

---

# Definir l'organització

---

PID\_00247446

Nieves Guzmán Valverde

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores

---





# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. L'estructura i els rols</b> .....	7
1.1. Característiques de l'estructura .....	7
<b>2. El lloc de treball</b> .....	9
2.1. Què és un lloc de treball? .....	9
2.2. L'anàlisi del lloc de treball .....	11
2.2.1. Disseny .....	12
2.2.2. Recollida d'informació .....	15
2.2.3. Resultat .....	16
2.2.4. Aplicació .....	19
2.3. La valoració de llocs de treball .....	21
2.3.1. Mètodes de valoració de llocs de treball .....	22
2.3.2. El procés de valoració amb el mètode de puntuació per factors .....	23
2.4. Establiment de la política salarial .....	28
2.5. El perfil competencial .....	31
2.5.1. Disseny .....	33
<b>3. Definint una organització igualitària: els plans d'igualtat...</b>	36
3.1. Disseny i objectius .....	37
3.2. Fases .....	38
<b>Resum</b> .....	40
<b>Bibliografia</b> .....	41



## Introducció

Les organitzacions són entitats socials, atès que estan compostes de persones que es relacionen entre elles, s'orienten cap a uns objectius determinats (que poden incloure des de vendre un producte fins a la influència en la ideologia de les persones) mitjançant activitats més o menys estructurades i coordinades, i estan en contínua relació amb un entorn extern.

Aquest mòdul mostra alguns dels elements que ajuden a definir l'organització, com ara els llocs de treball i l'estructura. El lloc de treball és fonamental, ja que determinarà en gran part els comportaments; l'activitat que realitzarà una persona en una organització. Un lloc de treball d'arquitecte en una organització determinada tindrà com a funcions dissenyar plànols, redactar i signar informes, establir mesures de seguretat, etc. En canvi, en una altra organització, a un lloc de «arquitecte/a» se li demanarà que supervisi i dirigeixi totes les obres que es duguin a terme. Cada organització dissenya els llocs de treball en funció de la seva estratègia organitzativa i de criteris que tenen molt a veure amb la seva cultura i la seva missió. El mateix succeeix amb l'estructura organitzativa, és a dir, la punta de les relacions i dels processos que es donen entre els diferents llocs de treball també és específic de cada organització i s'ajusta així mateix a l'estratègia i a la cultura organitzativa. Això, no obstant això, no significa que els llocs o l'estructura siguin una cotilla o alguna cosa definitiu i estàtic, al contrari, són solament una referència necessària per al funcionament de l'organització, però que es van (han d'anar) acomodant no solament a la pròpia dinàmica organitzativa, sinó també als canvis de l'entorn. En aquest sentit, les organitzacions són completament permeables als canvis de mercat, de la seva demanda, però també ho són als canvis socioeconòmics, legislatius, etc. Per exemple, en els últims anys s'han donat normatives com les relacionades amb la transparència o l'administració electrònica en l'Administració pública, les noves titulacions, les polítiques d'igualtat, etc., que han provocat alguns canvis organitzatius en relació amb els seus llocs de treball. En aquest sentit, els plans d'igualtat –que pretenen ser una via per fomentar la igualtat real entre homes i dones en les empreses– estan constituint en els últims temps una eina per a la reflexió i introducció de canvis que tractarem també al final del mòdul.

## **Objectius**

- 1.** Examinar el significat i els paràmetres de l'estructura organitzativa.
- 2.** Comprendre la importància del lloc de treball com a base per al disseny i la posada en pràctica de la majoria dels sistemes de gestió de recursos humans.
- 3.** Comprendre quins han de ser els aspectes que s'han de tenir en compte, tant de manera prèvia com posteriorment, quan es dissenya un lloc de treball.
- 4.** Comprendre el significat i el procés de la valoració d'un lloc de treball.
- 5.** Conèixer el significat de les competències i la seva relació amb el lloc de treball.
- 6.** Entendre la importància del perfil competencial quan es dissenya un lloc de treball i les seves aplicacions.
- 7.** Comprendre la importància d'establir plans d'igualtat en les organitzacions i els elements fonamentals que els componen.

## 1. L'estructura i els rols

Des d'un punt de vista funcional, els dos elements principals d'una organització són la diferenciació i la coordinació racional de funcions. Amb la finalitat de poder complir amb les metes organitzacionals, l'organització és dissenyada de manera que les funcions requerides per a aquesta consecució es realitzin de manera diferenciada per diferents unitats organitzacionals (per exemple, llocs, departaments, etc.) i, a més, de manera coordinada entre elles.

Segons el *Diccionario de la Real Academia Española*, *estructura* es defineix com «la distribució i ordre de les parts d'un edifici, cos o una altra cosa»; anem a tractar a continuació alguns aspectes que hem de tenir en compte d'aquesta distribució i aquest ordre que formen part de les empreses o organitzacions.

Una de les primeres coses que hem de tenir en compte sobre l'estructura és que és alguna cosa viu i en permanent moviment, per la qual cosa, quan duguem a terme qualsevol descripció o anàlisi d'aquesta, sempre ho serà en un moment determinat, per la qual cosa és important mantenir la informació actualitzada. També hem de ser conscients que l'estructura que estarem fotografiant serà l'estructura formal, però en les organitzacions se sol donar també una estructura informal, que es basa en les relacions personals i altres qüestions influents també en el funcionament de l'organització, però que no són recollides per l'estructura organitzativa. Malgrat tot això, tenir definida l'estructura resulta útil i necessari per diversos motius. La primera utilitat seria la de classificar: l'estructura ens serveix per localitzar o classificar cada element (lloc de treball, persona, recursos, centres de treball, etc.). En segon lloc, l'estructura ens serveix per saber què relació es dona entre els diferents rols que existeixen en l'organització de la mateixa manera que ens serveix per assignar aquests rols.

### Rol

Paper o comportament que una persona haurà d'exercir en un moment determinat. Els rols adonen de conductes específiques que una persona exercirà per ocupar-ho.

### 1.1. Característiques de l'estructura

Diversos autors realitzen la seva pròpia taxonomia, però considerem que la classificació de S. P. Robbins (1987) sintetitza i recull totes elles de manera adequada en tres elements:

1) **Complexitat**, entesa com el grau de diferenciació del treball, el nombre de nivells jeràrquics i el d'unitats existents en l'organització. Inclou, per tant, tres àmbits, l'horitzontal, el **vertical** i l'espacial.

a) **Les diferències horitzontals** consideren el grau de separació entre les unitats; com més gran és el nombre d'àmbits diferents en una organització, més complexa és aquesta i més dificultats de coordinació i comunicació té; no obstant això, també permet tenir unitats altament especialitzades i major destresa, i per tant, una actuació més eficient. En definitiva, estem parlant de

l'existència de divisions molt diverses, com a finances, compres, recursos humans, comercial, recerca i desenvolupament, màrqueting, i relacions públiques entre uns altres.

**b) Les diferències verticals** se centren en el grau de jerarquitza que hi ha en l'organització. Quants més nivells s'interposin entre els llocs directius i els llocs operatius, més complexa serà l'organització i majors possibilitats de distorsió de la comunicació, major dificultat de coordinació de les activitats del personal i major dificultat, també, per controlar directament el flux de treball.

**c) Les diferències espacials** es refereixen senzillament al grau de **dispersió geogràfica** de les instal·lacions físiques i, per tant, de les persones de l'organització. És evident que quanta més dispersió geogràfica es doni, majors problemes de coordinació i comunicació hi haurà, encara que aquesta afirmació hagi de matisar-se pel nivell actual de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), que poden ajudar a salvar les distàncies i resoldre aquests problemes de coordinació i comunicació.

**2) Formalització** es refereix al grau d'estandardització de les activitats que desenvolupa l'organització. També s'entén com el grau de **regles i procediments** que existeixen per determinar el comportament de les persones en l'organització a través dels seus llocs de treball. Si un lloc de treball està altament formalitzat, la persona que ho exerceixi tindrà molt poca capacitat de decisió sobre què ha de fer, quan i com. Com més gran sigui l'estandardització, menor serà l'aportació de l'empleat en la realització del seu treball. L'estandardització excessiva elimina a més la possibilitat que els empleats considerin i plantegin alternatives vàlides a les formes de desenvolupar el seu treball, actuacions que han aportat millores d'eficiència, per exemple, en la indústria automobilística.

**3) Centralització/descentralització** fa referència a la localització del poder per a la presa de decisions, és a dir, si aquest es concentra en un sol àmbit de l'organització o no. Sol ser cert que l'alta direcció pren decisions clau per a l'organització amb poques aportacions del personal més proper a la base d'aquesta. Una organització centralitzada té una estructura inherentment diferent a la d'una descentralitzada. Una organització descentralitzada presa mesures més ràpidament per resoldre problemes. Hi ha un major nombre de persones que realitzen aportacions per a la presa de decisions i, per tant, hi ha una menor probabilitat d'alienació d'aquestes persones en relació amb les decisions preses, tot i que aquesta presa de decisions sol ser més lenta a causa de la participació de més actors.

A més d'aquestes, altres autors assenyalen com a característiques o paràmetres definitoris de l'estructura els següents: jerarquia, integració, locus d'iniciativa, flexibilitat, accessibilitat i oportunitat d'ascens.



## 2. El lloc de treball

A l'apartat anterior hem citat els rols com un element que condiciona el comportament de l'empleat, i quin rol més clar que el que resulta d'un lloc de treball. En el sentit en el qual parlàvem anteriorment de l'estructura, els llocs de treball són unitats de diferenciació de funcions el sentit de les quals és determinar un marc de referència a les persones que estan adscrites a ell.

### 2.1. Què és un lloc de treball?

Hem de fer un aclariment previ sobre l'error que en nombroses ocasions ens podem trobar i que consisteix a referir-se a lloc de treball com a lloc de treball. És una confusió que hem d'evitar, doncs són conceptes absolutament diferents. El lloc de treball simplement és l'espai on es duu a terme el treball. El lloc de treball és una mica més complex que anem a definir a continuació.

«Un lloc de treball és un acotament horitzontal (per àmbits) i vertical (per jerarquia) de funcions, entenent funcions com l'enunciat d'una responsabilitat de producte o servei que un lloc de treball assumeix respecte a un àmbit de treball [...].

[...] és un conjunt de responsabilitats reunides per raó de la seva procedir o d'altres criteris, ja siguin aquests organitzatius, tecnològics, territorials, etc.» (Gorriti i Tonya, 2006).

«Agregat de tasques, obligacions i responsabilitats que requereixen de la total dedicació d'una persona» (McCormick citat per Fernández Ríos, 1995, p. 70).

«Agrupació de càrrecs idèntics quant a les seves tasques i responsabilitats principals o significatives, i el bastant semblats per justificar la seva inclusió en una única anàlisi. Pot haver-hi una o diverses persones que ocupin el mateix lloc de treball» (Byars i Rue).

Recollint una mica de totes aquestes definicions, podem dir que un lloc de treball és una:

Agrupació de funcions que impliquen una sèrie de capacitats cognitives i habilitats comunes que ha de desenvolupar una persona o grup de persones, que serveix d'element bàsic estructurador en una organització i que assigna un rol a les persones que ocupen el rol, predefinint el seu comportament.

El concepte de lloc pot confondre's també amb altres conceptes similars, com ara la ocupació o la professió. La següent taula es basa en l'esquema plantejat per Fernández Ríos (1997, p. 32), i inclou les diferències entre alguns d'aquests conceptes:

<b>Denominació</b>	<b>Definició</b>	<b>Observacions</b>	<b>Exemple</b>
Posició	Agregat de tasques, obligacions i responsabilitats que requereixen la total dedicació d'una persona.	A cada posició li correspon un treballador, una persona. Cal diferenciar-la del següent ítem, lloc de treball, que pot estar ocupat per un nombre $\times$ de treballadors. Seria cadascuna de les dotacions del lloc de treball.	El lloc d'operari d'una fàbrica pot estar ocupat per 50 empleats. Cadascuna d'aquestes persones tindrà una posició.
Lloc de treball	Conjunt de funcions executades per una sola persona.	Agrupacions de funcions. Parlem d'un lloc de treball, independentment de la quantitat de persones que hi estiguin assignades.	El lloc d'operari, director de màrqueting, tècnic comptable, etc.
Feina o ocupació	Grup de llocs de treball en els quals les tasques més importants i més significatives són idèntiques.	Es pot considerar equivalent al lloc de treball. En el nostre context també té un significat abstracte, sinònim de «treball», però en aquest cas no es refereix a això.	
Professió	Grup de feines amb tasques semblants o estretament relacionades que requereixen certes qualitats, coneixements o capacitats semblants per ser executades.	Conjunt de feines.	La professió administrativa, per exemple.

Com hem comentat, allò que defineix el lloc de treball són les funcions que té assignades. Però què és una funció? Podríem dir que una funció és l'execució d'un conjunt de tasques amb un objectiu. Per exemple, barrejar ciment i sorra o transportar sacs són tasques necessàries per realitzar la funció de construir murs. Així, podríem dir que una tasca és una operació o un conjunt d'operacions que, per a la seva execució, requereixen esforços físics i/o cognitius encaminats a la consecució d'una finalitat específica en el treball. Per tenir la seguretat que una tasca serà realitzada òptimament, haurem d'assegurar-nos que la persona que ocupi el lloc pugui realitzar-la, és a dir, que tingui les habilitats i els coneixements necessaris. Per assegurar-nos-en, hem de preveure qui-

na formació proporciona aquests coneixements per a cada lloc. També haurem d'identificar quin rang salarial és l'adequat per aconseguir, d'una banda, atreure les persones que tinguin aquests coneixements, i de l'altra, mantenir-les a l'organització. Això haurà de combinar una política salarial interna adequada i equitativa, però també competitiva al mercat. En definitiva, és imprescindible conèixer amb detall els llocs de treball de l'organització per a l'establiment de qualsevol política que pretengui dur-se a terme en l'àmbit de recursos humans: retribucions, selecció, formació, desenvolupament, competències, etc.

Per obtenir aquest coneixement, durem a terme el que coneixem com una anàlisi del lloc de treball.

## 2.2. L'anàlisi del lloc de treball

L'anàlisi del lloc de treball és una metodologia específica que té l'objectiu de conèixer, amb un notable grau de profunditat, les característiques d'un lloc. Això pot ser molt útil per identificar problemàtiques i planificar millores en l'organització.

Per sorprendent que pugui semblar, sovint, en les organitzacions, especialment si la plantilla és de grans dimensions, el departament de recursos humans desconex què fa exactament un empleat. Tanmateix, això no significa que aquest empleat no realitzi tasques importants o que la seva presència no sigui necessària. Les seves funcions poden ser molt rellevants i pot realitzar una labor de gran valor per a l'organització, però si aquestes funcions han anat canviant amb el temps per fer front a noves necessitats i si l'empleat en qüestió ha rebut formació i ha ampliat els seus coneixements (per iniciativa pròpia), etc., és possible que actualment realitzi el seu treball de manera diferent i s'enfronti a noves problemàtiques. Això ho sabran els seus companys, el seu cap directe i ell mateix, però si no està recollit en cap document i aquestes funcions no consten enlloc, difícilment es podrà planificar una formació que millori l'acompliment d'aquesta persona. D'aquí ve la importància de realitzar una anàlisi de llocs que, d'una banda, descrigui i expliqui el sentit d'aquests i, d'altra banda, posi de manifest aquells aspectes que es poden millorar.

La importància de l'anàlisi i la descripció dels llocs de treball (d'ara endavant, ADL) d'una organització resideix en el fet que són condicions prèvies per a la realització de qualsevol actuació en l'àmbit de la direcció d'organitzacions, atès que la planificació i organització dels recursos humans d'una organització, en línia amb l'actuació que es vulgui dur a terme, requereix el coneixement de les funcions i interaccions dels diferents llocs de treball. Però la importància de l'ADL no es redueix als moments de canvi organitzatiu. Perquè una organització sigui plenament efectiva, és necessari dur a terme una actualització sistemàtica de les activitats que realitzen els diferents llocs de treball amb la finalitat de detectar treballs innecessaris, redundants, oportunitats de millora, etc. Aquesta exploració s'anomena *anàlisi i descripció de llocs de treball*. L'ADL resulta molt útil per a la direcció de l'organització, atès que, en definitiva, optimitza

el seu funcionament. Però també és útil perquè els membres de l'organització puguin respondre una sèrie de preguntes que tots podem haver-nos fet en un moment o un altre de la nostra vida laboral, com per exemple:

- Quines són les meves funcions en l'organització?
- Quina situació ocupa en la jerarquia el meu lloc de treball?
- Puc prendre les decisions que estic prenent? Tinc suficient autoritat en l'organització per prendre-les?
- Puc donar-li instruccions a altres persones?

L'ADP té els seus orígens en els anys seixanta. És un procés que es duu a terme en les organitzacions amb certa freqüència i, de vegades, fins i tot de manera periòdica. Com ja hem dit, aquest procés té una metodologia específica. La majoria de les definicions que trobem de l'ADL es basen, com les següents, en la sistematització d'un procés d'estudi del lloc de treball:

«Procés pel qual es determina, mitjançant l'observació i l'estudi, la informació pertinent relativa a una feina específica. És la determinació de les tasques que componen una feina i de les habilitats, els coneixements, les capacitats i les responsabilitats que ha de tenir la persona treballadora per al seu adequat exercici i que diferencien la feina de tot la resta» (Lanhalm, 1962).

«Procés sistemàtic que consisteix en determinar les habilitats, els deures i els coneixements necessaris per exercir llocs en una organització. És una tècnica essencial que proporcionarà dades sobre els requeriments del lloc que més tard s'utilitzaran per desenvolupar les descripcions dels llocs i les especificacions del lloc» (Mondy i Noe, 1997).

«Procés sistemàtic per reunir, documentar i analitzar informació sobre tres aspectes bàsics d'un lloc de treball: contingut del lloc, requeriments del lloc i context del lloc» (Bemis, Belenky i Soder citat per Fernández Ríos i Sánchez, 1997, pàg. 29-32).

Aquest procés pot tenir més o menys abast en funció de les necessitats o objectius que tingui, però, en qualsevol cas, com qualsevol procés organitzatiu, l'ADL ha d'obeir a uns criteris i s'estructurarà de la següent manera.

### **2.2.1. Disseny**

Com en qualsevol projecte, el primer que hem de tenir clar són els objectius. Quina és la raó que ens porta a necessitar un ADL? Segons la necessitat organitzativa que vulguem satisfer, durem a terme una tipologia d'ADL o una altra. És a dir, pararem atenció en uns aspectes diferents si l'objectiu és simplement una actualització de la retribució que si el motiu és reajustar el binomi persona-lloc o volem dur a terme un procés de selecció. Per mitjà de l'anàlisi

i la descripció de llocs aconseguim situar el lloc en l'organització, descriure la seva missió, les seves funcions principals i les tasques necessàries per exercir de manera completa aquestes funcions. Segons les necessitats que es tinguin al moment de dur a terme l'ADL, aquesta estructura mínima de la descripció del lloc pot completar-se amb apartats relatius a la seguretat i als mitjans de protecció propis del lloc de treball, les relacions internes i externes, el profiograma idoni de la persona que hauria d'ocupar el lloc, etc.

A continuació, tractarem breument quin és l'esquema i quines són les fases habituals en qualsevol procés d'ADL, que són els passos bàsics per realitzar un projecte d'ADL.

Com ja hem comentat, l'objectiu principal de l'ADL és definir i descriure les funcions que ha de dur a terme un lloc de treball concret, establir les relacions internes i externes d'aquest, situar-lo en l'organigrama general de l'organització i reassignar funcions que no estiguin adequadament assignades. Igualment, ens servirà com a base per elaborar el perfil competencial, és a dir, establir quines competències són necessàries o òptimes per exercir amb èxit les funcions del lloc.

Quins possibles objectius podem perseguir que motivin un ADL?

- Realitzar un redisseny organitzatiu i de llocs de treball.
- Complir els acords als que s'ha arribat mitjançant un conveni.
- Dur a terme una estratègia de flexibilització de plantilles a partir de la detecció de llocs amortitzables.
- Identificar tasques i activitats que corresponguin a funcions irrelevantes per a l'organització i, per tant, eliminables.
- Establir un sistema retributiu de diferents nivells en funció del contingut funcional del lloc de treball.
- Etc.

La primera actuació ha de ser identificar i seleccionar els llocs que cal analitzar, així com les persones que els ocupen, a qui sol·licitarem informació. Evidentment, aquests dos aspectes dependran de quin sigui l'objectiu i l'abast del projecte d'ADL.

És important tenir en compte que un projecte d'ADL suposa que bona part de l'organització estigui involucrada en un procés d'anàlisi i estudi interns. Això pot provocar que aquesta organització estigui més pendent del desenvolupament d'aquest procés que del desenvolupament de l'activitat normal de l'organització. No podem oblidar que bona part de les persones que formen part de l'organització són actors del procés. Algunes d'aquestes persones aporten informació exhaustiva sobre els seus processos de treball, i d'altres, a més, duen a terme un control sobre el desenvolupament del projecte. Si, per exem-

ple, pretenem dur a terme aquest procés en una empresa de venda directa de roba, seria convenient no realitzar-lo en un període de molta feina (Nadal, rebaixes, etc.).

Quan es duu a terme un projecte d'ADL global en una organització, totes les persones que formen part d'aquesta organització són actors del projecte, ja que el projecte els concerneix. Ara bé, és evident que, de la mateixa manera que hi ha diferents rols en el desenvolupament de l'activitat ordinària de qualsevol organització, també a l'hora de desenvolupar un ADL s'estableixen diferents rols:

- El **departament d'organització i recursos humans** ha de liderar la realització del projecte i vetllar pel compliment dels terminis. És important que es designi una persona de l'equip d'organització per a la interlocució amb l'equip d'analistes i amb totes les persones sotmeses a l'ADL. Aquesta persona serà l'encarregada de repartir i recollir els qüestionaris, programar les entrevistes informatives, etc. En el cas d'utilitzar a un equip d'analistes externs, aquest actor ha de ser qui realitzi el seguiment dels treballs i el seguiment del contracte. També ha de ser qui doni la seva conformitat a la bondat del treball realitzat.
- Per descomptat, **les persones que ocupen els llocs de treball** tindran un paper protagonista. Aquest actor és essencial i bàsic per a la realització d'un ADL, i sol aportar informació i coneixement sobre el contingut del lloc de treball. És important que aquest actor ens aporti informació de qualitat en el temps establert.
- **Responsable jeràrquic immediat**: el seu paper es centra en dos tipus d'actuacions. La primera actuació consisteix a afavorir la realització del projecte, comunicar la bondat del projecte per a tots els membres de l'organització i ser el vincle entre els treballadors i els responsables del projecte. La segona actuació consisteix a validar les descripcions realitzades per les persones del seu equip.
- **Equip d'analistes**, que pot ser un membre del departament d'organització i RH o un professional aliè a l'organització i expert en anàlisi de llocs. És la figura que ha de recollir la informació, fer l'anàlisi i elaborar les propostes de millora sobre els llocs.
- **L'alta direcció de l'organització** té un paper important a l'hora de donar credibilitat i impuls al projecte.

### 2.2.2. Recollida d'informació

Els mètodes de recollida d'informació més utilitzats són l'observació directa, el qüestionari (estructurat o de preguntes obertes), l'entrevista (individual o en grup), l'informe successiu (diari d'activitats del lloc) o, com hem comentat, un sistema mixt. Ara bé, hem de tenir molt en compte els objectius del projecte, el pressupost assignat i el temps aproximat amb el qual comptem per finalitzar el projecte. El més comú (sobretot en l'actualitat, ja que gràcies a la tecnologia existeixen moltes formes senzilles de recollir una gran quantitat d'informació en poc temps a través de qüestionaris virtuals) seria fer arribar qüestionaris al màxim nombre de persones possible i utilitzar altres tècniques més costoses (en temps o diners) en el cas d'aquelles persones o situacions per a les quals sigui imprescindible fer-ho. Vegem breument les possibles tècniques de recollida d'informació:

1) **L'observació directa.** Consisteix a observar com l'ocupant del lloc de treball duu a terme el seu treball quotidianament, prenent un registre de les activitats que realitza. S'obté informació directa, eliminant la subjectivitat de qui realitza el treball. L'analista es familiaritza amb el contingut del lloc, amb les condicions de desenvolupament i amb els elements necessaris per a aquest. Ara bé, presenta una sèrie de desavantatges. Principalment, que el treballador no participa en la recollida d'informació i que, quan el treball que es realitza conté moltes funcions o el procés de treball és llarg, esdevé un mètode molt costós en temps.

2) **El qüestionari** és la tècnica més utilitzada, degut a la seva versatilitat i la infinitat de resultats que pot proporcionar d'una manera àgil i poc costosa. No obstant això, té els inconvenients de qualsevol tècnica d'aquest tipus quant a rigidesa, així com un cert nivell de dificultat en segons quins col·lectius. El disseny del qüestionari ha d'estar molt adaptat a les característiques de l'organització i dels llocs de treball, ha de ser clar i fàcil d'emplenar, i s'ha de procurar que requereixi escriure el mínim possible. També ha de recollir únicament la informació que realment utilitzarem i evitat demanar dades que no siguin necessàries. Ha d'incloure els següents apartats:

- **Identificació del lloc de treball**, on se sol·liciti el nom del lloc, la categoria, el centre de treball, la dependència orgànica, etc.
- **Descripció funcional del lloc de treball**, on la persona que ocupa el lloc ha d'indicar què fa, quines són les seves funcions habituals i quina és la missió o el sentit últim del seu lloc. De vegades, això últim es reserva per als llocs de responsabilitat. És important que les funcions es descriguin amb verbs d'acció i de la manera més homogènia possible.

- **Dimensió del lloc de treball**, on la persona ha d'indicar alguns aspectes relacionats amb el nivell de responsabilitat, la iniciativa, el comandament, etc. del seu exercici habitual.
- **Condicions de treball**. Aquest apartat es refereix a les condicions físiques i psicosocials del lloc (per exemple, haver d'estar tota la jornada dempeus, traslladar objectes pesats i estar sotmès a la pressió de terminis de lliurament rígids o a situacions emocionals complexes).
- **Provisió del lloc**. Aquí es fa referència a la titulació necessària per al lloc, però també a l'experiència i la formació que poden ajudar a l'acompliment de les funcions.

3) **L'entrevista**. Aquest mètode és un dels instruments més utilitzats per a la recerca sociolaboral. En aquesta recerca és molt rellevant l'habilitat de qui la realitza per no influir en les respostes de la persona entrevistada. Es tracta d'obtenir bàsicament la mateixa informació que hem esmentat en els qüestionaris, però de manera més extensa i adaptada a la persona, i amb la possibilitat de preguntar amb un nivell de detall que no permet el qüestionari. Pot aportar molta més informació, però, com ja hem esmentat, suposa un cost important de temps i recursos.

4) **Informes successius o diari d'activitat (observació)**. Consisteix en la realització, per part de la persona que ocupa lloc analitzat, d'un registre diari de les activitats que duu a terme fins que s'hagin registrat totes les funcions pròpies del lloc de treball. Aquest tipus d'informes, que poden ser oberts (l'ocupant descriu totes les seves tasques i el temps que utilitza a realitzar-les) o tancats (l'analista lliura una llista de funcions i l'ocupant marca aquelles que realitza, matisant-les i indicant el temps que hi dedica), presenta l'avantatge que no sol requerir un treball previ per part de l'analista (únicament en el cas de l'informe tancat, l'analista sí que ha de realitzar un treball previ d'elaboració de la llista de funcions). Un altre avantatge que presenta té a veure amb l'aportació de flexibilitat en el temps per al registre de les funcions realitzades. Des del punt de vista dels desavantatges, trobem que obtenir tota la informació del lloc requereix molt temps i que el treball posterior de l'analista ha de ser molt exhaustiu per depurar els registres no adequats a les funcions del lloc.

Vistes totes les possibilitats que existeixen per recollir informació, cal assenyalar que la millor opció sol ser la combinació de diversos mètodes. El context organitzatiu i els objectius de l'estudi són les variables que ajudaran a determinar quina d'aquestes quatre tècniques és l'òptima.

### 2.2.3. Resultat

Una vegada recollida la informació, es duu a terme el treball d'anàlisi i descripció de llocs de treball, donant resposta a les següents qüestions:



- Què fa la persona?
- Com ho fa?
- Amb què ho fa?
- Per què ho fa?
- Qui ho fa?

En general, tots els ADL contemplen tres aspectes bàsics sobre els quals centren el seu interès i obtenen informació:

- Contingut del lloc de treball.
- Exigències i responsabilitats (requeriments del lloc).
- Context del lloc de treball (entorn i condicions de treball).

Quan ja tenim tota la informació recollida, utilitzem els diferents registres amb els que comptem (ja siguin qüestionaris, entrevistes o diaris d'activitats) per analitzar-los i realitzar dos documents essencials. D'una banda, un informe organitzatiu que detecta disfuncions i proposa solucions i, d'altra banda, un segon document més essencial que l'informe, que inclou el **manual d'organització** i el **manual de funcions**. El manual d'organització recull els organigrames jeràrquics i funcionals de l'organització i determina els diferents nivells jeràrquics de l'estructura organitzativa. En canvi, el manual de funcions recull les fitxes descriptives de tots els llocs de l'organització.

El manual de funcions és:

«El document on es recullen el contingut del lloc, els requeriments i/o el context on desenvolupa el seu contingut» (Bemis, Belenky i Soder, citat per Fernández Ríos i Sánchez, 1997, pàg. 29-32).

«L'exposició detallada, estructurada, ordenada i sistemàtica, segons un protocol donat, del resultat de l'anàlisi de llocs de treball» (Fernández-Ríos i Sánchez, 1997).

«La descripció detallada de les comeses i els requisits que s'exigeixen per desenvolupar-les. També és el resultat de la recerca de llocs» (Fertonani i Actis Grosso, 1978).

### **Exemple**

A la pàgina següent podem veure un exemple de la part descriptiva de les funcions d'un lloc de treball. Aquest apartat respon la pregunta que ens fèiem sobre què fa el treballador. També ens orienta sobre els requisits per cobrir el lloc si estigués vacant, així com el perfil competencial que requereix el lloc. D'aquesta manera, tenim una guia excel·lent per a la selecció de nou personal.

**C****FUNCIONS GENÈRIQUES DEL LLOC****C.1. Objectiu fonamental del lloc o la missió**

Dirigir, programar i supervisar les activitats i els recursos humans de l'escola infantil per afavorir el desenvolupament integral de cada nen, d'acord amb les directrius establertes per la direcció i amb els procediments establerts per la legislació vigent.

**C.2. Funcions bàsiques**

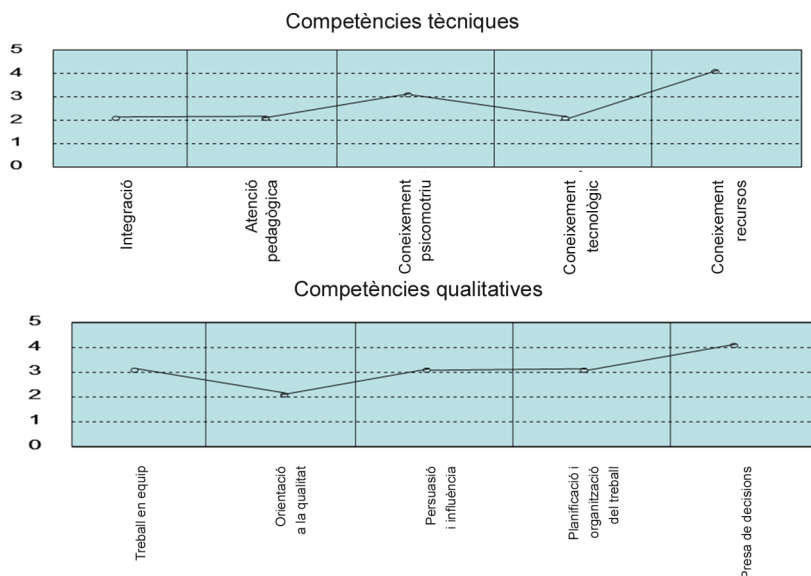
- Coordinar amb la resta del personal del centre les feines que cal dur a terme per garantir el bon funcionament del centre.
- Elaborar i programar activitats per als nens, preparar-les i dur-les a terme (sortides, festes tradicionals, etc.).
- Verificar el material i comprar el material necessari per al funcionament correcte del centre, i també elaborar material propi.
- Dur a terme el manteniment i cuidar la conservació general del centre, notificant les avaries i les reparacions que es produeixen durant el curs.
- Gestionar el pressupost del centre.
- Mantenir les relacions necessàries amb els familiars dels nens atesos.
- Elaborar la programació general del curs (establir els objectius, les línies educatives, el calendari, els horaris, etc.), i també el reglament de règim intern.
- Controlar l'assistència dels nens per elaborar els rebuts mensuals.
- Dur a terme treballs pedagògics (psicomotricitat, jocs heurístics, contes, cançons, etc.) que introdueixin valors culturals i permetin desenvolupar la personalitat dels nens.
- Preocupar-se per la tranquil·litat i la higiene dels nens, adaptant les activitats al seu ritme individual i al seu propi desenvolupament sensor i motriu.
- Treballar els hàbits de companyonia, respecte i solidaritat entre els nens.
- Elaborar fitxes de seguiment dels nens i avaluacions de seguiment trimestrals.
  
- Dur a terme les feines pròpies de monitora de menjador: controlar l'estat dels aliments, ajudar els nens a menjar, treballar els hàbits alimentaris, etc. Omplir la fitxa diària del menjador.
- Verificar que les feines de l'àmbit integrin els principis de la prevenció de riscos i la salut laboral, comunicant qualsevol canvi en les condicions de treball, d'acord amb la normativa vigent. Informar els treballadors assignats dels riscos del seu lloc de treball, les mesures d'emergència i les obligacions en matèria preventiva, d'acord amb la normativa vigent.

## E PERFIL DEL LLOC

### E.1. Requisits per a la cobertura del lloc

- **Titulació:**  
Estar en possessió d'alguna de les següents titulacions: Mestre/a, Tècnic especialista en educació infantil, Tècnic superior en educació infantil o qualsevol altra titulació acreditada que es consideri equivalent.

### E.2. Perfil competencial



### E.3. Aspectes formatius complementaris

- **Formació:**
  - Programació educativa
  - Atenció als nens
  - Pedagogia
  - Didàctica
- **Experiència:**
  - En l'àmbit de l'educació infantil

## 2.2.4. Aplicació

És necessari que una organització disposi dels manuals d'organització, atès que, com veurem a continuació, una gran part dels sistemes vinculats a la gestió de les persones es basen en la definició del lloc de treball.

- **Classificació i ordenació de llocs.** Qualsevol canvi organitzatiu s'hagi de realitzar implica necessàriament el coneixement de les funcions que duen a terme els diferents llocs de treball. Sense un ADL adequat no tindrem coneixement sobre aquelles funcions necessàries que no estan assignades correctament a cap lloc de treball, ni sobre llocs de treball amb funcions que no realitzen i llocs que duen a terme funcions no assignades. Tampoc tindrem coneixement sobre els llocs de treball que no estan adequadament classificats en raó de les funcions que realment desenvolupen, ni d'aquells adscrits erròniament a àmbits funcionals. Un ADL ens permet prendre de-

cisions a partir d'informació correcta, actualitzada i objectiva, en lloc de fer-ho a partir criteris subjectius del comitè de direcció.

- **Valoració de llocs de treball.** En un projecte de valoració de llocs de treball, és indispensable la realització d'un ADL o l'ús d'informació obtinguda en un ADL anterior i degudament actualitzada. Sense l'ADL no seria possible determinar correctament el valor relatiu d'un lloc de treball enfront de la resta dels llocs, ja que no tindriem el coneixement necessari sobre les funcions que realitzen els diferents llocs. Aquest procés, degut a la seva importància, es tractarà àmpliament al següent apartat.
- **Selecció de personal.** L'ADL proporciona la informació de base per elaborar els perfils professionals, el profессиograma que servirà de base per al procés selectiu, tant per triar el temari de les possibles proves que es realitzin com per servir de guia durant l'entrevista de selecció, etc.
- **Reclutament, pla de carrera i promoció.** La vinculació entre l'ADL i el reclutament la trobem en l'especificació de les característiques i les exigències del lloc que realitza l'ADL. La persona que hagi d'ocupar el lloc haurà de presentar aquestes característiques i exigències. Resulta útil per determinar on reclutarem personal que s'ajusti als requisits i les exigències del lloc que hem obtingut de l'ADL. L'ADL també és interessant per construir els plans de carrera i la promoció interna de les persones de l'organització, ja que ens aporta informació sobre els llocs que hi ha en una organització, els llocs que s'han de crear i que **siguin susceptibles** d'ocupació per personal provinent de la carrera professional, i les característiques que presenten aquests llocs de treball.
- **Determinació de la responsabilitat.** Un ADL ens donarà informació sobre l'àmbit i el nivell de responsabilitat que té assignats un lloc i sobre quines són les competències que s'han de desenvolupar. Per tant, un ADL limitarà l'àmbit d'actuació dels llocs de treball. Aquest fet ajuda a reduir la incertesa organitzativa que anteriorment ens portava a preguntar-nos: «puc prendre les decisions que estic prenent?». Un ADL ajuda a evitar conflictes organitzacionals causats per l'ambigüitat d'un rol, ja que evita l'acompliment d'un rol diferent al que tenim assignat.
- **Formació.** La detecció de necessitats formatives deriva d'un profund coneixement de les funcions que han de dur a terme els diferents llocs i de les característiques que tenen, així com d'altres aspectes relacionats amb l'acompliment del lloc. L'ADL ens aporta informació sobre tots aquests aspectes i ens permet comparar l'avenença existent entre els requisits exigits pel lloc i els coneixements, les aptituds i les característiques que aporta la persona que ocupa o ocuparà el lloc, possibilitant la realització d'accions formatives encaminades a esmenar les manques i potenciar els aspectes

positius. D'aquesta manera, quan s'hagi detectat la necessitat, podrem dissenyar i implementar els plans de formació més adequats.

- **Avaluació de l'acompliment.** Si no coneixem quines han de ser les funcions que cal realitzar i quins són els objectius, difícilment podrem determinar si el rendiment de la persona que ocupa el lloc s'ajusta a les exigències d'aquest lloc. No podem mesurar adequadament com es realitzen les funcions assignades si no coneixem quines són aquestes funcions. En aquest cas, l'ADL resulta d'inestimable ajuda.
- **Perfil competencial.** El perfil competencial dona compte de les competències que ha de tenir una persona per tenir un compliment excel·lent.

### 2.3. La valoració de llocs de treball

D'entre les diferents utilitats organitzatives que té l'ADL, la capacitat de fer una valoració n'és una de les principals. Però què és una valoració de llocs?

La primera de les definicions ens la aporta l'Organització Internacional del Treball, que considera els dos vessants.

La valoració de llocs de treball és un mètode que permet determinar i comparar les exigències que l'execució normal d'un treball imposa a un treballador, independentment de la seva capacitat o el seu rendiment.

És un procediment que té l'objectiu de determinar amb precisió el valor relatiu de les diferents funcions, i que s'utilitza com a base per elaborar un sistema de salaris equilibrat.

En canvi, el British Institute of Management (1970) s'adhereix al posicionament centrat en la definició de salaris, i defineix la valoració de llocs com:

L'anàlisi i la quantificació de les funcions del treball amb la finalitat de determinar el seu valor respectiu, com a base per al mesurament dels salaris.

En definitiva, la valoració de llocs de treball, com veurem a continuació, permet definir amb precisió quin és el valor afegit relatiu que aporta cada lloc de treball per a la consecució dels objectius estratègics de l'organització, ordenar els llocs en funció de la seva aportació funcional i assignar una política retributiva racional i equitativa. És important tenir present que el que es valora és el lloc de treball, independentment de la persona que l'ocupa. També cal remarcar que es valora el lloc en un context de normalitat (no quan es produeix una

situació organitzativa excepcional) i que té lloc en un moment determinat i en un context determinat. Per tant, si aquest context canvia substancialment, la valoració pot quedar obsoleta.

### 2.3.1. Mètodes de valoració de llocs de treball

De manera general, existeixen dos grans tipus de mètodes de valoració:

1) Els **mètodes qualitius o globals**, que afronten l'estudi del lloc com una totalitat, sense descompondre'l en factors. Com a resultat del procés de valoració, aporten una ordenació o una classificació de llocs, però no aporten coneixement sobre, per exemple, les diferències de complexitat entre els diferents llocs, atès que els llocs es tracten globalment.

Dins d'aquest tipus de mètodes trobem dos subtipus:

- **Mètode de jerarquitació** (*ranking system*).
- **Mètode de classificació** (*grading system*).

2) Els **mètodes quantitius o analítics**, que parteixen de la descomposició del lloc de treball en factors i elements i determinen el grau d'intensitat de cadascun d'ells en el contingut funcional del lloc de treball. Presenten diversos avantatges, entre les quals destacarem la puntuació de cadascun dels factors en els que es descompon el lloc. Això aporta una informació molt valuosa que permet tenir una visió del lloc més transparent, comprensible i objectiva.

Dins d'aquest tipus de mètodes també trobem dos subtipus:

- **Mètode de comparació de factors** (*key job system*).
- **Mètode de puntuació de factors** (*point system*).

La següent taula estableix les característiques principals dels models considerats bàsics, dels quals es deriven tots els diferents mètodes utilitzats en l'actualitat.

Característiques generals dels mètodes de valoració

	<b>Resultat comparat</b>	<b>Resultat individual per lloc</b>
Mètodes globals 1. Només donen ordenació i classificació global de llocs. 2. Es valora el lloc sintèticament.	Jerarquitació	Graduació
Mètodes analítics 1. Donen valor relatiu i classificació detallada de llocs. 2. Es valora el lloc analíticament. 3. Es requereixen especificacions.	Comparació de factors	Puntuació de factors

En general, els mètodes de valoració quantitativa aborden el coneixement del lloc de treball d'acord amb les característiques i els requisits essencials, denominats factors. Aquests factors es valoren per separat, de manera que sumant els punts dels diferents factors s'obté la puntuació del lloc de treball que es valora. La puntuació de cada factor determina amb quin nivell d'intensitat es dona i permet una ordenació de llocs d'acord amb els factors o les característiques essencials i comunes que els constitueixen. Això confereix als mètodes quantitativa un avantatge respecte als mètodes qualitativa, i per això són més utilitzats els primers. El mètode quantitativa més utilitzat, amb diferència, és el mètode de puntuació per factors, atès que és el que ofereix més informació sobre el lloc en relació amb els aspectes rellevants per a l'organització, dona una puntuació individual i, en certa manera, és el més comprensible i transparent. A continuació detallarem en què consisteix aquest mètode de valoració.

### **2.3.2. El procés de valoració amb el mètode de puntuació per factors**

Dins del mètode de puntuació per factors podem trobar moltíssims instruments de valoració, alguns més genèrics i d'altres més específics. Algunes organitzacions opten per dissenyar un sistema específic per a la seva organització, però d'altres utilitzen instruments existents al mercat, els factors dels quals s'ajusten als seus llocs de treball. Sigui quina sigui l'alternativa, és imprescindible que l'instrument de valoració tingui present les característiques rellevants dels llocs en l'organització en qüestió.

Aquest mètode determina la puntuació d'un lloc de treball a partir de la suma de les puntuacions obtingudes en cadascun dels factors considerats, segons el nivell d'intensitat de cada factor en el lloc. El punt atorgat es converteix, per tant, en un valor de relació, de comparació i de quantificació de la diferència entre un lloc i un altre en relació amb cada factor en concret.

Quan parlem de factors, ens referim a aspectes que es presenten en tots els llocs de treball o en molts d'ells, encara que hi estiguin presents en diferent magnitud. Els principals factors que cal tenir en compte són:

- **El factor de requisits**, que sol incorporar els requisits de coneixement (la formació necessària, la complementària i l'experiència), els d'interacció humana i els d'integració i coordinació de funcions.
- **El factor de responsabilitat**, que està relacionat amb la supervisió que es rep, la magnitud econòmica que es gestiona i l'impacte que l'actuació desenvolupada pel lloc té en els resultats.
- **El factor de complexitat**, que està relacionat amb la solució de problemes que es presenten en el lloc de treball, considerant, d'una banda, el marc

de referència amb el qual compta el lloc per resoldre el problema i, d'altra banda, el tipus i nivell de complexitat que presenten aquests problemes.

- El **factor d'esforç**, tant a nivell físic com intel·lectual o mental.
- El **factor risc**. Alguns experts en valoració qüestionen la incorporació d'aquest factor, atès que entenen que s'hauria d'eliminar totalment els riscos i les condicions de treball insalubres. Tanmateix, encara que s'incorporin totes les mesures de prevenció de riscos laborals, el risc segueix existint, no es pot eliminar totalment i acaba sent un factor que defineix el lloc de treball. Consegüentment, advoquem per mantenir aquest factor entre els factors que cal considerar.

En qualsevol procés de valoració, s'ha de comptar amb l'anomenat manual de valoració. Aquest manual és el document que recull les definicions dels factors que cal considerar i les seves escales, que permetran mesurar la intensitat amb la qual es presenta cada factor en cada lloc de treball. Per regla general, un manual està conformat per un apartat amb les regles d'ús i un altre un apartat que inclou la definició dels factors, els subfactors, les escales corresponents i una explicació de quants punts corresponen a cada grau de cada escala. En definitiva, el manual és l'eina amb la qual compta el comitè de valoració per atorgar valor a cada lloc de treball en relació amb el valor afegit que aquest aporta per a la consecució de la missió de l'organització.

#### Comitè de valoració

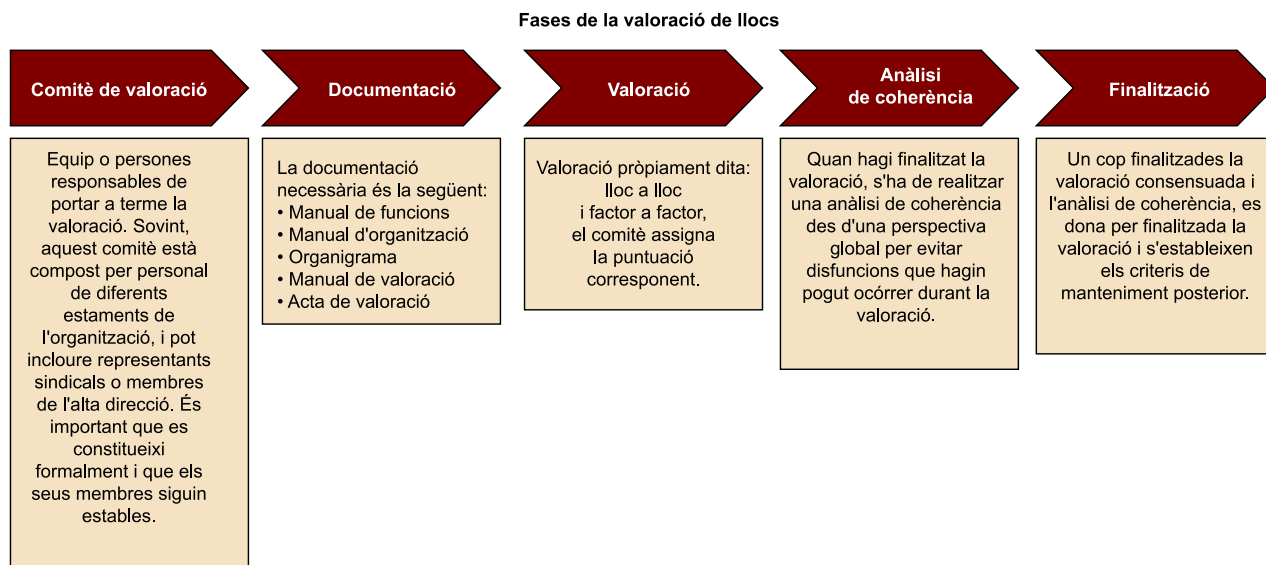
El comitè de valoració és un equip tècnic permanent o puntual que té la missió de valorar els llocs de treball segons els mateixos criteris.

Si s'utilitza un manual ja elaborat (un sistema de valoració existent al mercat), el procés consistirà simplement a valorar els llocs de treball. Per altra banda, si el mercat no ofereix un sistema que s'ajusti a l'organització, caldrà elaborar-ne un de nou. En aquest cas, cal tenir en compte:

- Que els factors siguin rellevants per als llocs que s'han de valorar i que, en un grau o un altre, estiguin presents en tots aquests llocs.
- Que hi hagi suficients factors per discriminar entre llocs. Parlem de factors, encara que cadascun d'ells pot estar conformat per subfactors. En resum, haurem de tenir en compte el nombre total de criteris que ens serveixin per discriminar entre llocs de treball.
- Que la ponderació dels factors sigui adequada, tenint en compte el tipus d'organització, els col·lectius sotmesos al procés de valoració i el sector d'activitat laboral. Quan parlem de ponderació ens referim al fet que el repartiment d'importància o pes relatiu a cada factor sigui el correcte per a aquesta organització.

L'esquema de qualsevol procés de valoració, una vegada que comptem amb un manual específic, és el següent:





### Exemple de manual de valoració

Un exemple de manual de valoració seria el de la Diputació de Barcelona, que s'utilitza per valorar els llocs de treball d'organitzacions públiques locals, com ara els ajuntaments. En aquest manual podem veure els grans factors i alguns subfactors, juntament amb els nivells i la puntuació corresponent.

Els factors i subfactors

Factors	Subfactors	
DIFICULTAT TÈCNICA	Coneixement	Esforç intel·lectual
RESPONSABILITAT	Responsabilitat jeràrquica	Responsabilitat especial
CONDICIONS DE TREBALL	Condicions psicosocials	Condicions físiques
DEDICACIÓ	Dedicació	
INCOMPATIBILITAT		

### B.3 Complexitat relacional

Aquest subfactor reconeix el valor afegit en relacions humanes que han d'incorporar molts llocs de treball en les nostres organitzacions.

Aquest subfactor es planteja des de la conveniència de què qualsevol lloc de treball requereix d'unes mínimes habilitats socials en la relació amb el "client".

És important deixar palès que aquest subfactor no valora la complexitat relacional pròpia de la direcció d'equips de treball, atès que ja és valorada en quatre subfactors inclosos al factor comandament o responsabilitat jeràrquica.

B. 3 Complexitat relacional				5-40
Es refereix al valor afegit en relacions humanes que han d'incorporar molts llocs de treball, llevat de les pròpies amb els/les col·laboradors/ores.				
Nivell	Descripció	Exemple	Llocs típics	Punts
1. Bàsica	Correcció i amabilitat exigible a qualsevol empleat/ada públic/a. Puntualment pot viure una situació difícil.	Donar informació de serveis, activitats, relacionar-se "normalment" amb les persones que l'envolten.	Auxiliar, administratiu/ua, conserge, oficial, TAG, agent.	5
2. Mitjana	Empatia i assertivitat requerides per situacions intenses/difícils o de gran volum d'interacció en el temps (llocs d'especial atenció a persones/clients).	Comunicar tramitacions a la gent gran o estrangers, atendre a dones maltractades, realitzar la defensa jurídica, etc.	Agent d'atenció ciutadana, treballador/a social, agent de barri, lletrat/ada -judicis-.	15
3. Alta	Empatia, assertivitat i capacitat de dissociació indispensables en situacions conflictives força habituals (llocs d'atenció "conflictiva" a persones/clients) en les quals l'ocupant del lloc de treball no té atribuïda cap autoritat coactiva.	Atendre reclamacions de cobraments, a clients/ciudadans en situacions de disconformitat, etc.	Recepcionista grua, recaptador/a, alguns llocs de Serveis socials.	25
4. Molt alta	Empatia, assertivitat i capacitat de negociació indispensable per situacions molt conflictives i d'alta representació corporativa amb actors polítics, econòmics i socials rellevants (llocs d'alta representació i/o negociació).	Negociar el conveni col·lectiu, assistir a reunions de veïns en representació de la Corporació, negociar amb empreses per tal d'aconseguir inversions, etc.	Gerent/a, director/a RRRH, cap de compres, caps d'àrea i/o responsables d'un servei amb projecció externa.	40

### C.1 Volum de recursos humans dirigits

Aquest subfactor del comandament jeràrquic valora la direcció jeràrquica directa o indirecta de persones, el nombre de persones dirigides.

C.1 Volum dels recursos humans dirigits				10-70
Assigna valor en funció del nombre de persones que depenen jeràrquicament del lloc que estem valorant, ja sigui de forma directa o indirecta.				
Nivell	Descripció	Exemple	Llocs típics	Punts
1. Reduït	Es comanda jeràrquicament un equip humà amb un volum que pot anar d'1 fins a 5 persones.	Es comanda un petit equip de treball.	Cap d'unitat administrativa.	10
2. Mitjà	Es comanda jeràrquicament un equip humà amb un volum que pot anar de 6 fins a 20 persones.	Es comanda un servei, una secció o un àrea d'un ajuntament petit/mitjà.	Cap de la secció de medi ambient.	30
3. Gran	Es comanda jeràrquicament un equip humà amb un volum que pot anar de 21 fins a 100 persones.	Es comanda una àrea d'ajuntament mitjà/gran.	Cap d'àrea de serveis a la persona.	50
4. Molt gran	Es comanda jeràrquicament un equip humà amb un volum que supera les 100 persones.	Es gerencia una organització (ajuntament, consell comarcal...), o una àrea molt gran d'aquesta.	Gerent/a d'un consell comarcal.	70

### D.4 Exercici d'autoritat coactiva

Aquest subfactor està dissenyat per valorar l'exercici legítim de tasques de caire coactiu per l'especial dificultat que implica saber fer un ús proporcionat de la força en relació al grau de conflictivitat que comporti la situació.

El subfactor, més enllà dels cossos de policia i els llocs de vigilant, pot valorar també alguns llocs de treball amb funcions de vigilància i custòdia activa de béns, equipaments i/o instal·lacions, diferenciant-los, però, de llocs en què es fa una vigilància més passiva, p.ex.: llocs de consergeria tradicional.

D.4 Exercici d'autoritat coactiva				10-20
Saber fer un ús proporcionat de la força en relació amb el grau de conflictivitat que comporti la situació.				
Nivell	Descripció	Exemple	Llocs típics	Punts
1. Limitat	Funcions pròpies de vigilància, custòdia activa i manteniment de l'ordre, sense armes de foc.	La majoria dels/les vigilants però també un/a conserge que control·li l'accés de persones a un casal de joventut, en un entorn conflictiu.	Vigilant, conserge equipament social.	10
2. Característic	Les situacions característiques a les que s'enfronta la policia, tot i que puguin requerir d'un ús excepcional de l'arma.	Les tasques pròpies dels/les agents d'autoritat.	Agent policia local.	20

Amb aquests factors es va puntuant progressivament i s'obté una puntuació final per a cada lloc de treball valorat, tal com mostra l'exemple.

ACTA DE VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO: EMPRESA X

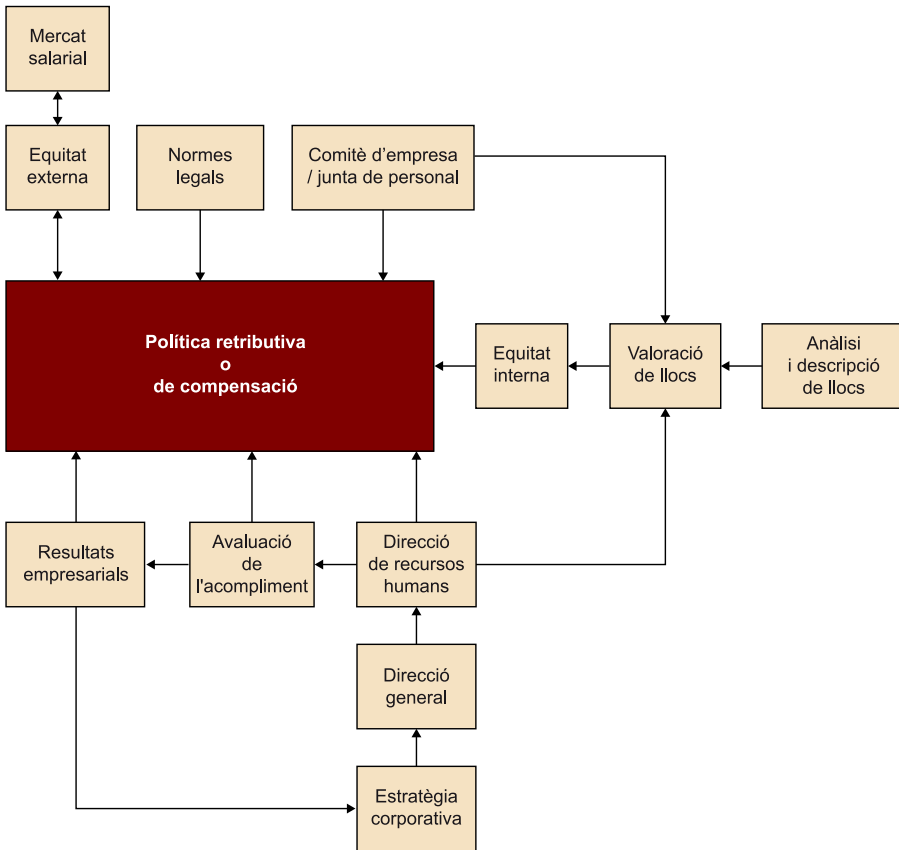
MEMBROS COMITÈ DE VALORACIÓ

FECHAS:

Lloc de treball	Coneixement			Esforç físic/lectual			Responsabilitat orgànica					Responsabilitat especial									Condicions psico-socials				Condicions físiques				Dedicació					Inc.	TOTAL PUNTS									
	A.1	A.2	A.3	B.1	B.2	B.3	C.1	C.2	C.3	C.4	C.5	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5	D.6	D.7	D.8	D.9	D.10	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	F.1	F.2	F.3	F.4	G.1	G.2	G.3			G.4	G.5	G.6	G.7	H				
Gerent	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	575
Secretaria/Inventari	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	500
Cap serveis societat	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	460
Cap Serveis Generals	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	400
Tècnica qualificada IT	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	390
Cap Umbra	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	360
Tècnica qualificada RH	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	350
Tècnica qualificat comunicació	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	330
Tècnica desenvolupament	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	300
Cap vigilància	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	275
Administratiu Finances	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	230
Administratiu serveis tècnica	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	230
Secretariats directiu	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	215
Auxiliar Administratiu respons	2	2	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	170
Vigilant	1	2	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	170
Outenenge	1	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	155

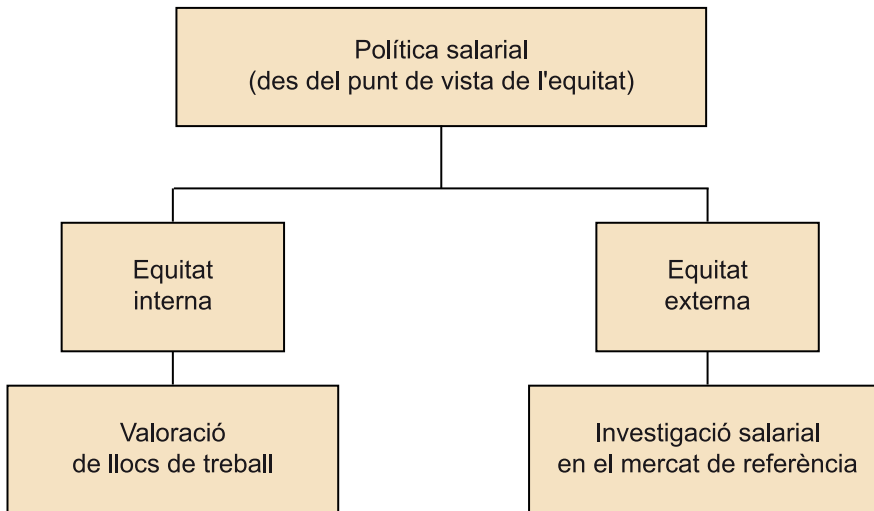
Segons si es tracta de la primera valoració que es fa en l'organització o si és una valoració puntual o periòdica d'alguns llocs, el resultat inclourà més o menys llocs. En qualsevol cas, l'anàlisi de coherència i l'aplicació posterior seran les mateixes.

2.4. Establiment de la política salarial



El disseny d'un sistema retributiu ha de realitzar-se tenint en compte els principis retributius i els objectius de l'organització en relació amb la retribució, així com els aspectes estratègics que consideri l'organització; principalment, la seva visió, la seva missió, l'harmonització amb la resta de les tècniques de recursos humans, el disseny de llocs de treball, l'avaluació de l'acompliment, el reclutament, la selecció, etc.

Com a criteri essencial per a l'obtenció d'una política salarial adequada, haurem de partir de la valoració de llocs de treball, els resultats dels quals són absolutament necessaris per obtenir una política retributiva amb equitat interna. També haurem de tenir en compte la situació salarial al nostre mercat de referència, és a dir, l'equitat externa.



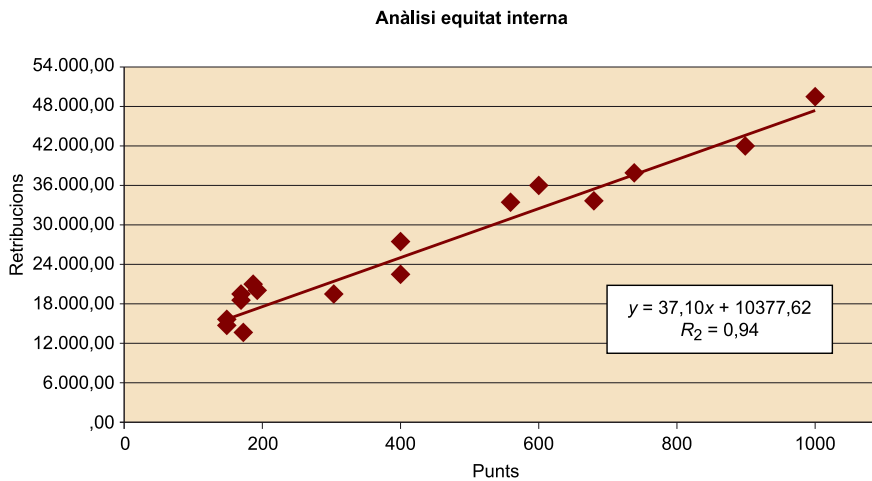
Per realitzar una política retributiva a partir d'una valoració de llocs de treball, el primer que farem serà determinar quina és la situació actual de les retribucions en l'organització des del punt de vista de l'equitat interna, és a dir, com s'està retribuïnt el valor afegit que aporta cada lloc de treball en l'organització. Aquesta anàlisi ens retorna la forma de la distribució del conjunt dels llocs valorats, que normalment presentarà una forma allargada o corba, donant lloc a tendències retributives lineals o parabòliques. En casos extrems podem obtenir formes de distribució que no segueixen cap patró formal, donant-nos una lectura de falta de racionalitat en l'establiment d'aquesta política retributiva.

Per a això, compararem els valors obtinguts pels llocs de treball en el procés de valoració amb el nivell retributiu de cadascun d'ells en l'actualitat, abstractant els elements de la retribució vinculats exclusivament amb la persona que ocupa cada lloc de treball, com arar els complements d'antiguitat i de productivitat, entre d'altres. A continuació, inclourem les dades esmentades en un gràfic de relació XY. En aquest gràfic, els punts obtinguts en la valoració es representaran a l'eix de les abscisses, i la retribució es representarà en l'eix de les ordenades. La variable independent es col·loca a l'eix de les abscisses i la variable dependent, en aquest cas la retribució, a l'eix de les ordenades.

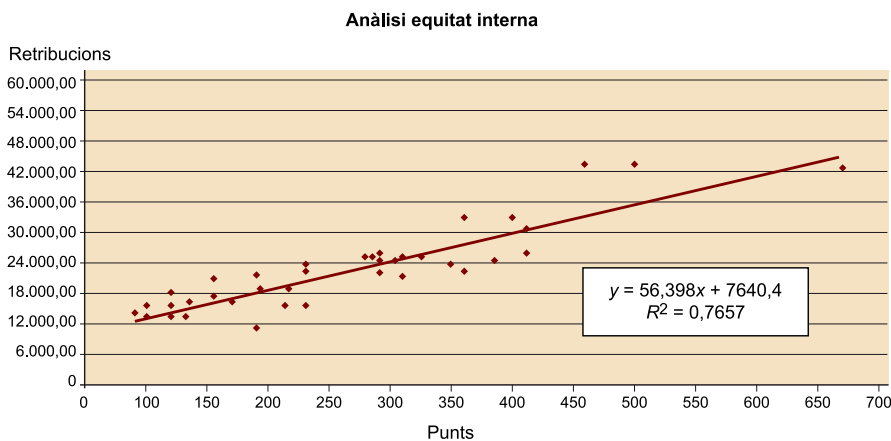
Aquest gràfic mostra un núvol de punts que, aplicant fórmules estadístiques, ens permet traçar una recta que el representi. Aquesta línia es coneix com a *línia de regressió*, i representa, a grans trets, la política retributiva actual de l'organització.

### Exemple gràfic d'una anàlisi d'equitat interna

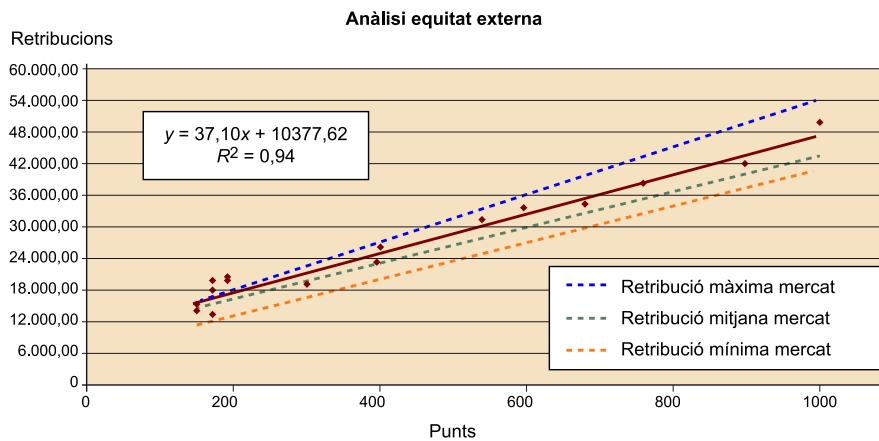
A continuació presentem un exemple gràfic d'una anàlisi d'equitat interna, en el qual es pot observar una clara tendència retributiva lineal, amb un baix nivell de dispersió retributiva i, per tant, un alt nivell d'equitat interna (marcat per l'índex de correlació  $R^2$ , que indica una lectura de 0,94, és a dir, que el 94% de la retribució dels llocs de treball deriva del contingut funcional).



Aquest gràfic contrasta amb el següent, en el qual l'índex de correlació és de 0,76, és a dir, el 76% dels sous es corresponen amb la valoració realitzada, però un 24% dels sous no es corresponen amb els criteris funcionals. En el gràfic, a més, s'indiquen les incoherències en ombrejat: els llocs de treball que tenen la mateixa puntuació i, en canvi, obtenen retribucions molt diferents o llocs amb diferent puntuació però que, avui dia, tenen salaris similars.



Aquesta mateixa anàlisi la podem fer comparant els salaris de l'organització amb els del mercat. En aquest cas, es tracta d'una anàlisi d'equitat externa. Aquesta anàlisi indicarà fins a quin punt l'organització serà capaç de retenir a les persones vàlides o de ser atractiva per al talent exterior.



Com es pot veure, en general, el nivell d'equitat externa és prou bo, atès que les retribucions de tots els llocs de treball, excepte un, estan al nivell de la mitjana del sector o, fins i tot, per damunt. També detectem que bona part dels llocs de treball menys qualificats es troben per sobre de la retribució màxima del grup de comparativa externa (com a dada a tenir en compte per a l'anàlisi d'aquests resultats, el poder de la representació sindical en l'organització de referència és bastant important).

En el primer cas, una vegada tinguem el resultat de l'estudi retributiu d'equitat interna i d'equitat externa, només caldrà realitzar actuacions de «matis» per solucionar les disfuncions retributives oposades, atès que el nivell d'equitat interna és molt adequat (94%) i la desviació amb les retribucions del nostre mercat salarial de referència són mínimes: només requereixen una actuació en el cas d'un lloc de treball per millorar la seva retribució i la negociació de la congelació d'alguns altres llocs de treball que estan massa ben retribuïts tenint en compte l'aportació de valor funcional que realitzen. En el segon cas, que mostra una correlació més baixa, les actuacions seran més importants, ja que hi trobem disfuncions salarials rellevants.

En qualsevol cas, amb aquesta informació i el treball realitzat fins ara, l'organització tindrà una política retributiva equitativa que respectarà l'ordre i la correlació resultants del procés de valoració i que permetrà, amb l'aplicació de la fórmula corresponent, establir un salari de manera racional i transparent.

## 2.5. El perfil competencial

Fins ara s'ha plantejat la definició del lloc de treball des de la perspectiva merament funcional i ometent a la persona. Això ha estat necessari, ja que s'estava plantejant un marc i unes funcions que, independentment de qui sigui l'ocupant del lloc, hauran de realitzar-se. La veritat és, no obstant això, que quan es trasllada aquest marc funcional a un escenari real, l'acompliment d'aquestes funcions serà diferent segons segons qui les realitzi. És a dir, si una persona que respon al telèfon amb un to serè, tranquil i clar ocupa una posició de recepcionista, sembla clar que el seu compliment serà millor que el d'una

persona que respon al telèfon de manera accelerada o poc clara. La funció és la mateixa, atendre el telèfon, però el que diferencia un cas de l'altre és la manera com es realitza aquesta funció. Fins ara s'ha determinat QUÈ ha de fer la persona en el lloc (funció), però no s'ha determinat el COM. Per determinar-ho, caldrà acudir a un altre concepte: les competències. Així, a partir de la definició del lloc de treball, caldrà identificar posteriorment quines competències són necessàries per a un acompliment òptim o excel·lent de les funcions.

Aquestes són algunes definicions del terme *competència*:

<b>Boyatzis (1982)</b>	Motius, trets, coneixements, habilitats i aspectes d'autoimatge o rol social que es relacionen casualment amb un acompliment efectiu i/o superior en el lloc.
<b>Spencer i Spencer (1993)</b>	Característiques essencials (motius, trets, autoconcepte, coneixements i habilitats) d'una persona que es relacionen, de manera causal, amb un criteri efectiu establert i/o un acompliment superior en un lloc de treball o situació.
<b>Levy-Leboyer (1997)</b>	Repertori de comportaments (aptituds, trets de personalitat, coneixements, etc.) que algunes persones dominen millor que d'altres, la qual cosa les fa eficaces en una situació determinada.

Les competències es caracteritzen perquè:

- 1) són una mobilització de coneixements, habilitats, actituds i motivacions,
- 2) són un constructe abstracte amb un component conductual que es veurà reflectit en l'acompliment professional,
- 3) són observables i, per tant, avaluables,
- 4) són contextuals i depenen de la situació,
- 5) estan orientades a l'excel·lència o a l'èxit professional, i
- 6) es poden desenvolupar, és a dir, es poden aprendre d'una manera o altra.

Aneas diu que les competències «són fonamentalment les respostes professionals que una persona dona als requeriments del seu lloc de treball (un lloc de treball que es troba situat en una organització concreta, una activitat o un sector determinats, un context social, polític i econòmic concret, etc.)». Això és així perquè les competències estan necessàriament vinculades a l'acompliment individual, i aquest sempre es desenvolupa sota el paraigua d'un lloc de treball determinat. Així, el lloc de treball és la base sobre la qual cal definir les competències. Tal com afirma Sudnickas (2011), generalment la primera fase de la implantació d'un model basat en competències és l'anàlisi i la descripció dels llocs de l'organització, així com la documentació relacionada. Així doncs, el

#### Lectura recomanada

A. Aneas (2003). Competències professionals. Anàlisi conceptual i aplicació professional (pàg. 2). Seminari Permanent d'Orientació Professional. Departament de Mètodes d'Investigació i Diagnòstic en Educació. Barcelona: Universitat de Barcelona.



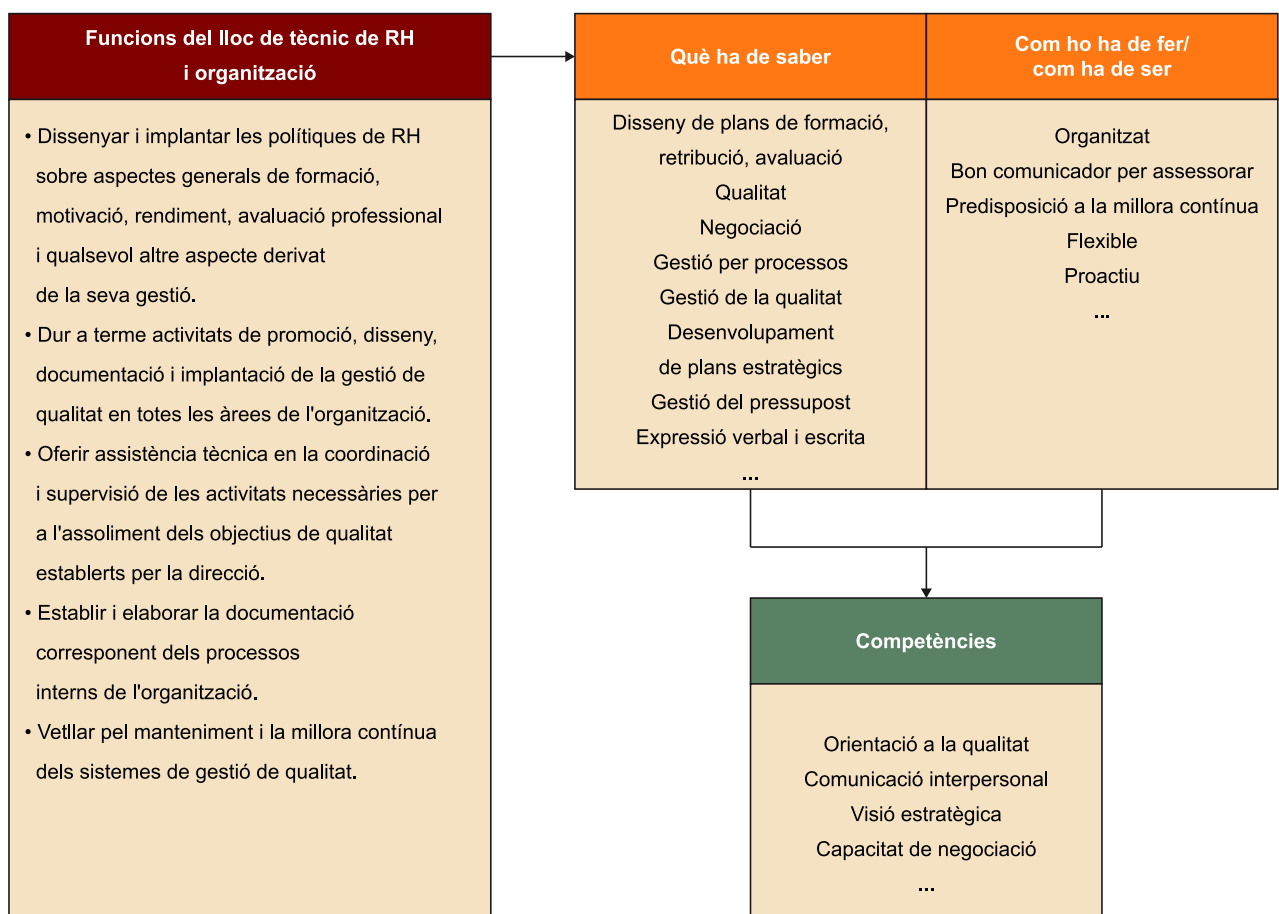
lloc de treball és la referència que ens permetrà identificar les competències, ja que contindrà les funcions que ha de complir el seu ocupant. Aquestes funcions, al seu torn, han d'estar relacionades amb els objectius de l'organització.

### 2.5.1. Disseny

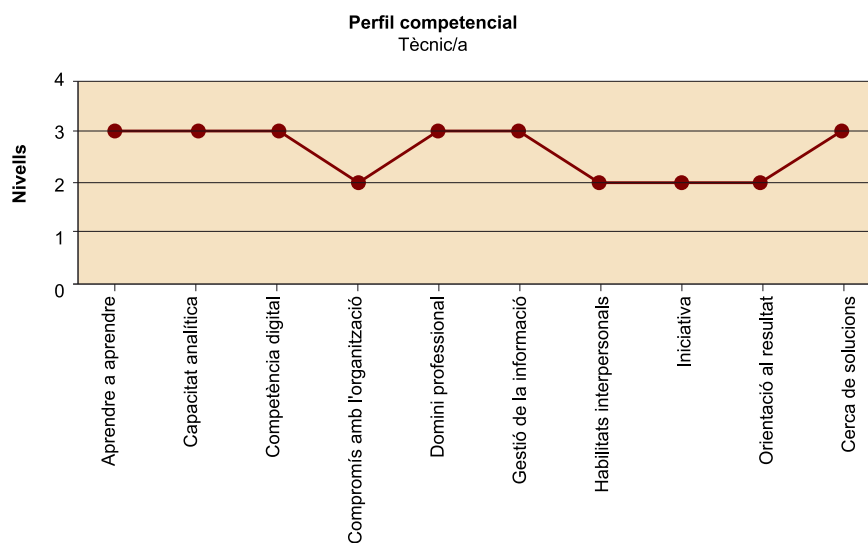
El perfil competencial és el conjunt de les competències directament relacionades amb l'acompliment excel·lent del lloc de treball. Aquestes competències es poden identificar mitjançant diferents mètodes, que van des del qüestionari fins als *focus groups*, passant per l'entrevista d'incidents crítics o els directoris de competències ja elaborats.

Un exemple de directori de competències ja elaborat és el que va dur a terme el Servei d'Assistència a l'Organització Municipal de la Diputació de Barcelona, disponible aquí: [http://www.diba.cat/documents/192458/6883419/2014\\_directori\\_competencies\\_nou.pdf/8cc245fab0f-44f2-b5a0-ea0495b523a8](http://www.diba.cat/documents/192458/6883419/2014_directori_competencies_nou.pdf/8cc245fab0f-44f2-b5a0-ea0495b523a8).

S'utilitzi el mètode que s'utilitzi, aquestes competències es basen en les funcions, habilitats, actituds i coneixements necessaris per a un acompliment òptim o superior.



A continuació es presenta un exemple de perfil que conté el que es considera un nombre gestionable de competències. Les competències que s'hi inclouen han d'estar relacionades amb l'acompliment de manera significativa. Cal evitar incloure competències senzillament perquè «sempre van bé». No hem d'oblidar que els perfils són una base sobre la qual després haurem de dissenyar els instruments de recursos humans, i que s'associaran en última instància a l'acompliment d'una persona. Si dissenyem uns perfils amb un nombre elevat de competències, l'avaluació i el desenvolupament d'aquestes competències seran insostenibles tant per a l'organització com per a la persona que ocupi el lloc de treball corresponent.

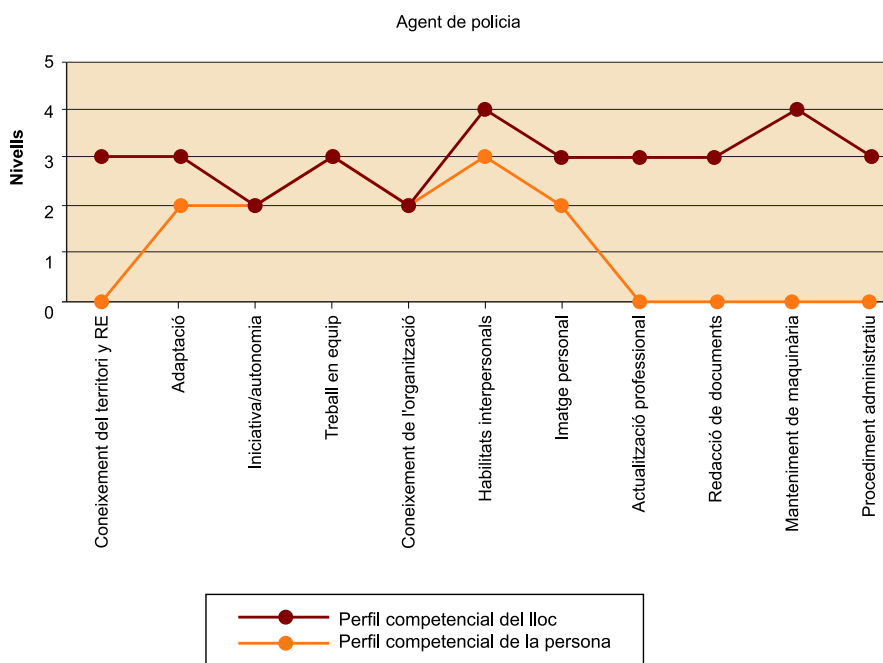


D'altra banda, tot i que els perfils dependran del model específic que s'elabori en l'organització concreta, es recomana que recullin diferents tipus de competències, és a dir, tant competències de tipus cognitiu com competències tipus actitudinal i relacional, ja que tots dos tipus són necessaris. En aquest sentit, també inclouem, si és possible, diferents tipus de competències segons la seva amplitud: unes de tipus transversal o corporatives que s'inclouen a tots els perfils i d'altres específiques del perfil en qüestió.

COMPETÈNCIES: TÈCNIC DE RECURSOS HUMANS			
TIPUS	NATURESA	PRIORITAT	DENOMINACIÓ
CORPORATIVA	COGNITIVA	CLAU	COMPETÈNCIA DIGITAL
TRANSVERSAL	ACTITUDINAL		APRENDRE A APRENDRE
TRANSVERSAL	ACTITUDINAL	CLAU	COMPROMÍS AMB L'ORGANITZACIÓ
ESPECÍFICA	ACTITUDINAL		HABILITATS INTERPERSONALS
ESPECÍFICA	COGNITIVA		RECURSOS HUMANS
ESPECÍFICA	COGNITIVA		GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ
ESPECÍFICA	COGNITIVA		CAPACITAT ANALÍTICA
ESPECÍFICA	ACTITUDINAL		TREBALL EN EQUIP
ESPECÍFICA	COGNITIVA		NORMATIVA SECTORIAL
ESPECÍFICA	ACTITUDINAL		ORIENTACIÓ A LA QUALITAT

Una altra qüestió que hem de tenir en compte és que rarament es donarà un perfil diferenciat per a cada lloc de treball, sinó que un perfil competencial podrà estar associat a diversos llocs. Això resultarà del treball de camp en el qual s'analitzaran les funcions i les similituds entre llocs, que és el que servirà per definir la determinació d'un perfil comú.

El perfil competencial del lloc de treball permetrà establir una comparació amb el perfil competencial de la persona, i aquesta diferència serà la base per a altres processos, com ara l'avaluació de l'acompliment, els plans de desenvolupament o els processos de selecció de personal.



### 3. Definint una organització igualitària: els plans d'igualtat

Als apartats anteriors s'ha fet un repàs d'alguns dels elements bàsics que existeixen en les organitzacions i que estan estretament lligats als objectius i a l'estratègia organitzativa. És més, l'organigrama, els llocs de treball, la definició de les funcions, la valoració dels llocs o els seus perfils competencials seran un reflex dels valors i principis o de la cultura organitzativa. Si la igualtat és un valor de l'organització, això es traslladarà a les seves accions, establint mecanismes per promocionar i vetllar per que la igualtat, en totes les seves dimensions, sigui efectiva: establir polítiques de conciliació, promoure que homes i dones accedeixin als mateixos llocs, assignar clarament sous iguals a funcions iguals, etc.

Això no obstant, és una realitat que aquests valors no estan generalitzats en totes les organitzacions, i que es produeixen discriminacions directes o indirectes. Conseqüentment, existeixen els anomenats plans d'igualtat, emparats per la Llei orgànica 3/2007 de 22 de març de 2007 per a la igualtat efectiva de dones i homes. Aquests plans, de caràcter obligatori o voluntari en funció de les característiques de l'empresa, pretenen facilitar que les organitzacions incorporin mesures en aquest sentit.

#### **Article 45. Elaboració i aplicació dels plans d'igualtat**

«1. Les empreses estan obligades a respectar la igualtat de tracte i d'oportunitats en l'àmbit laboral i, amb aquesta finalitat, hauran d'adoptar mesures dirigides a evitar qualsevol tipus de discriminació laboral entre dones i homes. Aquestes mesures s'hauran de negociar i, si escau, acordar amb els representants legals dels treballadors en la forma que determini la legislació laboral.

2. En el cas de les empreses de més de dos-cents cinquanta treballadors, les mesures d'igualtat al fet que es refereix l'apartat anterior hauran de dirigir-se a l'elaboració i aplicació d'un pla d'igualtat, amb l'abast i contingut establerts en aquest capítol, que haurà de ser així mateix objecte de negociació en la forma que es determini en la legislació laboral.

3. Sense perjudici del que es disposa a l'apartat anterior, les empreses hauran d'elaborar i aplicar un pla d'igualtat quan així ho estableixi el conveni col·lectiu aplicable, i ho hauran de fer en els termes previstos en aquest conveni.

4. Les empreses també elaboraran i aplicaran un pla d'igualtat, prèvia negociació o consulta, en el seu cas, amb la representació legal dels treballadors i treballadores, quan l'autoritat laboral hagués acordat en un procediment sancionador la substitució de les sancions accessòries per l'elaboració i aplicació d'aquest pla, en els termes que es fixin en l'indicat acord.

5. L'elaboració i implantació de plans d'igualtat serà voluntària per a la resta d'empreses, prèvia consulta a la representació legal dels treballadors i treballadores».

Tal com indica la Llei en el seu article 46:

«1. Els plans d'igualtat de les empreses són un conjunt ordenat de mesures, adoptades després de realitzar un diagnòstic de situació, que tenen l'objectiu d'arribar a la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes i a eliminar la discriminació per raó de sexe.

Els plans d'igualtat fixaran els objectius concrets d'igualtat que cal assolir, les estratègies i pràctiques que cal adoptar per a la seva consecució, així com l'establiment de sistemes eficaços de seguiment i avaluació dels objectius fixats.

2. Per a la consecució dels objectius fixats, els plans d'igualtat podran contemplar, entre d'altres, les matèries d'accés a l'ocupació, classificació professional, promoció i formació, retribucions, ordenació del temps de treball per afavorir, en termes d'igualtat entre dones i homes, la conciliació laboral, personal i familiar, i la prevenció de l'assetjament sexual i de l'assetjament per raó de sexe.

3. Els plans d'igualtat inclouran la totalitat d'una empresa, sense perjudici de l'establiment d'accions especials adequades respecte a determinats centres de treball».

A continuació es presenten breument els aspectes més rellevants de la implantació d'un pla d'igualtat en qualsevol empresa.

### 3.1. Disseny i objectius

Segons el Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat,

«els Plans d'Igualtat són un instrument d'incorporació de la igualtat entre dones i homes en el funcionament i la gestió diària de les empreses, mitjançant els quals es fixaran els objectius d'igualtat a assolir, així com les estratègies i pràctiques a adoptar per a la seva consecució».

La seva aprovació té per objecte:

- Eliminar els desequilibris en l'accés i la participació de dones i homes en l'organització.
- Assegurar que els processos de gestió de recursos humans (selecció, classificació professional, promoció i formació, retribucions) respecten el principi d'igualtat de tracte i oportunitats.
- Afavorir, en termes d'igualtat entre dones i homes, la conciliació laboral, personal i familiar.
- Prevenir l'assetjament sexual i l'assetjament per raó de sexe.

Els agents implicats en un pla d'igualtat abasten la totalitat de l'organització, atès que és un projecte d'abast global. Tanmateix, cada agent tindrà un rol diferent en el pla d'igualtat.

Taula d'agents implicats en els plans d'igualtat

<b>Alta direcció</b>	Voluntat i empena
<b>Equips tècnics de RH</b>	Execució. Integrar la igualtat en els procediments de l'empresa
<b>Representació legal dels treballadors i treballadores</b>	Propostes, assessorament, formació, sensibilització, participació, identificació de necessitats i interessos Treball en xarxa, animació a la formació i al foment de bones pràctiques
<b>Comitè permanent d'igualtat</b>	Espai de diàleg i comunicació fluida per dur a terme el programa amb el consens d'ambdues parts (l'empresa i la representació legal de la plantilla)
<b>Plantilla</b>	Propostes, participació, etc.
<b>Persones expertes –personal intern/consultories–</b>	Assistència tècnica
<b>Comunicació</b>	Infomar i comunicar les accions i els canvis a favor de la igualtat entre dones i homes
<b>Organismes d'igualtat</b>	Propostes, empena, assessorament, recolzament, acompanyament, formació, difusió, sensibilització, seguiment

Manual per elaborar un pla d'igualtat en l'empresa de l'Institut de la Dona

### 3.2. Fases

Les fases per dur a terme un pla d'igualtat en l'empresa són les següents:

- **Planificació i comunicació:** en aquesta fase serà necessari determinar clarament els objectius i l'abast del projecte, constituir formalment el grup de treball que el durà a terme, i assignar els rols corresponents. És convenient que la direcció de l'empresa formi part d'aquest grup per conferir-li un major grau de suport i credibilitat. Igualment important és que en el grup hi hagi persones amb coneixements i formació en perspectiva de gènere. De la mateixa manera, en aquesta fase inicial, és altament recomanable que es realitzin les accions de comunicació necessàries per fer partícips a totes les persones de l'organització i dur a terme el projecte de manera transparent.
- **Diagnosi:** en aquesta fase, l'objectiu és analitzar, des d'una perspectiva de gènere, totes les variables relacionades amb la definició de l'estructura i els llocs, l'accés, la promoció i les condicions de treball de les persones que treballen a l'empresa. En concret, el diagnòstic ha de permetre identificar aquells elements, processos o sistemes organitzatius que resulten directa o indirectament discriminatoris.
- **Planificació d'accions:** en funció del diagnòstic realitzat, es planificaran una sèrie d'actuacions en el si de l'empresa orientades a minimitzar les possibles situacions discriminatories que puguin existir. En aquesta fase cal detallar cadascuna de les accions, els seus objectius, les persones destinatàries, la temporalització, els recursos necessaris, l'avaluació, etc. Aquesta planificació s'ha de recollir en un únic document que estigui a l'abast de tots els membres de l'organització.

- **Implantació del pla:** posada en marxa de la planificació establerta en el punt anterior.
- **Avaluació i seguiment:** l'avaluació és una de les fases més importants en qualsevol procés de canvi, ja que ha de permetre conèixer si s'han complert els objectius o no. Tanmateix, també ha de permetre identificar més fàcilment els elements, tant els del procés com els dels resultats. És per això que determinar un sistema d'indicadors des del principi del procés és un requisit imprescindible.

## Resum

El lloc de treball i l'estructura són dos dels elements bàsics de les organitzacions que són susceptibles de ser analitzats i modificats en funció de diverses variables, com ara l'estratègia organitzativa i els objectius, però també els canvis que es produeixen en l'entorn quant a noves necessitats del mercat o noves titulacions. Gestionar el disseny de tots dos elements és fonamental per al funcionament organitzatiu i la consecució de les metes. L'estructura és l'esquelet sobre el qual se sostenen les relacions i jerarquies entre els diferents llocs de treball. El lloc de treball és una unitat de referència per a tota persona que pertany a una empresa o administració. La metodologia segons la qual s'analitzen i es dissenyen o optimitzen els llocs de treball és l'anàlisi de llocs de treball, que aporta una informació detallada de les diferents dimensions del lloc. Amb una anàlisi dels llocs de l'organització és possible dur a terme la seva valoració. Per a això, com s'ha vist, el mètode més utilitzat és el de puntuació per factors, que ofereix una relació ordenada i quantificada de tots els llocs segons el seu valor. Aquesta valoració permet determinar si la política retributiva és coherent o no, tant a nivell intern com extern. Tota la informació obtinguda mitjançant l'anàlisi i la descripció del lloc de treball permet identificar les competències que ha de tenir la persona que ocupi aquest lloc per assolir un compliment excel·lent. Finalment, s'han tractat els plans d'igualtat com una via per a la incorporació de la perspectiva de gènere en els valors i el funcionament de l'organització.



## Bibliografia

- Agut, S. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de les competencies. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales* (Vol. 9, pàg. 13-24)
- Aneas, A. (2003). Competencias profesionales. Análisis conceptual y aplicación profesional. A: Seminari Permanent d'Orientació Professional. Departament de Mètodes d'Investigació i Diagnòstic en Educació. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Byars, Lloyd L. i Rue, L. W. (1996). *Gestió de recursos humans*. Madrid: Irwin.
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández Ríos, M. i Sánchez, J. C. (1997). *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fertonani, M. i Actis Grosso, C. (1978). *Análisis y valoración de tareas*. Barcelona: Deusto.
- García Sáiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias [en línia]. *Anales de psicología* (Vol. 27, núm. 2, pàg. 473-497) [Data de consulta: 30 de maig de 2017]. <http://revistas.um.es/analesps/article/view/123101>
- Gorriti Bontigui, M. i Tonya Güenaga, F. (2006). El nuevo modelo de organización y recursos humanos en la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Presupuesto y Gasto Público* (Vol. 41/2005, pàg. 245-270) Vitòria: Instituto de Estudios Fiscales.
- Instituto de la Mujer (s. f). *Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la Empresa* [en línia]. [Data de consulta: 30 de maig de 2017]. [https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadoportunidades/docs/manual\\_para\\_elaborar\\_un\\_plan\\_igualdad\\_en\\_la\\_empresa.pdf](https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadoportunidades/docs/manual_para_elaborar_un_plan_igualdad_en_la_empresa.pdf)
- Lanham, I. (1962). *Valuación de puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salarios*. Ciutat de Mèxic: CECSA.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mondy, W. i Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. Ciutat de Mèxic: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Spencer, J. R., McClelland, D., i Spencer, S. M. (1994). *Competency. Assessment methods, history and state of the art*. Boston: Hay/Mc. Ver Research Press.
- Sudnickas, T. i Krataviciute-Alisauskiene, A. (2011). Analysis of applying competency models: Case of the office of Prime Minister of Lithuania [en línia]. *Viesoji Politika Ir Administravimas*, (Vol. 10, núm. 4) [Data de consulta: 30 de maig de 2017]. <https://search.proquest.com/docview/1426128214?accountid=15299>
- Spencer, L. i Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Ed. John Wiley-Sons.
- Richard I. Boyatzis (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Ed. Wiley.

