir els objectius a nivell d'equip. Tot i que tinguin objectius diferents l'empresa privada de la pública, l'empresa pública també ha de ser competitiva. També necessitarà de personal qualificat que desenvolupi la seva tasca de forma adequada i eficaçment, per tant caldrà que hi hagi una formació continua i específica per cada departament. Si aquests treballadors tenen formació serà més fàcil que responguin als canvis que és deriven de les exigències actuals, provocats per noves normatives o per situacions imprevistes i exigents. D'una altra banda aquest personal si rep formació, en teoria, s'implicarà amb l'empresa o Administració i tindrà eines per desenvolupar millor la seva feina, realitzant-la de manera positiva i sentint-se satisfets pels reptes aconseguits.

Gràfic 14. Segons els treballadors, què cal promoure per ser més competitius?

La productivitat, l'eficiència i els resultats econòmics estan relacionats amb la competitivitat en els diferents sectors. Quina creus que és la millor opció per aconseguir-ho?

51 respostes



Font: Elaboració pròpia, resultat de l'enquesta realitzada

El Gràfic 14 mostra el resultat de l'enquesta realitzada respecte a que pensen els treballadors envers al que cal promoure a les empreses per ser més competitius. Amb els resultats no es pot concretar una preferència però segons la [Figura 3](#), la Classificació dels recursos, podem dir que totes són importants perquè estan relacionades amb el capital humà: amb els valors, la motivació, les aptituds i les habilitats. Aquests recursos intangibles poden provocar canvis importants en el rumb de l'empresa afavorint a que s'obtinguin millors resultats.

3 NORMATIVA COMPTABLE I GESTIÓ PRESSUPOSTÀRIA

3.1 Pla general de comptabilitat de l'empresa espanyola²⁴

El Pla general de comptabilitat de l'empresa espanyola es regeix segons el Real Decret 1514/2007, de 16 de novembre i adaptació al Real Decret 1159/2010, i el Pla General de Comptabilitat per Pimes que es regeix pel Real Decret 1515/2007, de 16 de novembre indica que els comptes anuals estaran formats per:

- *Balanç de situació*: on es recull la informació relativa a l'actiu, passiu i el patrimoni net. L'actiu és el conjunt de propietats de l'empresa i el passiu són els deutes.
- *Compte de pèrdues i guanys*: hi figurarà el resultat de l'exercici, separant els ingressos i les despeses i distingint els resultats d'explotació.
- *Estat de canvis en el patrimoni net* (ECPN): està format per dos parts, una on hi haurà els ingressos i les despeses resultants de l'activitat i l'altra reflectirà els moviments relacionats amb el patrimoni net.
- *Estat de fluxos d'efectiu*: ens mostra la procedència dels actius monetaris, d'altres actius líquids, la seva classificació i els pagaments realitzats per l'empresa.
- *Memòria*: complementa, amplia i especifica la informació corresponent als altres documents que formen els comptes anuals.

La reforma del PGC l'any 2016 mitjançant el Real Decret 602/2016, de 2 de desembre, recull canvis importants en relació als estats financers que presenten les pimes en:

- Les que puguin efectuar comptes abreviats o de pimes, podran no elaborar el ECPN.

²⁴ Per desenvolupar aquest apartat i el 3.1.1 s'han utilitzat els següents recursos: (Blasco i Campa, 2014); (Campa i Porras); (Castillo).

- Les que puguin efectuar comptes abreviats o de pimes, tindran una reducció important en el contingut de la memòria.

Cañibano, exposa que la Comptabilitat ens ofereix la informació principal de l'empresa i precisa "*que la Comptabilitat és una ciència de naturalesa econòmica que té per objecte produir informació per fer possible el coneixement passat, present i futur de la realitat econòmica en termes quantitius en tots els seus nivells organitzatius, mitjançant la utilització d'un mètode específic fundat en bases suficientment contrastades, amb la finalitat de facilitar l'adopció de les decisions financeres externes i les de planificació i control interns*" (Cañibano, 1990).

La comptabilitat ens permet aprofundir, analitzar i interpretar la informació per prendre decisions però sovint aquesta informació no és suficient, per això s'ha de recórrer a la comptabilitat de gestió i financera per posteriorment escollir els indicadors econòmics més adequats. Els indicadors són eines útils que serviran per fer una anàlisi i valorar la posició econòmica i financera de l'empresa i reconduir la situació amb les dades obtingudes. Serviran per a la presa de decisions i com a mesures rectificatives de situacions contraproduents. Les ràtios relacionen masses patrimonials per obtenir informació.

3.1.1 La memòria i les ràtios a les pimes

La memòria dels comptes anuals és un estat financer obligatori per totes les empreses, serveix per completar, ampliar i comentar la informació continguda en els altres documents que formen els comptes anuals. Recull la informació mínima per tal de donar a conèixer la situació i activitat de l'empresa. Informarà de dades qualitatives relacionades amb l'exercici quan siguin dades significatives. També s'inclourà informació quantitativa indicant l'exercici al qual corresponen els comptes anuals i amb l'exercici anterior amb el que ofereix dades comparatives. Es necessari que la informació s'exposi clarament. Caldrà incloure informació respecte a:

- Ajornaments de pagaments realitzats a proveïdors.
- Informació sobre medi ambient en relació a drets d'emissió de gasos efecte hivernacle.
- Comunicar els aspectes crítics de valoració i estimació d'incertesa, en el cas que l'empresa es trobi en situació de liquidació caldrà comunicar-ho i si no informarà que la societat ha elaborat els estats financers sota el principi d'empresa en funcionament.

3.1.2 Les ràtios més utilitzades a l'empresa privada on treballa

L'empresa privada és una PIME, l'any 2019 tenia 3 treballadors i la xifra de negoci va ascendir a 155.411,91€. La memòria analitzada de l'empresa privada correspon a l'any 2018. La memòria no indica res en referència a les ràtios utilitzades, però si que reflecteix dades per tal de transmetre informació obligatòria i per aclarir els altres estats financers com per exemple l'activitat, l'objectiu social de l'empresa, normes de registre i valoració, els passius financers, entre d'altres dades.

Les ràtios són útils per prendre decisions i millorar el rendiment i l'eficiència de l'empresa però no són obligatòries a l'empresa privada. Aquestes valoracions seran útils, si les dades són certes, concretes i actuals per prendre decisions. Els empresaris no estan obligats a utilitzar aquestes variables tot i que són recomanables. Hi ha diversitat de ràtios i indicadors que són importants per valorar la gestió de l'empresa, en un moment determinat i comparar l'evolució d'aquestes dades amb la finalitat de prendre decisions. Algunes s'utilitzen per analitzar el Balanç de Situació i altres per analitzar el compte de Pèrdues i Guanyos.

Seguidament es mostra el Balanç de Situació i el Compte de Pèrdues i Guanyos corresponent l'exercici 2019. L'empresa privada, a causa de la situació excepcional de l'estat d'alarma provocada per la crisi sanitària, va demanar un ajornament per presentar els comptes anuals de l'any 2019 i posteriorment, el 20-3-2020 va sol·licitar un ERTO. A dia d'avui, 16-5-2020, l'empresa segueix en la mateixa situació.

Figura 4. Balanç de Situació PIMES Any 2019

BALANCE DE SITUACIÓN DE PYMES

Fecha de impresión: 13/05/2020

Desde apertura hasta diciembre

Página 1

ACTIVO		2019	2018	PATRIMONIO NETO Y PASIVO		2019	2018
A) ACTIVO NO CORRIENTE				A) PATRIMONIO NETO			
I.	Inmovilizado intangible	75.185,90	76.452,57	A-1) Fondos propios			
II.	Inmovilizado material	76.023,74	82.847,73	I. Capital			
III.	Inversiones inmobiliarias			1. Capital escriturado	102.040,32	102.040,32	
IV.	Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			2. Capital no exigido			
V.	Inversiones financieras a largo plazo	1.517,53	1.517,53	II. Prima de emisión			
VI.	Activos por impuesto diferido			III. Reservas	3.659,41	3.659,41	
	Total A	152.727,17	160.817,83	IV. Acciones y participaciones en patrimonio propias			
B) ACTIVO CORRIENTE				V. Resultados de ejercicios anteriores	-166.592,63	-199.949,07	
I.	Activos no corrientes mantenidos para la venta			VI. Otras aportaciones de socios	8.548,41	8.548,41	
II.	Existencias	18.587,68	27.684,75	VII. Resultado del ejercicio	19.316,22	33.356,44	
III.	Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar			VIII. Dividendo a cuenta			
1.	Clientes por ventas y Prestaciones de servicios	44.871,46	14.416,37	IX. Otros instrumentos de patrimonio neto			
2.	Accionistas (socios) por desembolsos exigidos			A-2) Ajustes por cambios de valor			
3.	Otros deudores	298,63	411,78	A-3) Subvenciones, donaciones y legados			
IV.	Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0,00	Total A	-33.028,27	-52.344,49	
V.	Inversiones financieras a corto plazo			B) PASIVO NO CORRIENTE			
VI.	Periodificaciones a corto plazo			I. Provisiones a largo plazo			
VII.	Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	63,14	60,78	II. Deudas a largo plazo			
	Total B	63.820,91	42.573,68	1. Deudas con entidades de crédito	121.904,07	126.519,45	
	Total activo (A + B)	216.548,08	203.391,51	2. Acreedores por arrendamiento financiero	50.000,00	59.709,61	
				3. Otras deudas a largo plazo			
				III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
				IV. Pasivos por impuesto diferido			
				V. Periodificaciones a largo plazo			
				Total B	171.904,07	186.229,06	
				C) PASIVO CORRIENTE			
				I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta			
				II. Provisiones a corto plazo			
				III. Deudas a corto plazo			
				1. Deudas con entidades de crédito	18.484,59	9.817,03	
				2. Acreedores por arrendamiento financiero			
				3. Otras deudas a corto plazo	1.208,27		
				IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo			
				V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar			
				1. Proveedores	2.318,44	13.599,74	
				2. Otros acreedores	55.660,98	46.090,17	
				VI. Periodificaciones a corto plazo			
				Total C	77.672,28	69.506,94	
				Total patrim. neto y pasivo (A+B+C)	216.548,08	203.391,51	

Font: Estat comptable de l'empresa privada

Taula 10. Ratis d'anàlisi financera

RÀTIS D'ANÀLISI FINANCERA			
RÀTIS D'ANÀLISI FINANCERA		2019	2018
Liquiditat	Actius Financers a c/T + Efectiu i altres Actius Líquids/Passiu Corrent	0,58	0,21
Tresoreria	Efectiu i altres Actius Líquids/ Passiu Corrent	0	0
Fons de maniobra	Actiu Corrent/Passiu Corrent	0,82	0,61
Regla d'or	Recursos Permanents/Actiu No Corrent	0,91	0,83
RÀTIS D'ENDEUTAMENT		2019	2018
Endeutament	Recursos Aliens Totals/Recursos Propis	-7,56	-4,89
R. recursos permanents	Recursos Permanents/Recursos Totals	0,64	0,66
R. qualitat del deute	Passiu Corrent/Passiu No Corrent	0,45	0,37
Garantia	Actiu/Passiu	0,87	0,8
Fermesa/consistència	Actiu No Corrent/Passiu No Corrent	0,89	0,86
Estabilitat	Actiu No Corrent/Patrimoni Net	-4,62	-3,07

Font: Elaboració pròpia amb dades del Balanç de Situació de l'empresa privada

Les *ràtios d'anàlisi financera* que es mostren a la Taula 10, comparen l'estructura econòmica (Actiu) amb l'estructura financera (Passiu i Patrimoni Net). La taula anterior mostra les dades de l'anàlisi comptable del Balanç de Situació de l'empresa privada, mitjançant les ràtios següents:

- La ràtio de *Liquiditat*, és baixa, tot i que l'any 2019 ha millorat respecte al 2018 però no lo suficient, encara presenta problemes de liquiditat (valor ideal de la ràtio al voltant 1).
- La ràtio de *Tresoreria* mostra que l'empresa té problemes de disponibilitat d'efectiu perquè no té recursos ni en efectiu ni en els bancs (valor recomanable al voltant 0,3).
- La ràtio de *Fons de Maniobra* compara tot el que ha de cobrar l'empresa amb el que ha de pagar (valor ideal 2), aquesta ràtio torna a mostrar els problemes de liquiditat.

- La ràtio de la *Regla d'Or* ha millorat l'any 2019 respecte al 2018 però encara les ràtios són inferiors a 1 i reflecteixen que els Recursos Permanents són inferiors a l'Actiu Corrent provocant problemes de liquiditat.
- La primera ràtio d'*Endeutament* reflecteix un resultat negatiu els 2 anys, arran de que el Patrimoni Net és negatiu a causa de les pèrdues acumulades d'exercicis anteriors i aquestes són superiors als recursos propis. L'any 2019 té un resultat més negatiu que l'any 2018.
- La ràtio de *Recursos Permanents* si augmenta indica que l'empresa està més endeutada, en aquest cas ha disminuït tot i que solament un 0,02 (valor òptim 1).
- La ràtio de *Qualitat del Deute* reflexa que la qualitat del deute augmenta al 2019 respecte al 2018 perquè la ràtio és superior i significa que la qualitat de deute és desfavorable perquè s'incrementa el deute a curt termini i el de llarg termini disminueix.
- La ràtio de *Garantia* és útil pels creditors, si és superior a 1 ofereix garanties de pagament. L'empresa privada ha millorat una mica l'any 2019 en un 0,07 respecte a l'any 2018 (valor ideal entre 1,7 i 2) tot i que no garanteix als creditors els pagaments.
- La ràtio de *Fermesa/Consistència*, valora les garanties que ofereix l'empresa als creditors a llarg termini. L'empresa privada no ofereix gaires garanties cap dels dos anys (valor recomanable al voltant de 2).
- Ràtio d'*Estabilitat*, el Actiu No Corrent s'hauria de finançar amb el Patrimoni Net en el cas de l'empresa privada les ràtios són negatives i l'any 2019 encara ha augmentat més indicant que és una empresa que està molt endeutada.

Figura 5. Pèrdues i Guanys PIMES Any 2019

PÉRDIDAS Y GANANCIAS PYMES			
Fecha de impresión: 13/05/2020			
Desde apertura hasta diciembre			
Página 1			
		2019	2018
1.	Importe neto de la cifra de negocios	155.411,91	86.082,17
2.	Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	-9.097,07	7.780,25
3.	Trabajos realizados por la empresa para su activo		
4.	Aprovisionamientos	-36.695,22	-30.913,86
5.	Otros ingresos de explotación	2.107,84	1.700,38
6.	Gastos de personal	-58.637,28	-45.896,78
7.	Otros gastos de explotación	-22.101,57	-26.086,52
8.	Amortización del inmovilizado	-8.255,12	-7.528,09
9.	Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		
10.	Excesos de provisiones		
11.	Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		54.679,10
A.	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)	22.733,49	39.816,65
12.	Ingresos financieros		59,29
13.	Gastos financieros	-2.640,20	-5.699,01
14.	Variación del valor razonable en instrumentos financieros		
15.	Diferencias de cambio		
16.	Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		
B.	RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)	-2.640,20	-5.639,72
C.	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	20.093,29	34.176,93
17.	Impuestos sobre beneficios		
D.	RESULTADO DEL EJERCICIO (C+17)	20.093,29	34.176,93

Font: Estat comptable de l'empresa privada

Taula 11. Les ràtios d'anàlisi econòmica i financera

RENDIBILITAT ECONÒMICA I FINANCERA		2019	2018
BAIL	Resultat Explotació	22.733,49	39.816,65
BAI	Resultat Abans d'Impostos	20.093,29	34.176,93
Resultat Exercici		20.093,29	34.176,93
Vendes		155.411,91	86.082,17
Actiu		216.548,08	203.391,51
Patrimoni Net		-33.028,27	-52.344,49
Marge sobre Vendes	BAIL/Vendes	0,15	0,46
Rotació de l'Actiu	Vendes/Actiu	0,72	0,42
RENDIBILITAT ECONÒMICA (ROI)	BAIL/Actiu	0,10	0,20
Actiu/Patrimoni net		-6,56	-3,89
BAI/BAI		0,88	0,86
Palanquejament Financer		-5,80	-3,34
RENDIBILITAT FINANCERA (ROE)	Benefici Net/Patrimoni Net	-0,61	-0,65

Font: Elaboració pròpia amb dades del Compte de Pèrdues i Guanys de l'empresa privada

La Taula 11 mostra la *rendibilitat econòmica i financera* de l'empresa privada. La *Rendibilitat Econòmica* s'ha vist reduïda l'any 2019 respecte el 2018 en un 10%. Com més elevada sigui aquesta ràtio més rendibilitat obtindrà l'empresa. L'any 2019 per cada Euro venut va guanyar 10 cèntims un cop deduïts els costos dels béns i les despeses generals. En canvi el 2018 per cada Euro venut va guanyar 46 cèntims. Cal fixar-se que el 2018 va haver un ingrés per vendes d'immobilitzat i que si no s'haguessin realitzat aquestes vendes, el resultat d'Explotació hagués sigut negatiu. El *Marge sobre Vendes* ha disminuït l'any 2019 respecte al 2018 i en canvi la *Rotació de l'Actiu* ha augmentat, això podria ser a causa de tenir més rotació s'hagi reduït el preu de les vendes i el marge de benefici hagi disminuït, cada vegada que ven guanya menys. Sembla que aquesta diferència entre l'any 2019 i 2018 ha estat influenciada per l'alineació del immobilitzat. El *Palanquejament Financer* és negatiu els 2 anys però l'any 2019 ha augmentat considerablement, repercutit pel nivell d'endeutament tant elevat que té l'empresa. El *Patrimoni Net* és negatiu arran de les pèrdues generades anys anteriors. La *Rendibilitat Financera* és negativa els 2 anys. L'endeutament afecta a la *Rendibilitat Financera* però no afecta a la *Rendibilitat Econòmica*. Si el *Palanquejament Financer* és negatiu la *Rendibilitat Financera* també ho serà. L'any 2019 és nota una petita millora en l'impacte de les despeses financeres sobre el BAI/BAI representant un 0,88. Caldrà prendre decisions per millorar la rendibilitat financera i el palanquejament financer com ara analitzar com es poden augmentar les vendes, si es poden augmentar preus o bé gestionar millor els recursos per obtenir més beneficis.

Taula 12. Perfil financer & treballadors empresa privada des de l'any 2013 fins l'any 2018

Perfil financiero & empleados						
Cuentas No Consolidadas	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR	31/12/2016 EUR	31/12/2015 EUR	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR
	12 meses Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007
Ingresos de explotación	87.783	93.351	94.635	104.387	149.388	170.478
Result. ordinarios antes Impuestos	33.356	-6.596	-65.081	-109.761	-18.511	1.880
Resultado del Ejercicio	33.356	-6.596	-65.081	-109.761	-18.511	1.225
Total Activo	203.392	240.198	241.520	302.871	328.103	338.391
Fondos propios	-52.344	-94.249	-87.654	-22.572	87.189	105.700
Rentabilidad económica (%)	16,40	-2,75	-26,95	-36,24	-5,64	0,56
Rentabilidad financiera (%)	-63,72	7,00	74,25	486,26	-21,23	1,78
Liquidez general	0,61	0,65	0,71	0,82	1,14	1,11
Endeudamiento (%)	125,74	139,24	136,29	107,45	73,43	68,76
Número empleados	3	2	2	3	3	3

Font: SABI

La Base de dades SABI mostra els resultats de l'empresa i es veu com es redueixen els ingressos d'explotació així com augmenta l'endeutament. La Taula 12 mostra l'evolució financera de l'empresa privada des de l'any 2013 fins a l'any 2018.

3.2 Compte general de les entitats locals²⁵

Està regulat de l'article 208 al 212 del Text Refós de la Llei reguladora de les Hisendes Locals (TRLRHL), a la ICAL i al Real Decret 500/19890.

Un cop acabat l'exercici pressupostari s'ha d'efectuar el compte general. Segons l'article 209 TRLRHL, estarà integrat per la mateixa entitat, pels organismes autònoms i pels de les societats mercantils de capital íntegrament propietat de les entitats locals. Aquest reflectirà la *imatge fidel* de l'entitat i analitzarà el rendiment de la *gestió*.

Segons la ICAL, "caldrà incloure la següent informació complementària de l'entitat i dels seus organismes autònoms:

- *Actes d'arqueig*, on mostri les existències a caixa, referides a final d'exercici.
- *Notes o certificats bancaris*, de totes les entitats amb els saldos existents a final de l'exercici, a favor de l'entitat i dels organismes autònoms, agrupats per nom de l'entitat bancària.
- *Comptes anuals de les societats mercantils* que tinguin el capital social amb participació majoritària de l'entitat local.
- *Si ho estableix el Ple*, les entitats locals uniran al compte general els *estats integrats i consolidats* dels diferents comptes que determini. L'art. 211 TRLHL indica que els municipis de *més de 50.000 habitants* i les *entitats locals d'àmbit superior* hauran d'adjuntar al compte general:
 - Una memòria justificativa del cost i rendiment dels serveis públics.
 - Una memòria demostrativa del grau complert dels objectius programats amb indicació dels previstos i assolits, amb el seu cost.

Segons la ICAL, el compte general estarà compost pel:

- *Balanç*: on es recull la informació relativa a l'actiu, passiu i el patrimoni net.
- *El compte del resultat econòmic patrimonial*: mostra el resultat econòmic patrimonial segons els ingressos i despeses de l'exercici. Exceptuant quan sigui necessària la imputació directa al patrimoni net segons les normes de valoració.
- *L'estat de canvis en el patrimoni net poden ser*: estat total de canvis en el patrimoni net, estat d'ingressos i despeses reconeguts i estat d'operacions amb l'entitat o entitats propietàries.
- *L'estat de fluxos d'efectiu*: ens informa sobre l'origen i el destí dels moviments de les partides monetàries d'actius representatives d'efectiu i d'actius líquids similars, indicant la variació neta de l'exercici.
- *L'estat de liquidació del pressupost*: està formada per la liquidació del pressupost de despeses, d'ingressos i el resultat pressupostari.
- *La memòria*: complementa, amplia i especifica la informació corresponent als altres documents que formen els comptes anuals. Entre els diferents punts que complementa la memòria trobem els indicadors".

3.2.1 La memòria i els indicadors a les entitats locals

Els indicadors van canviar amb la ICAL 2013, Ordre HAP 1781/2013 de 20 de setembre, model normal. Aquesta actualització va provocar l'obligació d'incloure en la memòria, a partir de l'any 2017, una ampliació dels indicadors financers i de gestió per millorar la qualitat i la informació comptable en el sector públic local. El canvi es veu reflectit en la memòria en l'apartat 25 *Indicadors financers, patrimonials i pressupostaris* i a l'apartat 27 *Indicadors de gestió* [4].

²⁵ Per desenvolupar aquest apartat, el 3.2.1 i el 3.2.2 s'han utilitzat els següents recursos: (Gras, 2018);(Gras, Esteve, 2017); (Sierra, Diaz, 2020).

Taula 13. Diferències entre La ICAL de 2004 i la ICAL de 2013

Ordre EHA/4041/2004, de 23 de novembre, MODEL NORMAL	Ordre HAP 1781/2013 de 20 de setembre, MODEL NORMAL
MEMÒRIA	MEMÒRIA
1 Organització i activitat	1 Organització i activitat
2 Gestió indirecta de serveis públics	2 Gestió indirecta de serveis públics, convenis i altres formes de col·laboració
3 Bases de presentació dels comptes	3 Bases de presentació dels comptes
4 Normes de valoració	4 Normes de reconeixement i valoració
5 Inversions destinades a l'ús general	5 Immobilitzat material
6 Immobilitzat immaterial	6 Patrimoni públic del sòl
7 Immobilitzat material	7 Inversions immobiliàries
8 Inversions gestionades	8 Immobilitzat intangible
9 Patrimoni públic del sòl	9 Arrendaments, financers i altres operacions de naturalesa similar
10 Inversions financeres	10 Actius financers
11 Existències	11 Passius financers
12 Tresoreria	12 Cobertures comptables
13 Fons propis	13 Actius construïts o adquirits per altres entitats i altres existències
14 Informació sobre l'endeutament	14 Moneda estrangera
15 Informació de les operacions per administració de recursos per compte d'altres ens públics	15 Transferències, subvencions i altres ingressos i despeses
16 Informació de les operacions no pressupostàries de tresoreria	16 Provisions i contingències
17 Ingressos i despeses	17 Informació sobre medi ambient
18 Informació sobre valors rebuts en dipòsit	18 Actius en estat de venda
19 Quadre de finançament	19 Presentació per activitats del compte del resultat econòmic patrimonial
20 Informació pressupostària	20 Operacions per administració de recursos per compte d'altres ens públics
21 Indicadors	21 Operacions no pressupostàries de tresoreria
22 Esdeveniments posterior al tancament	22 Contractació administrativa. Procediments d'adjudicació.
	23 Valors rebuts en dipòsit
	24 Informació pressupostària
	25 Indicadors financers, patrimonials i pressupostaris
	26 Informació sobre el cost de les activitats
	27 Indicadors de gestió
	28 Fets posteriors al tancament

Font: Curs Aplicació pràctica de la comptabilitat. Diputació Tarragona

Els indicadors són l'anàlisi de dades pressupostàries i comptables necessàries per avaluar la situació econòmica del sector públic, tant en termes qualitius com quantitius i valorar si el funcionament de l'entitat ha sigut adequat. L'anàlisi de qualitat es relaciona amb els indicadors qualitius i els indicadors de quantitat es relacionen amb les dades numèriques vinculades amb les estadístiques. És important conèixer els indicadors pressupostaris, econòmics, financers, patrimonials i d'estabilitat amb la finalitat d'analitzar quina és la situació d'una entitat local. Aquesta informació també serà útil perquè el Ministeri d'Hisenda confeccioni estadístiques economicofinanceres. Els indicadors facilitaran informació en relació a l'eficiència, l'economia i l'eficàcia per tal de millorar la qualitat del funcionament de l'Administració i dur un control més exhaustiu del cost dels serveis públics així com calibrar si s'aconsegueixen els objectius. És important la utilització dels mateixos indicadors en tota l'Administració per facilitar les comparacions entre les entitats amb les mateixes característiques. Cal anomenar l'apartat de la memòria número 26, *Informació sobre el cost de les activitats*, s'emplenaran per facilitar i complementar la informació obligatòria a partir de 50.000 habitants. A l'Ajuntament de Perafort, l'any 2018 hi havien 1.272 habitants segons l'Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat) i no va ser necessari complimentar aquest apartat de la memòria.

3.2.2 Indicadors utilitzats a l'empresa pública on treballa

Al municipi de Perafort, l'any 2018 hi havien 1.272 habitants i tenia un pressupost de 3.025.000€, estem utilitzant el model comptable normal per tenir un pressupost superior a 3.000.000 €. La memòria de l'entitat local de Perafort, recull una sèrie d'indicadors financers i patrimonials com mostra la següent taula.

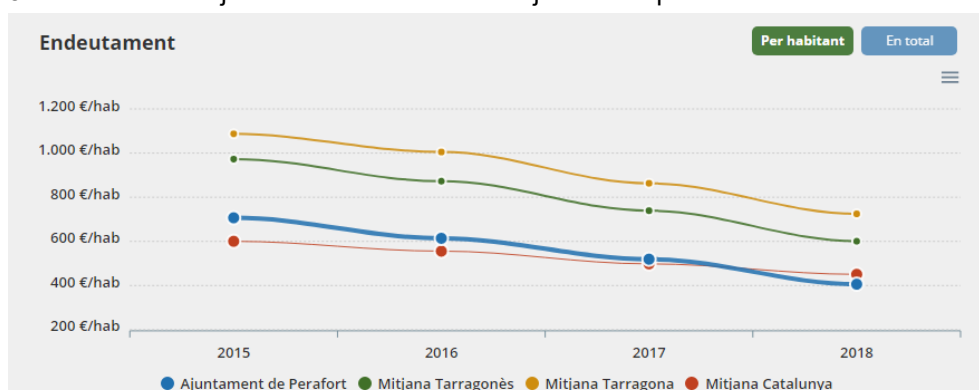
Taula 14. Indicadors Financers, Patrimonials i Pressupostaris Ajuntament de Perafort

INDICADORS FINANCERS, PATRIMONIALS I PRESSUPOSTARIS		
INDICADORS FINANCERS, PATRIMONIALS		2018
Període Mig de Pagament a Creditors Comerc	$\frac{\sum(\text{Nombre dies període pago} * \text{Import pagament})}{\sum(\text{Import pagament})}$	18,2
Període Mitjà de Cobrament	$\frac{\sum(\text{Nombre dies període cobro} * \text{Import pagament})}{\sum(\text{Import cobrament})}$	62,57
INDICADORS PRESSUPOSTARIS (DEL PRESSUPOST DE DESPESES CORRENT)		2018
Despesa per Habitant	Obligacions Reconeugudes Netes/Número d'Habitants	2.671,61 €
Inversió per Habitant	Obligacions Reconeugudes Netes (Cap. VI i VII)/Número d'Habitants	170,21 €
Realització de Pagaments	Pagaments líquids/Obligacions Reconeugudes Netes	93,35%
INDICADORS PRESSUPOSTARIS (DEL PRESSUPOST D'INGRESSOS)		2018
Realització de Cobraments	Cobraments * 100/Saldo inicial de drets (+/- Modificacions i anul·lacions)	60,69%
Autonomia Fiscal	Drets Reconeuguts Nets (ing. Naturalesa tributària)/Drets Reconeuguts Nets Totals	77,61%
Superàvit o Dèficit per Habitant	Resultat pressupostari ajustat/Número d'Habitants	289,18 €

Font: Elaboració pròpia amb dades de la memòria de l'Ajuntament de Perafort

El període mig de pagament mostra els dies que l'entitat triga a pagar als seus creditors i està dins del termini estipulat que és de trenta dies. En canvi el període mig de cobrament és superior, concretament a 62,57 dies. La despesa per habitant és de 2.671,61€ i el resultat final ha sigut positiu *Superàvit* per un import de 367.836,96€ representant per cada habitant del municipi 289,18€.

Gràfic 15. Endeutament Ajuntament de Perafort i mitjana de la província i de l'autonomia.



Font: <https://seu-e.cat/es/web/perafort/govern-obert-i-transparencia/gestio-economica>

El Gràfic 15 mostra com l'Endeutament ha disminuït els últims anys. La Llei Orgànica 2/2012, de 27 d'abril, d'Estabilitat Pressupostària o Sostenibilitat Financera amb l'objectiu de la regla de la despesa és limitar el creixement de la despesa. El fet de tenir finançament no permet gastar el que s'ingressa com per exemple a Perafort i Puigdelví que fa anys es van construir dos piscines per uns 1.000 habitants perquè el municipi tenia suficients recursos econòmics. Actualment s'analitza si són inversions sostenibles i amb la regla de la despesa s'aplica un percentatge màxim que indica el que pot créixer l'Ajuntament, reflectit en l'augment del pressupost (quan pot gastar de més en proporció del pressupost de l'any anterior) fent un creixement progressiu.

Taula 15. Compliment dels objectius d'Estabilitat Pressupostària

Cumplimento de los objetivos de estabilidad presupuestaria				
En este apartado puedes consultar los informes de intervención en relación al cumplimiento por parte del ente de los objetivos de estabilidad presupuestaria que marca la ley.				
		Descárgate estos datos Accede a todos los datos		
<p>1. Compliment objectius recull la conclusió sobre si es compleix o no es compleix l'objectiu d'estabilitat de cada entitat local, d'acord amb la informació que ha remès i signat cada ens i en la que s'estan considerant els ajustos de comptabilitat nacional comunicats per aquestes entitats.</p> <p>2. Import balanç no financer recull l'import dels balanços per operacions no financeres segons criteris pressupostaris (capítols 1 al 7 d'Ingressos i despeses no financeres) sense considerar ajustaments de comptabilitat nacional.</p> <p>3. Remissió de la informació identifica com a "SI" aquelles entitats locals que han remès la liquidació pressupostària del 2015 i la informació que requereix la normativa d'estabilitat pressupostària, i amb un "NO" aquelles que no han remès i/o signat aquest informació.</p> <p>4. Data de la remissió, en els casos que hagin remès la informació, informa de la data en que s'ha signat.</p>				
Buscar: <input type="text"/>				
Año	Cumplimiento objetivos	Importe balance no financiero	Remisión de la información	Fecha de la remisión
2.018	Compleix	68.983,44	Sí	01-07-2019
2.017	Compleix	329.564,42	Sí	12-11-2018
2.016	Desconegut		No	
2.015	Desconegut		No	
Actualización: 20/04/2020 Fuente: Ministeri d'Hisenda				

Font: <https://seu-e.cat/es/web/perafort/govern-obert-i-transparencia/gestio-economica>

L'Ajuntament de Perafort l'any 2017 i 2018 compleix amb els objectius d'Estabilitat Pressupostària que marca la llei.

4 ADAPTACIÓ A LES NOVES TECNOLOGIES

Les noves tecnologies canvien les capacitats de les persones, la seva organització i la forma de comunicar-se entre els treballadors. Els treballadors de les empreses privades s'han pogut adaptar a aquests canvis de forma progressiva perquè les empreses ja fa temps que van apostar pel desenvolupament tecnològic a les seves companyies, per ser més competitives. A l'Administració en canvi s'han aplicat aquests canvis de forma més forçada i concentrada. Això ha implicat una negativa inicial per part d'alguns treballadors, reticents a les alteracions, arran dels esforços que comporta aprendre noves tècniques de treball. Cal dir que no tothom té les mateixes capacitats, facilitats i ganes d'adaptar-se als canvis de rols constants que exigeix estar actualitzat amb la tecnologia. Recordem que hi ha un gran nombre de treballadors públics considerats envellits en el sector públic i que representen un 27,64% i en l'àmbit local representen un 25,99%, segons la [Taula 9](#).

L'Administració aconseguirà una sèrie d'avantatges com ara convertir-se en organitzacions més eficients, amb una comunicació més àgil i transparent, afavorint un millor funcionament i relació entre qualsevol Administració, les empreses, els treballadors, els ciutadans i els diferents agents implicats.

Diversos impactes digitals han sigut importants en la implantació tecnològica a les empreses privades i públiques, com ara:

- La *primera reforma* de la Comptabilitat Pública local l'any 1992, ja recull el fet transcendent basant-se en el suport d'eines informàtiques pel desenvolupament de les tasques quotidianes de la comptabilitat local. A l'Ajuntament de Perafort, creuen que van iniciar-se durant l'any 1994-1995 a introduir la informació comptable mitjançant programes informàtics, amb el programa d'ABSIS, actualment utilitza el programa comptable d'IASOFT. L'empresa privada l'any 1991 ja va començar a introduir la comptabilitat amb el programa Datagest, al cap de dos anys va utilitzar el Datacont, posteriorment el Contaplus i actualment utilitza el Teowin, és un programa que té integrada la comptabilitat, els pressupostos, la producció, el disseny 3D i està especialitzat en el sector del moble.
- Llei 10/2001, de 13 de juliol, d'arxius i gestió de documents electrònics. L'Ajuntament des de l'any 2019 amb Gestiona, fomenta la tramitació electrònica de documents a través de la seu de Perafort i Puigdelví o la recepció de documentació a la finestreta de recepció i automàticament es transforma en digital i es trameta al departament corresponent.
- La llei 25/2013, de 27 de desembre, impuls de la factura electrònica i creació del registre comptable de factures en el sector públic, en l'obligació a presentar la factura electrònica i podent-se excloure les que no ascendeixin a 5.000€. Amb un únic punt d'entrada a cada Administració: FACE o e-FACT. L'Ajuntament de Perafort, actualment està donat d'alta a e-FACT.
- La Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern va entrar en vigor el 30 de juny de 2015, tot i que per l'Administració local a partir del 31 de desembre de 2016. L'Ajuntament des de l'any 2017 publica a la web²⁶ del municipi de Perafort i Puigdelví, a la seu electrònica, a la plataforma de de Govern Obert i Transparència on podem trobar la informació econòmica i al tauler E-Govern publica els decrets, contractació del serveis, concursos, ofertes públiques, entre altres informacions diverses i interessants pels veïns del municipi o per a qualsevol persona interessada.

5 IMPLICACIONS ÈTIQUES I RESPONSABILITAT SOCIAL²⁷

L'augment de la despesa pública i els casos de corrupció provoquen canvis en el control de l'Administració per eliminar aquestes males praxis en l'ús dels recursos públics. Els ciutadans demanen

²⁶ <http://www.perafort.com/web02/>

²⁷ Per desenvolupar aquest apartat s'han utilitzat els següents recursos: (Gras, 2020),

rendiment de comptes, transparència i accés digital a aquestes dades per analitzar si l'Administració gestiona els recursos de forma adequada i responsable.

Un canvi recent en el control de l'ús dels recursos per part del Sector Públic Local és el control intern, que va entrar en vigor l'1 de juliol de 2018 i s'iniciarà com a mínim al 80% del pressupost general consolidat, donant un marge de tres anys per executar-ho a la totalitat del pressupost. La Constitució a l'article 31.2 ja indica que la despesa pública realitzarà una assignació equitativa dels recursos públics i la programació i l'execució respondran als criteris d'eficiència i economia. La Llei 27/201, de 27 de desembre, de racionalització i sostenibilitat de l'Administració modifica els articles del 213 al 218 TRLHL per tal de regular i aconseguir un control econòmic i pressupostari més rigorós, augmentant l'actuació dels interventors en les entitats locals. Un dels canvis actuals que ha sorgit per verificar que la gestió que porta a cap l'Administració local és l'adient, és el RD 424/40217, de 28 d'abril, pel que es regula el règim jurídic del control intern en les entitats locals de Sector Públic Local.

El control intern té dos formes d'exercitar-se mitjançant *la funció interventora* i *el control financer*. La *funció interventora* s'encarregarà de la fiscalització prèvia de totes les operacions vinculades amb les despeses així com dels ingressos, controlant les activitats de l'entitat local i dels organismes autònoms.

L'art. 29 del Real Decret 424/2017 indica que:

- El *control financer*, de l'activitat econòmica financera del sector públic local s'exercirà mitjançant l'exercici de control permanent i l'auditoria pública. Es realitza de forma anual.
- El *control permanent* (funció interventora) inclourà el control d'eficàcia, basat en la comprovació de la gestió dels recursos públics envers els recursos programats, segons el cost i el rendiment i en conformitat amb els principis d'eficiència, estabilitat pressupostària i sostenibilitat financera en l'ús dels recursos públics locals. Es realitza de forma periòdica.

L'actualització d'aquest canvi afecta a l'Ajuntament de Perafort de la següent forma:

- *Anys anteriors*, es presentava una informació menys concreta i més simple d'elaborar on només calia informar de si s'havien fet alguns reparaments a l'Alcaldia per part de la Intervenció per haver omès el tràmit de fiscalització prèvia o per contraure obligacions sense el crèdit suficient, respecte a les despeses i pagaments (es podien consultar ràpidament mitjançant els decrets o informes) i si s'havien generat creditors per operacions pendents d'aplicar al pressupost (413).
- *Actualment*, aquest document elaborat, s'ha de tramitar abans del 30 d'abril a la Intervenció General de l'Administració de l'Estat (IGAE) i al "Tribunal de Cuentas", que a Catalunya es pot substituir per la Sindicatura de Comptes, mitjançant l'aplicació "*Registro de Información de Control de Entidades Locales*" (RICEL). A causa de l'estat d'alarma, ha de ser a través del "*Sistema de Interconexión de Registros*" (SIR, de l'EACAT). El SIR és un sistema de interconnexió de registres que s'utilitza per intercanviar registres amb Administracions públiques no catalanes. Per elaborar aquest informe, es necessari que s'hagi tancat l'exercici i es prepara amb el Compte General de l'entitat. L'Ajuntament, en aquests moments està realitzant la revisió comptable abans de fer el tancament definitiu de l'exercici 2019. Al no tenir l'aprovació del compte general efectuada, no té totes les dades necessàries per complimentar el document que és més complex i novador. Acollint-se al Real Decret 463/2020, de 14 de març de 2019 i en relació a la instrucció sobre l'aplicabilitat de la suspensió de terminis administratius en relació a la declaració de l'Estat d'Alarma, ha sol·licitat una ampliació motivada de la presentació del termini. L'Ajuntament si que ha presentat dins del termini i compleix el Període Mig de Pagament (PMP), respecte al límit del pagament de les factures, també ha fiscalitzat totes les subvencions emeses. Recentment s'ha signat el contracte d'auditoria que revisarà aquestes subvencions, i que el sistema de control i registre de factures electròniques funcioni correctament, tot i que cal fer el tancament comptable per iniciar la revisió.

CONCLUSIONS

La motivació dels treballadors juga un paper primordial en el progrés empresarial i econòmic ja que determina la productivitat i la qualitat del servei prestat. Una empresa perquè sigui competitiva, eficient i rentable necessitarà la col·laboració de tot el capital humà del que disposa. Aquí radica la importància de involucrar al personal, tots els participants són importants dins de l'empresa, indiferentment de la tasca que desenvolupin. Cada departament té unes activitats concretes a realitzar però totes les accions es realitzen per aconseguir la mateixa finalitat. Ha d'haver-hi interrelació entre els diferents departaments per assolir l'objectiu final. Hi ha diferents factors que cal incrementar de forma efectiva per aconseguir una motivació plena de tot l'equip. L'habilitat dels líders serà transcendental per captar la col·laboració i coordinació entre els recursos, guiant al personal adequadament i des de la proximitat, així detectaran les necessitats i neguits dels participants i abordaran la situació de forma individual perquè no tots els treballadors són iguals ni tenen les mateixes necessitats.

Tot i que no es dona la mateixa importància a la innovació en el sector privat que en el sector públic és necessari innovar per millorar els serveis i les prestacions públiques, modificant la manera d'actuar envers la utilització dels recursos que són escassos i alleugerint els enrevessats tràmits burocràtics. També caldrà tenir en compte les noves exigències que plantegen els ciutadans, la valoració de la qualitat del tracte rebut i el seguiment individualitzat i satisfactori en la gestió.

La conjuntura actual al mercat laboral espanyol tendeix a l'augment de la temporalitat i la precarietat. La temporalitat provoca més perjudici en unes franges de la població que en d'altres, per exemple en el cas dels joves o en el cas de les dones. Un altre inconvenient és que la pluriocupació està augmentant progressivament els últims anys i més concretament en el cas de les dones. Les empreses pel seu funcionament contracten a persones amb contractes temporals, indefinits o determinats. Aquestes persones conviuen plegades i desenvolupen tasques en l'organització amb una finalitat concreta. Els treballadors fixos o indefinits tenen unes condicions laborals més avantatjoses que els temporals com ara: els sous (són superiors), tenen antiguitat, experiència professional, coneixement del funcionament de l'empresa, uns horaris preestablerts més favorables, vacances, etc. Les persones temporals no podran arribar a formar-se de la mateixa manera perquè avui desenvolupen una tasca i al cap de tres mesos una altra, i a vegades en diferents empreses. Això provoca que les persones que són temporals estiguin menys motivades i que s'impliquin menys en l'organització del que ho fan les persones que tenen un contracte indefinit o determinat. Aquesta circumstància condicionarà els resultats de l'empresa perquè provoquen una disminució de la productivitat, repercutiran en els resultats finals, i minvaran els beneficis. La despesa pública de retruc també augmenta perquè agreuja la taxa d'atur, augmentant la desocupació.

Els contractes haurien de ser més estables i així disminuiria la taxa d'atur. Cal oferir oportunitats dignes i estables als joves perquè no marxin per necessitat, per no trobar alternatives més favorables enlloc de la temporalitat, l'atur o els sous baixos. En definitiva, cal analitzar al igual que les empreses han d'analitzar la pèrdua de productivitat amb la temporalitat, que si els joves marxen a treballar a un altre país, la inversió inicial duta a terme a Espanya en ensenyament, per exemple, s'està desaprofitant perquè els beneficis els recollirà un altre país i per tant Espanya desaprofitaria els recursos invertits inicialment. S'hauria de valorar la importància de retenir el talent jove i qualificat que permetrà que Espanya sigui més competitiva. La implantació de noves polítiques laborals seran necessàries per augmentar el mercat laboral, oferint oportunitats dignes, estables, reduint la discriminació laboral entre homes i dones i així millorar la salut de la població i de l'economia tal i com ho fan altres països de la Unió Europea. I així els estudiants no voldran estudiar per entrar a treballar a l'Administració, pensant que és la única alternativa al seu futur, un 27% dels joves de batxillerat, una xifra molt elevada.

L'aplicació comptable a l'empresa privada i segons el Reglament Europeu informa que si al presentar els comptes anuals les empreses s'han excedit a l'alça o a la baixa i això succeeix durant dos anys consecutius perdran la consideració de mitjana o petita empresa, o microempresa (Ministeri d'Indústria,

Comerç i Turisme, 2014). En canvi en l'aplicació comptable de l'Administració pública, caldrà passar d'un model a l'altre quan els canvis es repeteixin durant tres anys consecutius.

Respecte a les diferències detectades entre l'empresa privada i pública en el tema de la gestió comptable podem dir que l'exigència de control és més elevada a l'empresa pública i que estan obligats a informar a la memòria d'uns indicadors financers, pressupostaris i de gestió per tal de controlar la despesa que efectua l'Administració i que no excedeixi els límits establerts segons les normatives.

L'empresa privada on treballa no acostuma a realitzar ràtios tot i que sap que la finalitat d'aquestes dades són valuoses però impliquen una inversió econòmica, en el cost de l'anàlisi o en inversió en nous sistemes que no li permeten implantar. L'empresa pública on treballa sí que utilitza els indicadors, ja que està obligada a calcular aquestes variables i les mostra a la memòria. A l'apartat 25 mostra els indicadors financers, patrimonials i pressupostaris. A l'apartat 26, on s'hauria de mostrar la informació sobre el cost de les activitats, no procedeix presentar res perquè segons la Norma 11 apartat f) de les Normes d'elaboració dels comptes anuals, no està obligada a complimentar-la perquè la seva població és inferior a 50.000 habitants. A l'apartat 27, on es recullen els indicadors de gestió, tampoc es obligatori cap càlcul per ser un municipi menor de 50.000 habitants. Per consegüent la importància de la presentació de la documentació comptable al dia tant a l'empresa pública com a la privada per tal d'aprofitar aquesta informació i que sigui útil pels administradors, amb l'ajuda dels indicadors i les ràtios per prendre decisions amb dades recents.

Finalment i pel que fa a la investigació desenvolupada, es fa una comprovació dels objectius i les hipòtesis plantejades en el treball.

- Confirmant que la innovació permet transformar una organització fent-la més competitiva, eficient i que no s'utilitza de la mateixa manera al sector privat com al públic, però que el sector públic està canviant i s'està adaptant a les exigències dels ciutadans envers als serveis públics eficients.
- El lideratge més efectiu es basa en la motivació del personal i aconsegueix millors resultats si s'efectua des de la proximitat i de forma individualitzada. Cada persona té el seu perfil motivador que evoluciona al llarg de la vida laboral indiferentment de si treballen per a l'empresa privada o pública. Un cop cobertes les necessitats monetàries als treballadors els satisfi i els motiva més un reconeixement al treball i esforç realitzat.
- Les diferències motivadores entre l'empresa privada i la pública són que hi ha dirigents públics que ocupen càrrecs a dit i que no estan preparats per implicar als treballadors i motivar-los de forma eficient. Si volem una Administració eficient caldrà seleccionar als treballadors adequats per ocupar els càrrecs de lideratge que permetin motivar els treballadors i dirigir-los cap a una Administració exigent.
- Alguns dels treballadors de l'Administració hauran de canviar les seves actituds i posar-se al servei de la societat si volen continuar treballant a l'Administració pública perquè el ciutadans exigiran que estiguin al servei de la societat i no la societat al servei dels treballadors. Les Administracions hauran de ser sostenibles, els treballadors qualificats i professionals, comunicant-se de forma transparent perquè tota persona interessada pugui accedir a la informació i demanar explicacions. Les empreses privades han de ser eficients per sobreviure.
- Les ràtios utilitzades a l'empresa pública són diferents de les utilitzades a l'empresa privada perquè s'efectuen més controls per detectar si s'utilitzen adequadament els recursos públics i per verificar la situació d'equilibri i que no és sobrepassi el pressupost ja que és limitatiu.
- La regulació normativa en la gestió respecte a les retribucions en l'empresa pública té uns efectes limitadors negatius importants respecte als resultats que s'obtenen ja que únicament s'estableixen diferències econòmiques segons la categoria, antiguitat i no tenint en compte el rendiment professional o la qualitat del servei. En canvi l'empresa privada té resolt aquest obstacle.
- Els objectius econòmics a l'empresa privada són diferents de l'empresa pública i s'utilitzin algunes ràtios i indicadors diferents per controlar a les Administracions i que utilitzin i gestionin els recursos de forma eficient, efectuant despeses de qualitat i necessàries.

VALORACIÓ

Sempre m'he preguntat, perquè no estan igual de motivats els treballadors de l'empresa privada i els de la pública i el desenvolupar el Treball Final de Grau m'ha permès detectar quines son les diferències més interessants. He aprofundit en les diverses teories motivadores i com s'apliquen en un sector i en l'altre. He gaudit buscant informació, seleccionant-la i comprovant que tot el camí que desenvolupen les empreses està influenciat per la motivació dels treballadors o empresaris i per la seva manera d'actuar. Les actituds dels recursos humans es veuran reflectides en la situació de l'empresa i en els resultats econòmics.

Coneixia els estats comptables de l'empresa privada i pública però estava encuriósida en detectar quines eren les seves diferències. Respecte a la informació teòrica no va ser difícil localitzar informació per trobar diferències hi ha molts llibres, fonts i recursos que hem anat desenvolupant durant el grau d'Administració i Direcció d'Empreses que he recuperat i m'han sigut útils per enfocar el treball en aquesta direcció. Els entrebancs van sorgir en relació a l'anàlisi pràctica dels estats comptables, ja que la situació de l'estat d'alarma provoca teletreball a l'empresa pública i un ERTO a l'empresa privada impedit l'accés a la informació necessària per poder desenvolupar el treball amb l'enfocament inicial. Finalment em van poder enviar la informació necessària i vaig poder fer l'anàlisi amb dades numèriques i no únicament teòriques. M'ha sorprès que les ràtios estiguin representades a la memòria de l'empresa pública i en canvi a la de les pimes no reflecteixi cap tipus d'informació al respecte.

També volia aprofundir perquè a l'Administració pública hi ha canvis constants, respecte a dades que s'han de trametre al Ministeri d'Hisenda, a IGAE o a Sindicatura de Comptes, ja sigui d'informació que cal presentar de forma habitual, al fer els tancaments comptables o al efectuar modificacions de crèdits. Cada vegada aquesta informació és més detallada i més complexa d'emplenar, descobrint que són per un control més exigent de la utilització de la despesa pública. Obrint-me un nou ventall de temes interessants per analitzar amb profunditat com el tema de l'estabilitat pressupostària o el tema de l'endeutament i que estan relacionats amb els estats comptables i l'anàlisi pressupostària. Segurament sorgiran nous canvis que alhora representaran nous desafiaments per tal de millorar els serveis, els béns i els recursos públics.

AUTOAVALUACIÓ

Amb l'estudi realitzat es detecta la necessitat de reptes importants en vers al canvi de l'actitud i mentalitat dels treballadors de l'Administració pública a tots els nivells. Tot i que s'ha detectat que s'estan efectuant canvis positius, serà molt difícil veure'ls a curt termini perquè hi ha un rol establert i arrelat molt difícil d'erradicar.

Aquest treball no finalitza aquí ja que serà interessant analitzar com evoluciona l'Administració, els pròxims anys, arran de la pressió que realitza la societat per tal de que sigui més competent, més qualificada, més eficient, gestionant correctament els recursos i millorant la relació amb els administrats. Caldrà valorar si realment s'ha efectuat aquesta transformació adequadament i si les actuacions efectuades han sigut efectives. Es podran utilitzar indicadors per fer un seguiment quantitatiu i qualitatiu. Quantitatiu, per exemple, amb el control de la despesa pública o el càlcul de l'estabilitat pressupostària o la sostenibilitat financera, valorant com evoluciona. Qualitatiu, per exemple, avaluant la motivació del personal, pel que fa a si els treballadors estan molt motivats, poc motivats o gens motivats o si ha millorat la visió dels ciutadans envers a la qualitat dels serveis que presta l'Administració pública i ens podem equiparar a altres països més desenvolupats on l'Administració està més ben valorada, preguntant que opinen el ciutadans envers si s'ofereix una bona qualitat, dolenta o bastant dolenta.

Per una banda, el desenvolupament del TFG m'ha desvetllat noves escletxes, temes i oportunitats interessants per aprofundir i formar-me per tal de realitzar millor la meua tasca diària. Els canvis

constants que es produeixen a l'Administració reflecteix que no està estancada i que avança, això implica que els treballadors també hem d'evolucionar contínuament i a mi personalment em motiva.

Per una altra banda voldria agrair a les persones que van respondre l'enquesta i especialment a les persones que s'han involucrat donant la seva opinió, facilitant-me informació, punts de vista del treball i suport emocional: Cèlia J., Gloria G., Josep M. C., Josep M. J., Josep M. O., Mireia J., Miquel C., Núria J., Sandra S..

Agrair a la meva família, que ha tingut molta paciència, m'ha ajudat en tot moment i m'ha donat suport moral al llarg de tot el treball.

Finalment, a la meva tutora, Alicia López, per ajudar-me i guiar-me durant tot aquest període sempre que ho he necessitat. Agrair-li la seva proximitat, disponibilitat i interès mostrat, fent que hagi après i gaudit realitzant el meu primer Treball de Fi de Grau.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Armigón Maza I.; Artola, C. y González Páramo, J. M.; (1997). *Empresa pública y empresa privada: titularidad y eficiencia relativa*. Bde.es. Disponible en:

<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSerias/DocumentosTrabajo/97/Fic/dt9723.pdf>

Aznar, L.; (2017). Joves a l'Exili, el reflex de la crisi. *Crític*. Disponible en:

<https://www.elcritic.cat/mes/joves-a-contracorrent/joves-a-lexili-el-reflex-de-la-crisi-14798>

Ballart, X.; (2004). *Innovación en la gestión pública y privada: los casos de Óscar Fanjul, Pedro Fontana, Alberto Ledesma, Mercè Sala y Rafael Vilaseca*.

Blasco, M. J. i Campa Planas, F.; (2014). *Guia per a l'autoavaluació d'empreses*. Espanya: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

BOE, Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera. (2012). BOE. Disponible en:

<https://www.boe.es/buscar/pdf/2012/BOE-A-2012-5730-consolidado.pdf>

BOE, Real Decreto 424/2017, de 28 de abril, por el que se regula El régimen jurídico del control interno en las entidades del Sector Público Local. (2017). BOE. Disponible en:

<https://www.boe.es/eli/es/rd/2017/04/28/424/con>

BOE, Real Decreto 602/2016, de 2 de diciembre, por el que se modifican el Plan General de Contabilidad aprobado por el Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre; el Plan General de Contabilidad e Pequeñas y Medianas Empresas aprobado por el Real Decreto 151/2007, de 16 de noviembre; las Normas para la Formulación de Cuentas Anuales Consolidadas aprobadas por el Real Decreto 1159/2010, de 17 de septiembre; y la Normas de Adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos aprobadas por el Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre. (2016). Disponible en:

<https://www.boe.es/eli/es/rd/2016/12/02/602>

BOE, Ordre HAP/1781/2013, de 20 de setembre, pel que s'aprova la Instrucció del model normal de comptabilitat local. Disponible en:

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-10268>

Brusca, I. i Martín, E.; (2011). Contabilidad pública vs. Contabilidad privada: la reforma de la contabilidad pública frente a la empresarial. *Revista de Contabilidad y Dirección*, vol.13 (2011), pp. 175-202. Disponible en:

https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/Contabilidad_publica_vs_Contabilidad_privada._La_reforma_de_la_contabilidad_publica_frente_a_la_em.pdf

Caballero, A. i Millán, J. *¿Existe la motivación laboral en la Administración pública?* Fundació factor humà. Disponible en:

https://factorhumana.org/es/?option=com_content&view=article&id=7290:%25C2%25BFExiste%2520la%2520motivaci%25C3%25B3n%2520laboral%2520en%2520la%2520Administraci%25C3%25B3n%2520p%25C3%25BAblica%3F&catid=10:noticias-el-socio&Itemid=19

Campa, F. i Porras, M. J. *Anàlisi d'estats financers*. UOC.

Cañibano, L.; (1990). *Contabilidad. Análisis contable de la realidad económica*. Madrid. Ediciones Pirámide.

Cañibano, L.; (Prólogo, 2012). *Plan General de Contabilidad y de Pymes. Real Decretos 1514/2007 y 1515/2007, de 16 de noviembre, y adaptación al Real Decreto 1159/2010*. Madrid. Ediciones Pirámide

Castillo, D. *Metodologia d'implantació d'indicadors de gestió*. Comptabilitat de gestió per a la presa de decisions. UOC.

Catalá, R. i Cortés, O.; (2019). *Administración 2030: Una visión transformadora. Propuesta para la próxima década*. Fundación ESADE. Disponible en:
<https://www.esade.edu/itemsweb/idgp/Administracion%202030%20web.pdf>

Dirección general de Industria y de la pequeña y mediana empresa. *Definición de PYME en la UE*. Gobierno de España. Ministerio de industria, comercio y turismo (2014). Disponible en:
<http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>

Dirección general de Industria y de la pequeña y mediana empresa. *Elección de la forma jurídica*. Gobierno de España. Ministerio de industria, comercio y turismo (2014). Disponible en:
<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

Ecoaula.es. (2019). *Cada vez más jóvenes quieren ser funcionarios*. *ElEconomista.es*. Disponible en:
<https://www.economista.es/ecoaula/noticias/9862633/05/19/Cada-vez-mas-jovenes-quieren-ser-funcionarios.html>

EPA de España. (2019). *Expansión*. Datos macro.com. Disponible en:
<https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/espana>

Estadísticas de empleo. (2019). *Eurostat*. Disponible en:
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/es

Fichas temáticas del semestre Europeo, calidad de la Administración pública (2017). Disponible en:
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_es.pdf

Fresno, M.C. (2014). *La motivación laboral: una propuesta de mejora en las administraciones públicas*. (Trabajo de fin de grado). Disponible en:
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/8167/TFG-O%20334.pdf;jsessionid=91F887871DAF540E3E7C3BEE7BF8239F?sequence=1>

Gras, N.; (2018). *Curs gestió pressupostària*. Diputació Tarragona.

Gras, N.; (2020). *Curs introducció control intern*. Diputació Tarragona.

Gras, N. i Esteve, M.; (2017). *Aplicació pràctica de la comptabilitat*. Diputació Tarragona.

Gostick, A. i Elton, C.; (2004). *Demostrado: La Zanahoria funciona*. Barcelona: Grupo Editorial Random House Mondadori, S.L.

Guerras, L. A.; Navas, J.E. i Rimbau, E. *Anàlisi interna de l'empresa*. Direcció estratègica. UOC.

La tasa de temporalidad laboral en España casi duplica la de la UE y las diferencias regionales alcanzan 16 puntos porcentuales entre los extremos, Madrid y Andalucía. *Fundación BBVA, Esenciales*, 35. Disponible en:

<https://www.fbbva.es/noticias/la-tasa-de-temporalidad-laboral-en-espana-casi-duplica-la-de-la-ue-y-las-diferencias-regionales-alcanzan-16-puntos-porcentuales-entre-los-extremos-madrid-y-andalucia/>

Lundin, S.C.; Paul, H. I Christensen J.; (2001). *La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.

M.A.; (2019). *¿Cuál es la situación del pluriempleo en España?*. HRTRENDS by infoempleo. Disponible en:

<http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/pluriempleo-espana>

Marín, M. I Valverde, M. *Relacions laborals*. Persones i organitzacions. UOC.

Martín, J.; (2019). *Claves para hacer un buen DAFO (o FODA)*. Cerem International Business School. Disponible en:

<https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>

Mas, C.; (2012). *¿En qué hay que transformar la Administración Pública española? Cómo afrontar el reto del cambio del sector público*. PricewaterhouseCoopers, S.L. Disponible en:

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/transformar-administracion-publica-esp.pdf>

Merino, A.; (2019). El empleo público en la Unión Europea. *El orden mundial.com*. Disponible en:

<https://elordenmundial.com/mapas/empleados-publicos-paises-union-europea/>

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación digital. *Normativa contable*. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Disponible en:

<http://www.icac.meh.es/Normativa/DocumentosContabilidad.aspx>

Ministerio de Economía y Hacienda. (2007). *Indicadores de gestión en el ámbito del sector público*. IGAE. Disponible en:

<https://www.oficinavirtual.pap.hacienda.gob.es/sitios/oficinavirtual/es-ES/ContabilidadPublicaLocal/Documents/IndicadoresGestion.pdf>

Ministerio de Hacienda y Función Pública. (2015). *Instrucciones de Contabilidad Local*. IGAE. Disponible en:

<https://www.oficinavirtual.pap.hacienda.gob.es/sitios/oficinavirtual/es-ES/ContabilidadPublicaLocal/Paginas/InstruccionesContabilidadLocal.aspx>

Ministerio de Industria y Comercio y Turismo. *Cifras PyME*. (2020). Disponible en:

<http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-diciembre2019.pdf>

Montoro, M. A.; García, M. C. i Romero, A.M. *Conceptes bàsics*. Introducció a l'empresa. UOC.

Ortega Pérez, C. A.; (2006). *La Motivación en el Trabajo de la Administración*. Alcalá la Real (Jaén): Formación Alcalá.

Organització de les estructures administratives: racionalització i eficàcia de la gestió. *Espais: revista del Departament de Política Territorial i Obres Públiques*, [en línia], 1988, Núm. 10,p. 1015. Disponible en:

<https://www.raco.cat/index.php/Espais/article/view/91168>

Pares, M.; Castellà, C. I Subirats, J.; (2014). *Nous lideratges en moments de canvis*. Fundació Jaume Bofill. Disponible en:

https://www.fbofill.cat/sites/default/files/IB%2052%20WEB_1.pdf

Perafort i Puigdelví. Seu electrònica Ajuntament de Perafort. Disponible en:
<http://www.perafort.com/web02/>

Perafort i Puigdelví. Govern obert i transparència. Gèstio econòmica. Disponible en:
<https://seu-e.cat/es/web/perafort/govern-obert-i-transparencia/gestio-economica>

Pérez, A.; (2015). *La controvertida Pirámide de Maslow*. CEOLEVEL. Disponible en:
<http://www.ceolevel.com/la-controvertida-piramide-de-maslow>

Real Decreto Legislativo 2/2004 de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales. Disponible en:
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2004/BOE-A-2004-4214-consolidado.pdf>

Real Decreto-ley 10/2019, de 29 de marzo, por el que se prorroga para 2019 el destino del superávit de comunidades autónomas y de las entidades locales para Inversiones financieramente sostenibles y se adoptan otras medidas en relación con las funciones del personal de las entidades locales con habilitación de carácter nacional. (2019). BOE. Disponible en:
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2019-4669>

Roca, C. i Ordaz, A.; (2019). Las caras del pluriempleo en España: "El tiempo libre es, para muchos, un lujo que no se pueden permitir". *Diario.es*. Disponible en:
https://www.eldiario.es/economia/tiempo-libres-permitir-pluriempleo-Espana_0_885411461.html

Roebuck, C.; (2000). *Liderazgo eficaz*. Barcelona: Blume

Sánchez, P.; (2017). *Motivación intrínseca y extrínseca: la base del comportamiento humano*. Salud, cerebro & neurociencia. Disponible en:
<https://blog.cognifit.com/es/motivacion-intrinseca-extrinseca/>

Sierra, M. i Diaz, P.; (2018). *Curs virtual de comptabilitat per a l'Administració local*. Comptabilitat pública i comptabilitat privada. Escola Pública d'Administració de Catalunya. Disponible en:
https://formaciooberta.eapc.gencat.cat/contingutsdels cursos/cal/part_1/punt_1_1.html

Smith, J.; (2001). *Como delegar Responsabilidades*. Sé un triunfador. Editorial Gedisa, S.A.: Barcelona.

Torrent Sellens, J. i Díaz Chao, A. *Economía del coneixement, empresa xarxa i competitivitat*. UOC. Disponible en:
http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/63127/3/Factors%20de%20competitivitat%20empresarial_M%C3%B2dul%201_Economia%20del%20coneixement%2C%20empresa%20xarxa%20i%20competitivitat.pdf

Torrent Sellens, J. i Díaz Chao, A.; (2013). *Nous factors de competitivitat*. Barcelona: Editorial UOC.

Valverde Aparicio, M. *Comportament humà en l'organització. Relacions laborals* Persones i organitzacions. UOC.

Vega, E. *Modelo de motivación de Porter y Lawler*. Disponible en:
<https://seuntriunfador.com/modelo-motivacion-porter-lawler/>

Zamora, Eva. *Ratio de Endeudamiento: Cálculo e Interpretación (Con Ejemplos)*. Contabilidad, Economía y Temas de Empresa. Disponible en:
<https://www.contabilidae.com/ratio-endeudamiento-interpretacion-ejemplos/>