

Departament de recursos humans: Disseny i implementació

Antoni Masip Ceña

amasipce@uoc.edu

Tutor: Dr. Joan Boada-Grau

28/06/2023

Treball final de màster

Curs 2022-23, semestre 2

Índex

Resum	5
Introducció	7
1. Fonamentació teòrica	9
1.1 Revisió bibliogràfica	9
1.2 Empresa del sector publicitari.....	12
1.3 Hipòtesis.....	13
2. Objectius de l'estudi	14
2.1 Objectiu general	14
2.2 Objectius específics	14
3. Metodologia qualitativa	15
3.1 Participants.....	15
3.2 Instruments i disseny	16
3.3 Procediment i recollida de dades.....	17
4. Anàlisi dels resultats	19
4.1 Presentació dels resultats	19
4.2 Conclusions.....	26
5. Disseny i proposta d'implementació	28
5.1 Planificació dels recursos humans	28
5.2 Disseny i gestió de la implementació	30
5.2.1 Distribució per fases.....	30
5.2.2 Descripció i desenvolupament de les funcions	31
5.3 Cronograma d'execució i avaluació.....	36
Conclusions	38
Referències bibliogràfiques	41
Annexos	43
Annex I: Guió de l'entrevista al director general i l'equip directiu	43
Annex II: Guió de l'entrevista als càrrecs intermedis i treballadors	44

Índex de taules

Taula 1. Característiques principals dels participants de l'entrevista.....	15
Taula 2. Anàlisi de dades qualitatives sobre les diferents àrees de recursos humans.....	23

Índex de gràfics

Gràfic 1. Distribució de les diferents fases del projecte a través del diagrama de PERT.....	30
Gràfic 2. Cronograma d'execució i avaluació a través del diagrama de Gantt.....	37

Resum

La majoria de grans empreses o multinacionals compten amb un àrea o departament de recursos humans, però no es una pràctica tan habitual a les pimes. Cada cop més aquest tipus d'empreses tenen la necessitat d'impulsar la creació d'un departament o un pla de gestió de recursos humans, però no disposen dels mitjans o els recursos necessaris, a més a més, els camps d'estudi són limitats atenent a les característiques i particularitats pròpies de les pimes.

El propòsit d'aquest estudi és elaborar una proposta de disseny i implementació d'un departament de recursos humans que pren com a subjecte de l'estudi i les seves particularitats, una mitjana empresa del sector publicitari, amb el fi d'analitzar la seva situació actual en matèria de recursos humans i el seu impacte en la satisfacció laboral i motivació dels treballadors, i conseqüentment, en la competitivitat i productivitat de l'empresa. A través d'un disseny metodològic qualitatiu basat en entrevistes semiestructurades a diferents membres de l'empresa com: el director general, els membres de l'equip directiu, els càrrecs intermedis o altres treballadors s'ha pogut observar, primer, que la gestió actual de recursos humans és molt bàsica i limitada, gestionada per l'àrea d'operacions, i segon, que existeix una necessitat evident de crear un àrea de recursos humans sent una prioritat dins del pla estratègic. En base als resultats obtinguts s'ha dissenyat una proposta d'implementació d'un departament de recursos humans específic, basat en una planificació de recursos humans, la distribució i descripció de fases i funcions, i un cronograma d'execució. L'estudi conclou que dependrà de la implicació de la direcció i els recursos a destinar per a la seva projecció i implementació de manera realista.

Paraules clau:

Departament de recursos humans, empresa del sector publicitari, pimes, proposta d'implementació, pràctiques de recursos humans.

Abstract

The majority of large or multinational companies have a human resources area or department, but it is not a common occurrence in SMEs. The number of these types of companies which are in need of driving the creation of a human resource department or management plan is growing, but they do not dispose of the means or necessary resources, and even more, the fields of study are limited regarding the characteristics and particularities of SMEs.

The purpose of this study is to create a design and implementation proposal of a human resources department that takes as a main subject of study a medium-sized company in the advertising industry, with the ends of analyzing its present situation regarding human resources, its impact on workplace satisfaction and the motivation of employees, and consequently, the competitiveness and productivity of the company. Through a quantitative and methodological design based on semi-structured interviews with different members of the company, such as: the CEO, members of the management team, middle managers, or other workers, we have been able to observe that, first, there actually exists a very basic management of human resources at the moment that is limited to an operational team, and that second, that establishing a human resources area should be a key area of focus within the strategic plan for the company. With the results we obtained from this analysis an implementation proposal for a specific human resources department has been designed, based on the planning of human resources, the distribution and description of the phases and functions, and a chronogram of execution and evaluation. The study concludes that the overall success will depend on the management team and the resources dedicated to its projection and realistic implementation.

Keywords:

Human resources department, advertisement agency, SMEs, implementation proposal, human resources practices

INTRODUCCIÓ

Les persones són considerades l'actiu més important d'una organització i la gestió efectiva dels recursos humans resulta un element clau per a l'èxit com a organització en un mercat tan competitiu com l'actual. Per a qualsevol empresa pot ser determinant tenir o introduir un àrea de recursos humans que defineixi un pla de gestió òptim com a pilar per obtenir una sostenibilitat i èxit a llarg termini, i també l'obtenció de resultats alineats amb els objectius estratègics de l'empresa. Per tant, com a organització pot tenir efectes directes en la millora de la eficàcia i eficiència del personal, generant una avantatge competitiva ja que té un impacte directe en el rendiment laboral i la productivitat (Requena, 2000; Triguero, 2019).

Un departament de recursos humans no només s'ocupa de la gestió del personal, sinó que intervé en molt altres àmbits rellevants. Calderón & Serna (2009) i Grueso (2009) han classificat les pràctiques de recursos humans en cinc categories: reclutament, selecció, formació, avaluació de l'acompliment i compensació. Segons Requena (2000) i Triguero (2019) l'àrea de recursos humans és una peça fonamental de l'estructura de l'organització i té implicacions directes en la satisfacció laboral i la motivació dels treballadors, permetent un desenvolupament del seu talent i una projecció de la seva carrera professional. Gargallo (2008) també puntualitza que una millora en la salut i el benestar de les persones, gener un millor clima laboral i major compromís amb l'empresa i això té efectes directes en la seva eficiència.

Aquest treball té com a objecte principal, el disseny d'una proposta d'implementació d'un departament de recursos humans, a través d'una fonamentació teòrica basada en la revisió bibliogràfica del tema escollit i un estudi pràctic aplicant una metodologia qualitativa a un subjecte concret que permeti establir unes bases per a la realització d'una proposta d'intervenció a una necessitat determinada. Per a poder dur a terme la metodologia i que l'estudi sigui consistent i realista, s'ha seleccionat una empresa que té relació directa amb l'autor del projecte i que per motius de confidencialitat s'ha decidit per ambdues parts mantenir el seu anonimat, només aportant informació rellevant i necessària sense dades o noms concrets, sempre autoritzant el seu contingut per part de l'empresa. La companyia seleccionada es una mitjana empresa que es dedica al sector de la publicitat i la comunicació, sent una de les més importants a nivell nacional amb més de cent treballadors i que actualment no disposa d'un àrea de recursos humans i respon perfectament a la necessitat que planteja l'estudi. D'ara en endavant serà mencionada com a "empresa del sector publicitari"

Aquest projecte d'investigació té un paper intervencionista que justifica la seva realització per dos pilars clarament definits: el primer, la importància que té un departament de recursos humans per a demostrar les seves competències, oportunitats i desenvolupament a la gestió d'equips dins de la organització i la seva contribució directa al pla estratègic com a empresa i la consecució d'objectius. En segon lloc, l'objecte de l'estudi té com a eix central l'empresa del sector publicitari,

companyia que actualment no té cap departament de recursos humans ni cap pla definit de gestió en aquesta àrea. Podem afirmar que és significatiu que una empresa d'aquesta mida, amb més de 120 treballadors i tres oficines, no tingui pràcticament una gestió o unes pràctiques de recursos humans definides, tot i ser un dels seus objectius estratègics prioritaris de cara al 2024. En conclusió, existeix una necessitat que requereix una diagnòstic i com a conseqüència una intervenció, combinant l'elaboració d'un estudi amb fonamentació teòrica aplicat a un cas concret i definit de l'empresa del sector publicitari, a través d'una hipòtesis i uns objectius definits posteriorment, que intentin demostrar que no només les empreses grans o multinacionals poden tenir àrees de recursos humans amb una gestió òptima (López et al., 2012).

Per un altre banda, existeixen diverses motivacions personals i professionals a l'hora de realitzar aquest estudi. A nivell personal, porto anys treballant en un departament financer i paral·lelament estudiant el màster de recursos humans i aquest projecte és l'oportunitat perfecta per consolidar els meus coneixements i reorientat la meva carrera laborat a l'àmbit al que em vull dedicar al futur: els recursos humans. A nivell professional, la empresa a la qual pertanyo m'ha encomanat formar part de l'equip que lideri una implementació d'un àrea de recursos humans en els pròxims dos anys, sent una oportunitat única en tots el sentits. Per tant, aquest treball està carregat de motivació en tots el àmbits perquè considero que m'ajudarà a consolidar els meus coneixements adquirits els últims anys i assentarà les bases del futur per al disseny i implementació de l'àrea de recursos humans a la meva empresa, amb una vinculació directa amb l'objecte d'aquest estudi, combinant la part docent amb la meva part laboral de manera directa.

A continuació, es presenta, en aquest ordre: la fonamentació teòrica, els objectius de l'estudi, la metodologia qualitativa, l'anàlisi dels resultats, el disseny i proposta d'intervenció, i per últim, les conclusions.

1. FONAMENTACIÓ TEÒRICA

1.1 Revisió bibliogràfica

El primer pas de l'estudi és establir un marc teòric que ens permeti garantir una base sòlida de coneixement a través de la revisió de la literatura acadèmica existent, investigant diferents autors i estudis nacionals i internacionals hi ha relacionats amb l'objecte del projecte. A més a més, serà de gran utilitat com a disseny de la metodologia que s'aplicarà posteriorment, revisant mètodes i fonts d'investigació utilitzades i diferents enfocaments utilitzats per altres autors per recollir i analitzar informació de manera empírica.

L'àmbit dels recursos humans és molt ampli a nivell general i té a l'abast nombrosa bibliografia acadèmica i científica sobre tot tipus de coneixement relacionat amb l'àrea o informació específica en diferents aspectes, des de la part més bàsica, a la gestió administrativa o la gestió del talent. És important recalcar que la gestió de recursos humans ha tingut una evolució al llarg de la història empresarial, començant a l'administració industrial del segle XIX fins a dia d'avui, sent un àrea rellevant i clau a la funció estratègica de la majoria de empreses. S'han definit diferents etapes dins de l'evolució històrica dels recursos humans: l'etapa administrativa, l'etapa de gestió, l'etapa de desenvolupament i actualment, l'etapa estratègica (Valle, 2004). Per un altre costat, entre els anys 1980 i 2000, hi ha un canvi de paradigma essencial on la gestió del talent passa a ser un element clau i a través de pràctiques pròpiament de recursos humans comencen a ser un dinàmica i prioritat evident, ja que la identificació, captació i retenció del talent es comença a associar a la creació de valor d'una empresa a llarg termini.

Un tret significatiu i essencial que es pot observar revisant la literatura existent és el component estratègic de l'àrea de recursos humans, tenint una vinculació directa amb l'estratègia de l'empresa, ja que diferents autors destaquen que per obtenir la consecució d'una avantatge competitiva, l'àrea de recursos humans ha de tenir una estratègia pròpia vinculada i complementària a la estratègia organitzativa. Sastre i Aguilar (2003) proposen que l'activitat d'un departament de recursos humans forma part de l'estratègia empresarial i no com un pla aïllat de funcionament de la direcció d'una empresa. Per tant, la direcció de recursos humans ha de desenvolupar un rol estratègic, més enllà de únicament pràctiques administratives, sinó que han de fomentar de manera continua i constant la gestió del talent a través del disseny d'estratègies, des de l'aprenentatge, la creativitat, promovent la comunicació, el lideratge i el treball en equip per genera avantatges competitives.

A continuació, la revisió acadèmica s'ha centrat en investigar la relació i efectes que genera de l'àrea o gestió de recursos humans amb la consecució d'objectius de l'empresa, no només en matèria de talent, sinó la influència en diferents elements del negoci com la productivitat, el rendiment i satisfacció laboral dels treballadors o l'eficiència. Diferents autors destaquen que la

implementació d'un departament de recursos humans té relació directe amb l'eficàcia de l'organització, ja que gestiona àmbits que tenen efecte en l'acompliment i projecció d'un treballador, com pot ser la formació, el propi desenvolupament i seguiment de la seva carrera i la gestió del seu acompliment, en trets generals. Per un altre costat, Cascio (2015) argumenta que la gestió de recursos humans té com a base una gran responsabilitat al tractar-se de la gestió de persones i vincula que a través de les accions i activitats de la gestió de recursos humans té impacte en la productivitat i la qualitat de vida laboral dels treballadors, a més a més, creu que la gestió de recursos humans es una funció que afecta a les persones, les organitzacions i la societat. Becker et al. (2001) analitzen diferents àrees i elements que formen un sistema de recursos humans i ho relaciona amb la qualitat general del capital humà, com a base potencial estratègica de les organitzacions actuals. Altres autors internacionals recalquen la relació de la gestió de recursos humans amb l'èxit general d'una empresa a tots els nivells, des de la millora de la productivitat a la qualitat de vida i la satisfacció laboral, fent èmfasi en que la gestió del talent genera una forta avantatge competitiva en un mercat com l'actual tan fortament estricte i canviant. Destaquen i reafirmen la importància del paper de l'àrea de recursos humans a que s'encarrega de cuidar el recurs més vital i escàs que existeix: el capital humà (Cascio, 2015; Jackson et al., 2009; Ulrich et al., 2013; Wright & McMahan, 2011).

El següent pas ha estat veure quins elements bàsics té en compte la literatura a l'hora de dissenyar i implementar un departament de recursos humans aplicat a la dimensió d'una organització, ja que l'objecte d'aquest estudi té com a eix central l'aplicabilitat d'aquest departament a una empresa considerada pime. Rodríguez (2012) considera que els models de gestió de recursos humans normalment estan aplicats a grans empreses i per diferents motius tècnics i de pressupost, semblant inoperants per les pimes. Per això, afirma que la creació d'un model o àrea de recursos humans s'han d'adequar a les particularitats d'aquest tipus d'empreses específicament. Mendoza & Hernández (2008) defensen que, tot i ser evident que la majoria de les empreses d'aquesta mida no tenen un departament o pla de gestió definit en aquest àmbit, no vol dir que no duguin a terme pràctiques de recursos humans, tot i que siguin molt bàsiques i rudimentàries, i argumenten que existeix una evidència teòrica que la vinculació de les pràctiques de recursos humans a les polítiques d'empreses tenen efecte directe en l'acompliment dels treballadors i de la organització. Respecte a la necessitat d'un departament de recursos humans, Rocha & Rodríguez (2015) argumenten que l'actual entorn del món empresarial és canviant i no s'atura davant la globalització, la productivitat i la competitivitat del mercat, i això, exigeix una supervivència, principalment, de les pimes. Per un altre banda, López et al. (2012) afirmen que les pimes han de tenir i promoure una òptima gestió i direcció de recursos humans, considerant l'escassetat de recursos en molts casos, és possible mantenir els seus treballadors estiguin formats i motivats, ja que tindrà una incidència directa en la eficiència de l'empresa. Per tant, podem afirmar que l'èxit de les pràctiques de recursos humans depenen de factors com la cultura o la mida de l'empresa (Ordiz, 2002).

Seguint amb la revisió bibliogràfica, existeixen nombrosos autors que publiquen diferents manuals o plans de gestió de recursos humans, amb orientacions detallades de com implementar un departament, a les diferents àrees que apliquen o enfocis pràctics des de una planificació estratègica. Granjo (2009) en el seu pla estratègic, enfoca els recursos humans en tots els seus nivells, des de la pròpia definició, passant per el posicionament dins de l'estratègia de l'empresa a com realitzar un pla estratègic per fases i amb tot tipus de detall, amb diferents processos, procediments i sistemes de recursos humans que ens seran útils durant la fase d'intervenció. Armstrong (2014), a través d'un manual de pràctiques de recursos humans, ens explica com implementar un departament de recursos humans adaptat a les necessitats de l'empresa, amb diferents àrees essencials per la funció de recursos humans. Per últim, Becker et al. (2001) ens presenten un sistema de mesura que analitza com a través de set passes essencials, un departament de recursos humans pot integrar el seu sistema dins de l'estratègia de l'empresa, sent el capital humà una eina potencial estratègica dins de les organitzacions actuals.

Per acabar aquesta fase, s'ha volgut fer una aproximació a les principals àrees i pràctiques de recursos humans segons la literatura existent, i poder afirmar que existeix molta varietat de classificacions de les pràctiques i les àrees de recursos humans. Mendoza & Hernández (2008), Calderón & Serna (2009) i Grueso (2009) coincideixen en un marc de referència en cinc categories considerades les més utilitzades a nivell empíric i teòric, classificades de la següent manera: reclutament, selecció, formació, avaluació de l'acompliment i compensació. Calderon & Serna (2009) expliquen que les pràctiques de recursos humans s'han incorporat als processos de treball i l'enfoc estratègic d'aquestes pràctiques fa que constitueixin un eix per al sosteniment de la avantatge competitiva. Han classificat les pràctiques de recursos humans en tres grans grups:

- Relacionades amb les funcions de direcció: reclutament, selecció, formació, avaluació i compensació.
- Relacionades amb els llocs de treball: enriquitment, rotació, disseny, avaluació de qualitat, equips de feina i comunicació interna.
- Relacionades amb l'increment de la motivació i el compromís del personal: participació, informació, incentius, qualitat de direcció i equilibri persona-organització.

Un cop fet l'anàlisi bibliogràfic de manera resumida i sintetitzada, podem afirmar diferents aspectes rellevants de cara a la realització de l'estudi. Tal i com hem vist a la literatura espanyola i internacional, disposar d'un àrea de recursos humans és essencial i té una vinculació directa amb l'èxit empresarial, garantint la eficiència i productivitat de qualsevol empresa. Un altre aspecte rellevant es que el departament i la gestió de recursos humans ha de tenir un component estratègic per estar completament alineat amb l'estratègia i els objectius empresarials de l'organització, involucrant a tot el personal per millorar la seva efectivitat. Per un altre costat, hem observat que l'àrea de recursos humans s'ha d'estructurar i adaptar a la mida que tingui l'empresa, en el nostre cas, aplicat a las pimes, tot i de disposar de dificultats pressupostaries i

de recursos, existeixen nombrosos estudis que demostren que també poden tenir un àrea de recursos humans, sempre focalitzant en la seva dimensió i característiques principals de cada empresa.

Per últim, hem pogut observar que es disposa de molta informació acadèmica a nivells generals relacionada amb els recursos humans o sobre aspectes més específics com la satisfacció laboral, plans estratègics o manuals de recursos humans, o gestió de talent, però existeix menys informació respecte un disseny i implementació d'un departament de recursos humans específicament, principalment, aplicar a una pime. S'han pogut trobat grans estudis aplicats a multinacionals, però pocs aplicats a empreses d'aquesta dimensió, a més a més, cap estudi de referència aplicat a una empresa del sector publicitari. En conclusió, l'objectiu d'aquest estudi és construir un precedent amb la creació i implementació d'un àrea de recursos humans, adaptat a una pime del sector publicitari, estructurat en base a les seves característiques principals.

1.2 Empresa del sector publicitari

La justificació i objecte d'aquest estudi es fonamenta en el disseny i implementació d'un departament de recursos humans, per tant, s'entén existeix una necessitat o problema determinat a una empresa o organització determinada. Com s'ha mencionat a la introducció, s'ha escollit una empresa del sector publicitari per a dur a terme l'objecte de l'estudi i aplicar la metodologia pertinent, d'aquesta manera l'estudi i anàlisis tenen una visió realista i treballen sobre una necessitat determinada. Per motius de confidencialitat, s'ha decidit conjuntament que la identitat de la empresa sigui anònima y garantir en tot moment la seva confidencialitat durant el recorregut del projecte, i tot i que s'han facilitat els mitjans i els recursos per la realització de l'estudi, no es revelaran dades o informacions rellevants de la organització. Tot i així, s'han volgut resumir algunes característiques bàsiques de l'empresa per poder situar el context correctament i profunditzar sobre el tipus d'organització i estructura per al correcte disseny i implementació de la hipòtesis del treball.

L'empresa del sector publicitari neix al 2007 i és una empresa de serveis dedicada a la publicitat i la comunicació, sent un agència totalment independent amb seu a Barcelona i dues seus més arreu del territori espanyol. Actualment té entre 100 i 120 treballadors i una facturació aproximada entre 5 i 10 milions d'euros, que la situa en el Top 10 del llistat d'agències independents espanyoles¹. Ens trobem amb una mitjana empresa consolidada dins del sector i amb possibilitat de creixement en els pròxims anys. A nivell organitzatiu i jeràrquic, té un equip directiu format per el director general, quatre socis i tres caps més, formant un total de set persones a la part més alta de la pressa de decisions. A nivell d'organigrama, té una estructura molt horitzontal on hi destaquen quatre grans departaments: creativitat, estratègia, gestió i digital, finances i

¹ Segons l'estudi dut a terme per IPMARK: "Agencias Independientes 2022".

operacions. Cada àrea es distribueix en diferents àmbits dins del propi departament i cal destacar que cada equip té diferents caps i responsables intermedis que tenen contacte directe amb direcció i gestionen equips des de dos a dotze persones. Al tractar-se d'una empresa de serveis dedicada a la creativitat, el capital humà és el seu principal actiu i una característica molt rellevant per la realització de l'estudi és que es un sector amb professionals altament qualificat i, per tant, l'empresa en qüestió, està formada, principalment, per treballadors d'aquesta tipologia, sent un requisit mínim per part de la organització, els estudis de segon grau per a ocupar els les diferents posicions d'un àrea determinada.

Per detectar la necessitat de l'empresa en qüestió, s'ha analitzat el funcionament a dia d'avui en matèria de recursos humans de manera molt resumida. Actualment, no existeix un àrea de recursos humans o un pla de gestió definit, sinó que l'àrea de d'operacions s'ocupa de diferents tasques en aquest aspecte de manera molt senzilla i operativa a través d'un software específic per a la gestió administrativa dels recursos humans. Per un altre costat, existeix un pla de flexibilitat amb diferents mesures de conciliació i una gestió de l'acompliment a través d'enquestes de satisfacció laboral un cop a final d'any. Més enllà d'aquests aspectes, no existeixen més pràctiques o polítiques definides en diferents àmbits de recursos humans, com podrien ser, per exemple: la captació i reclutament del talent, la capacitació o formació dels treballadors o un pla de retribució o incentius.

Per últim, cal destacar que la direcció de l'empresa ha assenyalat com a prioritària la necessitat de crear un àrea de recursos humans, sent un dels seus objectius estratègics a curt termini i una peça fonamental dins d'un full de ruta del model estratègic a implantar ja al 2024.

1.3 Hipòtesis

Un cop justificat l'objecte i centrades les necessitats de la investigació, d'acord amb la informació recopilada a través de la revisió bibliogràfica, la hipòtesis de l'estudi està centrada en com dissenyar i implementar un departament de recursos humans en una mitjana empresa, de manera pràctica a "l'empresa del sector publicitari", la seva possible aplicabilitat alineada amb els objectius estratègics de la organització i mesurar com impacta en diferents factors com el rendiment, la satisfacció laboral i la motivació dels treballadors, i consegüentment, en la competitivitat i productivitat de l'empresa.

2. OBJECTIUS DE L'ESTUDI

2.1 Objectiu general

L'objectiu primordial d'aquest estudi és brindar un marc teòric i pràctic, estructurat i sòlid, per al disseny d'un departament de recursos humans com a proposta d'implementació aplicat de manera pràctica a la mitjana empresa seleccionada del sector publicitari, que permeti analitzar la seva situació i necessitat actual en matèria de recursos humans i proposar una gestió integral, eficaç i eficient del capital humà i serveixi com a eix fonamental per afavorir i garantir un creixement sostenible, amb la creació d'una cultura organitzacional positiva i eficaç, augmentant la motivació, rendiment i satisfacció laboral de tots els treballadors, tenint efectes a llarg termini de competitivitat i productivitat de la organització.

2.2 Objectius específics

Un cop definit l'objectiu general, els diferents objectius específics que plantejarem durant les diverses etapes de l'estudi són:

- Realitzar un diagnòstic, a través de la metodologia emprada, en aquest cas, entrevistes qualitatives semiestructurades a diferents persones de l'empresa del sector publicitari, per a identificar les necessitats, inquietuds i propostes de millora per abordar el disseny i implementació d'un àrea de gestió de recursos humans.
- Analitzar les dades i els resultats, per a poder obtenir-ne conclusions i construir un marc teòric i pràctic per al disseny d'una proposta de disseny i implementació. És molt important realitzar un treball de síntesi i distribuir la informació segons la seva tipologia en diferents blocs.
- En base als resultats i les conclusions obtingudes, elaborar una proposta realista de disseny d'un departament de recursos humans per una implementació al 2024, definint la planificació, les fases i el cronograma del projecte de manera estructurada, sòlida i consistent.

3. METODOLOGIA QUALITATIVA

Un cop definida la hipòtesis del treball, necessitem disposar d'una base empírica a través de dades realistes i actualitzades per a un futur disseny i implementació del departament de recursos humans. S'ha optat per realitzar una recollida i anàlisi a través de dades qualitatives mitjançant entrevistes, per tant, la metodologia principal de la investigació es centra en l'obtenció d'informació per fonts primàries a una mostra concreta i acotada d'un entorn específic, en aquest cas l'empresa del sector publicitari. Triguero (2019) i Guerrero (2020) serveixen de precedent per escollir aquesta opció, ja que han optat a les seves investigacions per aplicar una metodologia qualitativa per dissenyar i avaluar processos d'intervenció.

3.1 Participants

Per poder realitzar l'anàlisi qualitatiu s'ha seleccionat una mostra d'onze persones que pertanyen a l'empresa del sector publicitari. Seguint amb la confidencialitat de l'empresa durant l'estudi, s'ha assegurat l'anonimat dels entrevistats i la protecció i seguretat de les seves dades personals, segons el que s'exposa a la Llei Orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de dades personals i garantia dels drets digitals. Només s'indicarà la seva posició laboral i diferents característiques bàsiques per a poder entendre la seva situació i el context. Per un altre banda, és important recalcar que l'empresa ha autoritzat la realització de les entrevistes dins de l'horari laboral.

La selecció de les persones de la mostra s'ha realitzat de manera no aleatòria amb l'objectiu d'obtenir una mostra variada i amb característiques variades com: el gènere, l'edat, la posició i rol dins de l'empresa o la seva antiguitat. D'aquesta manera, ens permetrà obtenir respostes més diverses i resultats molt més amplis i realistes. També s'ha volgut incloure la presència d'alguns treballadors, ja que al tractar-se d'una empresa amb majoria d'empleats altament qualificats, la seva participació en l'entrevista pot ser molt beneficiosa per al transcurs de l'estudi, tenint una perspectiva diferent.

Primerament, s'han inclòs com a participants: el director general (CEO), essent la posició amb més poder de decisió dins de l'organigrama i les altres quatre persones que formen part del comitè directiu de l'organització. Per un altre costat, s'han inclòs dos treballadores i un treballador que ocupen càrrecs d'alta responsabilitat i de gestió d'equips, però a nivell jeràrquic, se situen a l'organigrama en una posició intermèdia. Per últim, hem inclòs tres treballadors considerats d'alta qualificació de tres departaments diferents dins de l'empresa. A continuació, presentem una taula amb les característiques principals de les persones entrevistades, per a una aproximació més acotada dels participants de la mostra:

Taula 1: Característiques principals dels participants de l'entrevista

Posició	Edat	Gènere	Categoria	Antiguitat
Director general (CEO)	Entre 50-55 anys	Masculí	Comitè directiu	16 anys
Directora d'operacions	Entre 45-50 anys	Femení	Comitè directiu	12 anys
Director de la unitat de Barcelona	Entre 45-50 anys	Masculí	Comitè directiu	4 anys
Director de la unitat de Valencia	Entre 40-45 anys	Masculí	Comitè directiu	15 anys
Directora de la unitat de Madrid	Entre 40-45 anys	Femení	Comitè directiu	2 anys
Directora financera	Entre 30-35 anys	Femení	Càrrec intermedi	2 anys
Directora estratègica	Entre 35-40 anys	Femení	Càrrec intermedi	9 anys
Director de serveis al client	Entre 45-50 anys	Masculí	Càrrec intermedi	8 anys
Responsable de comunicació interna	Entre 40-45 anys	Femení	Treballadora altament qualificada	3 anys
<i>Planner</i> estratègica	Entre 25-30 anys	Femení	Treballador altament qualificada	4 anys
Director creatiu sènior	Entre 35-40 anys	Masculí	Treballador altament qualificada	7 anys

Font: Elaboració pròpia.

3.2 Instruments i disseny

Un cop definits els participants, el següent pas consisteix en determinar els instruments per a l'obtenció de les dades de l'estudi. Com hem mencionat anteriorment, hem optat per les entrevistes qualitatives a onze persones de diferents posicions de l'empresa. Aquesta elecció ha vingut donada per diferents motius: l'entrevista qualitativa ens permet explorar conceptes i fenòmens de diferent indole que a través de mètodes quantitius no són possibles. A més a més, l'extensió i justificació de les respostes dels entrevistats ens permet obtindre una comprensió detallada i en profunditat de les experiències dels nostres participants, i d'aquesta

manera, obtindrà conclusions i tendències més extenses i específiques sobre l'estudi.

Un cop definides les entrevistes qualitatives, s'ha decidit definir el tipus d'estructura de la investigació, optant per un format d'entrevista semiestructurada. Les entrevistes semiestructurades combinen el tenir un guió amb les preguntes de manera estructurada amb la flexibilitat d'afegir preguntes addicionals per part de l'investigador de manera improvisada per obtenir noves respostes. D'aquesta manera podem obtenir respostes més desenvolupades i amb més profunditat que generaran una comprensió més completa, i per un altre costat, ens permet adaptar-nos a cada resposta o comentari, explorant nous temes no considerats inicialment.

Revisada la bibliografia i centrada la hipòtesis, les entrevistes han estat dissenyades d'elaboració pròpia i totes les preguntes formulades són obertes i no binàries. El guió de l'entrevista té una estructura de 15 preguntes destinades al director general i l'equip directiu (veure a l'annex 1) i 14 preguntes per als càrrecs intermedis i els treballadors altament qualificats que hem seleccionat (veure a l'annex 2). Per motius de disponibilitat horària, s'ha decidit que el director general únicament respongui a les 10 primeres preguntes de caràcter més general amb l'objectiu de focalitzar les seves respostes en el cos principal de l'entrevista, donant lloc a altres no estructurades durant el seu transcurs. L'estructura és la mateixa en els dos casos, però s'han introduït preguntes més específiques per a cada grup, per exemple, a l'equip directiu, preguntes de l'estil: "*Quin rol juga el comitè directiu dins de la gestió de recursos humans?*". En canvi, per al grup de càrrecs intermedis i treballadors altament qualificats, preguntes de l'estil: "*Creus que els teus objectius professionals estan alineats amb l'empresa?*". Per un altre costat, s'han introduït qüestions espontànies per part de l'investigador com: "*Coneixes els incentius o beneficis socials actuals que existeixen a l'empresa?*", quan parlàvem de quins incentius podrien millorar la motivació o la satisfacció laboral. El guió d'ambdues entrevistes tenen una estructura definida amb dues parts bastant diferenciades: primerament, un diagnòstic de la gestió actual i quins àmbits o pràctiques de recursos humans s'estan ja practicant o són millorables i la necessitat d'implementació d'un departament. En segon lloc, es pretén descobrir quines opinions, inquietuds i propostes de millora valoren o necessiten més dins de la gestió de recursos humans i profunditzar en àmbits i pràctiques, de manera més específica, i analitzar el seu impacte o rellevància.

3.3 Procediment i recollida de dades

La realització de les entrevistes es realitza sota el consentiment i aprovació de l'empresa en horari de tarda, dins la jornada laboral entre les 15:00 i 18:00 hores. Abans de començar cada entrevista, s'ha explicat l'ús i finalitat de la informació i s'ha garantit i explicat la confidencialitat i anonimat dels seus noms i les seves respostes. A continuació, s'ha explicat el criteri de selecció de la mostra, el procés i estructura de l'entrevista, i per últim, si volien participar o no. També sota consentiment de l'empresa i l'entrevistat, s'ha decidit gravar les entrevistes amb un telèfon mòbil i transcriure les respostes a un document per a poder dirigir i prestar la màxima atenció per

part de l'investigador. Tothom va acceptar la realització de l'entrevista i va donar el consentiment per a ser gravat.

Aquest treball de camp ha estat dut a terme entre el 24 d'abril i el 19 de maig de 2023, havent nou entrevistes realitzades de manera presencial en un despatx privat de la pròpia empresa i les altres dues per videotrucada al tractar-se d'una ubicació diferent de l'investigador. Totes les entrevistes s'han realitzat en català, excepte les dues per videotrucada degut a que cap de les persones parla l'idioma, i per tant, s'han traduït al castellà per realitzar-les. La transcripció de les respostes a l'estudi s'ha mantingut en català. Per últim, la duració aproximada de les entrevistes ha sigut entre 20 i 35 minuts, segons la disponibilitat dels entrevistats o l'extensió de les respostes per la seva part.

4. ANÀLISI DELS RESULTATS

4.1 Presentació dels resultats

Un cop realitzades les entrevistes, el següent pas ha estat transcriure-les per escrit i procedir a la presentació i síntesis dels resultats obtinguts. En aquest apartat, intentarem aportar de manera ordenada i sintetitzada tota la informació rebuda, ja que al tractar-se d'entrevistes qualitatives semiestructurades, s'obtenen una gran varietat de respostes obertes i variades en tots els aspectes.

Per duu a terme la presentació de resultats s'ha optat per dividir-ho en quatre grans blocs que permetrà separar la informació en diferents àmbits i ordenar respostes obtingudes segons la seva tipologia per analitzar les seqüències de paraules claus dels entrevistats. Aquests quatre grans blocs són:

- Situació actual i necessitat d'un àrea de recursos humans a l'empresa
- Clima laboral i relació empresa-treballador
- Àrees i pràctiques de recursos humans a desenvolupar
- Cultura organitzacional i component estratègic

Situació actual i necessitat d'un àrea de recursos humans a l'empresa

En aquesta primera part s'ha volgut focalitzar sobre la valoració dels entrevistats en la gestió actual de recursos humans de l'empresa i la necessitat de tenir un departament o àrea que ho gestioni. A l'equip directiu hi ha consens sobre la valoració actual, definint-la amb diferents paraules com: "insuficient", "artesanal", "mínima" o "limitada". Destaquen diferents respostes en què es recalca que no hi ha un especialista en recursos humans ni un àrea com a tal, sinó que es duen a terme per intuïció o a través de la bona fe per anar millorant al llarg dels anys, però que és duu a terme a nivells legals i protocols operatius bàsics a través del departament d'operacions i finances. Un dels socis recalca un aspecte molt important: l'àrea de recursos humans mai ha format part de l'estratègia empresarial fins ara, al nou pla estratègic de cara al 2026. Tot i així, el CEO de la companyia, recalca el següent: "A nivell de gestió hi ha una mancança, però s'ha creat una cultura molt definida, honesta, responsable i compartida, i això també són recursos humans". Respecte la necessitat d'implementar un àrea també hi ha consens absolut, diferents entrevistats parlen de "professionalitzar l'àrea" i de "prioritat estratègica". Per tant, coincideixen en que hi ha un problema i una necessitat evident de desenvolupar-ho a curt termini. Altres aspectes que destaca l'equip directiu són: hi ha un volum de treballadors considerable per implementar un àrea definida i la gestió del talent a través d'un procés definit és imprescindible per poder créixer de manera sostenible alineats amb els objectius de negoci.

Respecte les entrevistes als càrrecs intermedis i treballadors també hi ha un ampli consens respecte la gestió actual de recursos humans, valorant-la amb diferents paraules com: "insuficient", "millorable", "poc estructurada", "no professionalitzada" o

“mínima”. Tres dels entrevistats contesten que desconeixen si hi ha una gestió de recursos humans com a tal o si està definida per part de l’empresa, inclús un dels càrrecs intermedis que porta més temps a la companyia, conclou: “sinó hi ha un àrea de recursos humans, no hi ha una gestió de persones”. Altres aspectes comuns que destaquen són: la creença que es gestioni de manera improvisada, que només es compleixen els requisits de gestió i legals mínims o que no hi ha uns protocols estandarditzats o desenvolupats. Per un altre costat, dos dels treballadors entrevistats destaquen que: existeix una flexibilitat per part de l’empresa en temes de gestió, amb un tracte proper i flexible, i que es percep una intenció de canvi per part de l’empresa en aquest àmbit. Pel que fa la necessitat d’un departament de recursos humans hi ha una unanimitat entre els sis entrevistats de que és un aspecte que defineixen com: “necessari”, “essencial” o “vital”. Si analitzem en profunditat les respostes, tant càrrecs intermedis, consideren que d’haver-hi una figura que lideri de cara a les persones i ho justifiquen, principalment, per la dimensió i volum de treballadors, ja que el capital humà és el principal actiu que ven l’empresa, ja que és una empresa de serveis dedicada a la creativitat, i per tant, s’ha de potenciar les persones que la formen.

El següent aspecte a tractar ha estat la captació i retenció de talent que duu a terme l’empresa actualment, al comitè directiu se li ha preguntat des de la perspectiva de que fa l’empresa en matèria de gestió de talent, i als treballadors i càrrecs intermedis quines accions perceben que fan que es vulguin quedar a l’empresa. L’equip directiu té un consens absolut en aquest aspecte i fan autocrítica de la situació actual, per exemple, la directora d’operacions i sòcia de l’empresa creu que no es fan accions concretes, només bones accions sense captació directa o de retenció. La resta de respostes van en el mateix sentit, definint la captació i retenció de talent com a “accions aïllades”, “poca cosa” o “s’ha de començar pràcticament de zero”. Dos directius també són molt crítics i creuen que la organització té un perfil baix en quan a posicionament i que no hi ha res diferencial a nivell humà per poder retenir talent. El CEO, en canvi, destaca el següent: “Tenim un gran producte, un producte molt diferent i aquesta és la nostra major arma per captar talent”. Per un altre banda, si ens fixem en el grup de càrrecs intermedis i treballadors, hi ha varietat de respostes en diferents aspectes, però coincideixen en dos accions principals de retenció: bones polítiques de conciliació i flexibilitat, i estabilitat laboral i personal, sent aquesta última un aspecte més personal que de retenció pròpiament dit. Si ens fixem, dos dels càrrecs intermedis també recalquen que se senten reconeguts i tenen una bona posició i això els reconforta, en canvi, els treballadors destaquen diferents aspectes com: les avaluacions d’acompliment anuals, ajudes a la formació o el salari, per tant, diferents aspectes sense un símil comú entre ells. Tot i així, dubten inicialment al respondre i creuen que no hi ha accions concretes de retenció de talent.

Per últim, s’ha preguntat als treballadors la següent pregunta: “Quina importància li dones a que existeixi una gestió de RH per part de l’empresa per a un bon acompliment de la teva feina i una òptima satisfacció laboral?”. Dues persones han contestat que no li donen una importància a la seva llista de prioritats, en aquest cas, la directora financera (càrrec intermedi) i el director creatiu

(treballador altament qualificat). Creuen que és important a nivell empresarial, però a nivell personal, la directora financera li atorga més importància al clima laboral, el reconeixement i les relacions amb el seus caps, i el director creatiu, també recalca el clima laboral i les relacions interpersonals i com l'empresa actua envers ell davant d'un conflicte. Per la resta d'entrevistats d'aquest grup té una importància primordial, la responsable de comunicació ho defineix com; "un 10 dins de la meua escala de prioritats", la *partner* estratègica creu que "és un àrea necessària i important com un altre" i la directora d'estratègia creu: "no hi ha una figura a aquí dirigir-me o amb qui negociar que no sigui directament el director general".

Clima laboral i relació empresa-treballador

Aquest bloc és divideix en tres apartats principals: avaluació del clima laboral de l'empresa, opinió respecte les dinàmiques de grup i la relació entre els treballadors i l'empresa davant una suposada implementació d'un àrea de recursos humans.

Respecte al clima laboral, tant el CEO com l'equip directiu tenen un consens absolut, definint-lo en diferents paraules com: "molt bo", "sa", "positiu", "cohesionat" o "pràcticament extraordinari". També coincideixen en afirmar que és un dels punts forts un segell d'identitat de la organització. Dos dels socis creuen que un dels factors claus és que hi ha gent molt jove i alineada amb l'empresa, i el que demostra el bon clima laboral és que quan la gent marxa, segueix vinculada d'alguna manera a l'empresa. Per un altre costat, el CEO i els tres directors d'oficina (Barcelona, Madrid i València) consideren que l'ambient de feina depèn de la situació en la que es troba l'oficina i la càrrega de feina d'aquell moment. Per exemple, destaquen que a la oficina de Barcelona s'ha creat un equip pràcticament nou fa mesos i s'han guanyat diferents clients importants, i això fa que l'equip estigui molt unit i amb un clima molt òptim. En canvi, l'oficina de Madrid està de ple moment de rotació i canvis estructurals, tot i que la directora de l'oficina ho defineix com: "és bo, però millorable. Porto poc temps i estic intentant adaptar-me a l'equip i potenciar les relacions interpersonals".

Pel que fa els càrrecs intermedis i treballadors també hi ha una tònica conjunta de que l'ambient de feina i el clima laboral és molt bo en tots els aspectes. Hi ha molta varietat en la profunditat de les respostes, el director creatiu destaca que: "hi ha una estructura molt horitzontal i per tant, les relacions són més fluides", la directora financera i el director de serveis al client destaquen que hi ha "molta cohesió i companyonia", i aquest últim recalca que: "el clima laboral és un dels motius per estar o no en una feina, i aquí es immillorable". Altres persones coincideixen amb direcció i creuen que l'ambient depèn de la situació de l'oficina i la càrrega de feina, i precisament ara, estan en un dels millors moments, però fa un temps la gent estava cremada i havia molta rotació.

El següent punt ha estat demanar l'opinió sobre les dinàmiques de grup i com afecten al treball en equip i les relacions interpersonals. L'equip directiu creu, de manera general, que són útils i

positives, però amb diferents matisos. Coincideixen en que aquestes pràctiques han d'anar enfocades a l'oci o a celebrar fites, ja que si són dinàmiques de grup per transmetre o inculcar missatges de companyia no són útils. El CEO ha destacat el següent: "No s'han de fer per fer, són positius si s'enfoquen a l'oci i sempre hi quan no deixi de ser un mitja i passi a ser un fi". Dos dels directors d'oficina creuen que: "poden ser diferencials, ja que generen bon clima laboral i és important conèixer les persones fora de l'ambient laboral". També hi una fort consens en que s'han d'utilitzar per celebrar fites com nous clients o consecució d'objectius, per petits que siguin. Aquesta mateixa pregunta s'ha fet al segon grup i les respostes han estat alineada en la mateixa línia que l'equip directiu, ho defineix com a: "útils", "productives" o "reconfortants", però si són dedicades a l'oci. Diferents treballadors destaquen que serveixen per enfortir el treball en equip i millorar les relacions entre tots més enllà de l'oficina, per exemple, la directora financera recalca que: "serveix per conèixer persones amb les que interactues laboralment, però no coneixes personalment i et permet humanitzar les persones". Per un altre banda, la directora del departament d'estratègia, afirma: "s'han de tenir en compte la disponibilitat i ser adaptable als treballadors, ja que jo sóc mare i em costa trobar temps extra per realitzar aquest tipus de pràctiques".

Per últim, l'entrevista s'ha centrat en com una implementació de l'àrea de recursos humans incidiria en la relació entre treballadors i equip directiu. L'equip directiu coincideix en que és innegable que seria positiu i tindria incidència directa, i aporten diferents motius com: "seria un pont o vincle entre ambdues parts, fent d'intermediari", afirma la directora d'operacions o "els treballadors tindrien una persona de referencia que faria d'interlocutor més directe", contesta el director de l'oficina de Barcelona. Per tant, creu que la relació seria més directa i eficient, ja que entenen que aquesta figura de recursos humans tindria contacte directe amb els treballadors i formaria part del comitè directiu també. Pel que fa els càrrecs intermedis i els treballadors també creuen que seria molt positiu i quatre del sis entrevistats destaquen aquest vincle en forma de pont entre la direcció i els treballadors, fent d'intermediari directe amb un tracte i presa de decisions més ràpid i proper. En aquest sentit, destaquen dues respostes diferencials, el director de serveis a client destaca que: "seria més higiènic i tindríem una figura de referencia que no sigui directament el teu cap i faria que existint protocols i procediments que ara no existeixen", per un altre costat, la cap d'estratègia ho defineix com: "fomentaria la cultura organitzacional i milloraria les relacions a través d'aquesta cultura més sana que faria millorar el tracte i crear valorar afegit".

Àrees i pràctiques de recursos humans a desenvolupar

Aquest bloc és un dels punts més importants dins de les entrevistes realitzades, i per tant, el que més preguntes agrupa, ja que s'ha intentat focalitzar en qüestions més específiques dins del les diferents àrees de la gestió de recursos humans. Les preguntes han estat comuns tan per l'equip directiu com per el grup de treballadors i càrrecs intermedis, per observa-ho des d'ambdues perspectives.

El primer pas ha estat preguntar quines àrees o pràctiques consideren que són més prioritàries o amb més necessitat. Durant les entrevistes s'ha puntualitzat que s'entén que totes les àrees són importants i moltes d'elles són conseqüències unes de les altres. Si ens centrem en les respostes de l'equip directiu trobem varietat en les respostes, però existeix una prioritat comú en totes les respostes dels entrevistats: plans de formació i carrera. Resumidament, destaquen aquest punt com a una eina essencial per captar i retenir talent, ja que creuen que permet al treballador desenvolupar-se i saber quines possibilitats de creixement té dins de l'empresa. Per un altre costat, la directora d'operacions i el director de l'oficina de Barcelona també destaquen que per dur a terme qualsevol política o gestió de recursos humans és necessari realitzar una definició i anàlisi competencial dels perfils i rols que hi ha l'empresa. El CEO, per la seva part, ha destacat que s'han de potenciar dues àrees: acompanyament i atracció. Acompanyar al treballador fomentant la seva satisfacció i tenint un pla de carrera per garantir la retenció, i per un altre costat, tenir diferents mecanismes per fer-se atractiu de cara a l'exterior. Per un altre banda, si ens fixem en les respostes dels càrrecs intermedis i treballadors també trobem una gran varietat de respostes, però dues àrees predominen respecte la resta: la conciliació i flexibilitat, i la compensació i la retribució. Un altre fet significatiu és que cinc dels sis entrevistats d'aquest grup consideren que la selecció i reclutament també són pràctiques essencials, no de manera prioritària com la conciliació o la compensació, però amb un paper rellevant dins de les respostes. En aquest sentit, la directora d'estratègia afirma el següent: "aposto per el reclutament, crec que no som diferencials en el sector i hem de crear una cultura organitzacional perquè treballar aquí sigui seductor". Diferents entrevistats destaquen altres àrees com la formació o el pla d'acollida, sense trobar una majoria de les respostes respecte aquestes àrees.

El següent pas ha estat endinsar-nos dins de les diferents àrees de recursos humans i analitzar les respostes de les últimes cinc preguntes de l'entrevista, que hem dividit de la següent manera: pla d'acollida, formació i pla de carrera, conciliació i flexibilitat, compensació i retribució, i gestió de l'acompliment. Degut a la quantitat de respostes àmplies i variades, s'ha optat per sintetitzar i acotar la informació de manera general, presentant tota la informació a la següent taula:

Taula 2: Anàlisi de dades qualitatives sobre les diferents àrees de recursos humans.

	Equip directiu	Càrrecs intermedis	Treballadors
Pla d'acollida	Tònica comú de que es fa de manera improvisada. Li atorguen prioritat i parlen de la necessitat de tenir un protocol i un procediment definit. És molt important per transmetre la cultura i els valors.	Dos d'ells porten molts anys a la companyia i no recorden la seva acollida, però saben que va ser bàsica i sense cap protocol.	Ho defineixen com a "falta de protocol i "de manera improvisada". Dos d'ells els hi ha tocat fer una acollida a una nova incorporació sense cap directriu o protocol.

Formació i pla de carrera	Trobem dos focus comuns: analitzar les posicions i detectar la necessitat, i fomentar la formació i obrir línies de desenvolupament del coneixement. Actualment depèn de la proactivitat del treballador i creuen en la necessitat d'un pla de formació adaptat a les necessitats.	Hi ha disparitat de respostes, però coincideixen en que tota la proactivitat és del treballador i l'empresa hauria de brindar formació a l'abast dels treballadors, de manera accessible.	Mateixa tendència sobre que és proactivitat del treballador. Creuen que l'empresa ha de brindar recursos per potenciar aquesta àrea.
Conciliació i flexibilitat	Reflexió sobre que és un dels àmbits amb més millora als últims anys, però encara molt millorable. Hi ha una tendència de que les mesures han de ser universals per tot l'equip i creuen que es un factor diferencial de gestió del talent.	Bones accions i millora d'uns anys cap aquí. És un tema difícil però essencial per diferenciar-se. Reclamen més teletreball o opinen positivament d'incrementar la flexibilitat horària.	Opinió comú molt crítica, amb disparitats de respostes. Creuen que hi ha bones mesures, però són insuficients i hi ha una predilecció per augmentar la flexibilitat horària.
Compensació i retribució	Tònica general de que cal un pla de retribució per garantir la meritocràcia i la equiparació salarial. També coincideixen bastant en fomentar incentius assolibles per objectius. No hi ha gaire consens en relació als beneficis socials o retribucions no dineràries.	Respostes molt diferents, sense cap punt comú. Alguns entrevistats defensen un pla de retribució que garanteixi la meritocràcia i altres creuen en beneficis socials o incentius.	Respostes molt variades, però coincideixen en que tenir incentius poden ser positius i que es hi ha més formes de remuneració que dineràries: dies extra, formació remunerada, beneficis socials.
Gestió de l'acompliment	Ho defineixen com de àrees més treballades i professionalitzades, però cal tenir unes bases i un protocol més definit. L'objectiu és que hi hagi un diagnòstic treballador-cap per definir punts de millora, objectius per l'any següent i reconeixement per la feina feta.	Creuen que els objectius de l'acompliment són clars: diagnòstic de la feina, reconeixement i plantejar nous objectius. També coincideixen en que no és només un tema salarial, sinó que serveix per més coses.	Hi ha una tendència comú que serveix per realitzar un diagnòstic de la feina feta i creuen que s'ha de valorar el reconeixement a través de la retribució, però destaquen que ha de servir més enllà d'una revisió salarial.

Font: Elaboració pròpia.

Cultura organitzacional i component estratègic

En aquest últim bloc, hem agrupat diferents preguntes que tenen un component més específic relacionat la cultura organitzacional i el pes estratègic dins dels objectius empresarials, que han respòs exclusivament els membres de l'equip directiu.

A la pregunta sobre la vinculació d'un àrea de recursos humans amb l'èxit de l'empresa, hi ha coincidència en que té un pes rellevant, principalment, a la gestió de

talent. Diferents membres coincideixen en definir-ho com a “decisiu” i recalquen que: “ha d’alinejar-se amb el pla estratègic i amb la cultura de l’empresa”. La resta de l’equip directiu dona el seu punt de vista sobre com contribueix, per exemple, la directora d’operacions i la directora de Madrid recalca que “l’àrea pot contribuir a millorar el benestar i la satisfacció dels treballadors, enfortint l’orgull de pertinença”. El director de l’oficina de Barcelona recalca que ha treballat en diferents multinacionals i veu una relació directa entre l’àrea de recursos humans i la satisfacció laboral i vincula aquest aspecte en una millora del rendiment, i com a conseqüència, de la productivitat.

Respecte el rol del comitè directiu dins del a gestió i futura implementació de l’àrea de recursos humans, hem obtingut respostes variades però amb un front comú: són els líders que poden impulsar el canvi, alguns ho defineixen com “ha de ser una responsabilitat compartida entre direcció i l’àrea de recursos humans”, “som el que hem de marcar les estratègies a dur a terme”, “els màxims responsables d’accelerar-ho” o “som els que hem d’assentar les bases”, no esquivant responsabilitats també hi ha una opinió comú que és la direcció qui ha de dotar de recursos perquè el canvi passi i s’ha de contribuir de manera profunda. Hi ha dos opinions recalcales, la directora d’operacions afirma: “tenim dos socis molts personalistes i decisoris, podem incidir en els comitès, però la decisió final es seva”. Per un altre costat, la directora de l’oficina de Madrid creu que: “s’ha de fer èmfasis internament i determinar els punts més importats per traçar una línia d’actuació”.

Per últim, hem preguntat a la direcció la següent pregunta: “*Quina característica o element essencial creus que ha de tenir qualsevol persona que entra a treballar a l’empresa?*” amb l’objectiu d’identificar i definir característiques que valoren dels treballadors. Les respostes són variades però coincideixen en molts aspectes i tenen una relació amb el fort sentiment de pertinença que té l’empresa i els seus valors molt definits. Diferents entrevistats destaquen que: “saps que formes part d’una agència altament creativa i que vol ser diferent”, per tant, els dos socis coincideixen en que has de tenir inquietuds i coincideixen en la següent frase: “ha d’haver-hi un sentiment comú, t’ha d’agradar treballar en equip i no destacar per davant dels demés”. El CEO recalca el següent: “un fort orgull de pertinença i un punt d’honor i entusiasme latent, i la convicció personal de voler canviar les coses. Per un altre banda, diferents membres de l’equip directiu recalquen: “qualsevol persona ha de tenir un component estratègic” i que estigui alineat amb els objectius empresarials de l’organització. Dos dels directors de oficina també incideixen en el sentiment de pertinença, afirmen: “tens un fort arrelament amb la cultura i la imatge de l’empresa” i “vols crear un fort vincle amb l’empresa i et sedueixen els projectes dinàmics i creatius”, conclouen el director de Barcelona i Madrid, respectivament.

4.2 Conclusions

Un cop realitzades les entrevistes i presentats els resultats de manera esquemàtica, abans de donar pas a la proposta d'intervenció, s'han volgut presentar les conclusions de tota la informació rebuda a través de deu punts. Les conclusions obtingues en base al resultats, són les següents:

- L'empresa del sector publicitari és una companyia de serveis dedicada a la creativitat, per tant, el seu producte es basa en el capital humà i l'empresa considera que el talent juga un paper clau. S'ha definit la actual gestió del de talent com a molt limitada i insuficient, sense cap pràctica o política concreta.
- És una empresa amb una cultura i uns valors organitzacionals molts clars i definits. Hem trobat arguments comuns de que es tracta d'una empresa amb un fort sentiment de pertinència i una identitat considerada diferent al resta d'empreses del sector, principalment, per el seu producte creatiu únic.
- La gestió actual de recursos humans és mínima o pràcticament inexistent. Els resultats obtinguts demostren que no hi ha un àrea ni un especialista encarregat de gestionar-ho. Actualment, l'empresa duu a terme les accions més bàsiques a nivell legal, operatiu o administratiu, sense protocols ni procediments estandarditzats. Per tant, no hi ha pràcticament res desenvolupat en matèria de recursos humans.
- Existeix una unanimitat als resultats respecte a la necessitat d'implementar un departament de recursos humans, ja que tant la direcció com els treballadors consideren que és essencial professionalitzar l'àrea per respondre a un problema evident.
- Hi hagut un convenciment comú que existeix una forta vinculació entre l'àrea de recursos humans i l'èxit de l'empresa. Els resultats han permès concloure que els factors essencials són la gestió de talent, la satisfacció i el benestar dels treballadors i la capacitat de tenir un projecte seductor de cara a l'exterior. En aquest sentit, l'empresa té un pla estratègic de cara al 2026 que contempla la implementació de l'àrea de recursos humans, la qual consideren que és una peça fonamental però no la màxima prioritat.
- L'àrea de recursos humans ha d'estar alineada amb la cultura de l'empresa i el pla estratègic. Els membres de l'equip directiu consideren que són els encarregats de liderar aquesta implementació, dotar de recursos i formular les estratègies per dissenyar i implementar l'àrea de recursos humans, amb qui ha d'assumir una responsabilitat compartida, però deixant clar que les línies d'actuació són decisió exclusiva de la direcció.

- La implementació d'un departament de recursos humans tindria un efecte molt positiu a la relació entre l'empresa i els treballadors. Existeix una creença comú que ajudaria a enfortir i millorar la relació en tots els sentits, sent més propera i eficient en la presa de decisions perquè l'àrea de recursos humans podria tenir un d'intermediari o de pont comú entre ambdues parts.
- El clima laboral actual de l'empresa és un dels punts més forts d'unió en els resultats obtinguts. Hi ha un consens entre directius i treballadors que el clima laboral és molt bo, sent un dels punts distintius de la organització. Tot i així, l'empresa té tres oficines diferents i molts dels entrevistats coincideixen que el clima laboral depèn molt de la fase o època en la que es troba cada una d'elles.
- Respecte les diferents àrees i pràctiques que engloba una gestió de recursos humans trobem disparitat als resultats. L'empresa veu prioritari realitzar un anàlisi i descripció de competències per tots els perfils i rols de l'empresa que permeti focalitzar un pla de formació i de carrera personalitzat com a eina de retenció i captació de talent, i en canvi, per als treballadors i càrrecs intermedis han destacat tres àrees: la conciliació, la compensació i la selecció.
- En relació a les diferents àrees tractades a les entrevistes, podem concloure:
 - o Pla d'acollida: Falta un protocol i procediment determinat, ja que creuen que és un àmbit prioritari, perquè quan un nou treballador arriba a l'empresa és essencial transmetre aquests valors i aquesta cultura tan diferencial.
 - o Formació i carrera: Ha estat un dels focus més importants, es considera que l'empresa ha de detectar la necessitat i crear un lot de valor perquè qualsevol persona tingui un seguiment i una projecció en el seu lloc de feina.
 - o Conciliació i flexibilitat: Tendència comú que s'han implementat millores en els últims anys, però encara es poden implementar més polítiques i destaquen que actualment és un element diferenciador al mercat.
 - o Compensació: Moltes respostes han anat encaminades en la creació d'un pla de retribució just que garanteixi la meritocràcia. Hi ha un punt comú en la implementació d'incentius variables per objectius com a element positiu.
 - o Acompliment: S'han d'acabar de definir i perfeccionar les bases perquè sigui eficient. Els principals objectius de l'acompliment: diagnòstic de la situació actual, reconeixement i presentació d'objectius.

5. DISSENY I PROPOSTA D'IMPLEMENTACIÓ

5.1 Planificació dels recursos humans

La planificació dels recursos humans és un dels processos bàsics de la gestió de recursos humans. En el cas particular d'aquest estudi, la planificació serveix de pilar central a l'inici per la futura implementació d'un àrea de recursos humans, per tant, s'entén aquest procés com la primera fase o funció dins del disseny de la proposta d'implementació.

La planificació de recursos humans ha d'ajudar a l'empresa a avaluar els diferents aspectes imprescindibles per aconseguir l'objectiu estratègic marcat, en aquest cas, una professionalització de l'àrea de recursos humans a través de la seva implementació i un pla determinat que permeti realitzar una correcta gestió de persones, i com a conseqüència, optimitzar el seu rendiment i la seva satisfacció laboral. Per tant, la planificació de recursos humans ajudarà a l'empresa a cobrir les necessitats del personal, millorar el seus procediments i a detectar les carències més significatives en aquesta àrea, establint una base dins la planificació empresarial i integrada a la estructura organitzacional.

L'objectiu primordial de la planificació és avaluar la gestió actual de recursos humans, preveure les necessitats de l'empresa a curt i llarg termini i elaborar un pla de cobrir-les. La planificació dels recursos humans està clarament vinculada a l'estratègia empresarial, i per tant, ha d'existir una consonància entre els objectius de l'empresa i el pla que es vulgui a dur a terme (De la Calle & Ortiz, 2018). En el cas de l'objecte de l'estudi, aplicat a l'empresa del sector publicitari, s'ha pogut observar a través de la metodologia que aquesta necessitat d'implementació de l'àrea de recursos humans forma part del pla estratègic de l'empresa de cara al 2026, i per tant, s'han d'avaluar quins aspectes són els més rellevants per al comitè directiu i que existeixi una alineació entre la futura implementació i els objectius estratègics.

Com hem mencionat anteriorment, és primordial assentar les bases i desenvolupar un pla d'acció per abordar les necessitats plantejades i poder determinar la futura estructura organitzativa del departament de recursos humans. A continuació, s'han volgut determinar diferents tasques i funcions essencials que haurien de formar part de la planificació de recursos humans, aplicat a l'objecte de l'estudi:

Alineació amb el pla estratègic de l'empresa: Tal i com s'ha indicat anteriorment, la prioritat fonamental de la planificació de recursos humans és alinear-se amb els objectius estratègics. En aquest punt és molt important replantejar-se el propòsit i els objectius de l'empresa a través de la definició de la missió i la visió, amb l'objectiu de veure cap a on es dirigeix l'organització i si existeix una alineació amb el pla de recursos humans.

Anàlisi de la situació de partida i respondre a la necessitat: Una altre de les funcions més determinants és analitzar la situació actual i detectar els procediments que es duen a terme de recursos humans. Per tant, l'objectiu és detectar les necessitats actuals,

però també les necessitats futures. Posteriorment, s'ha d'intentar respondre aquestes necessitats amb diferents propostes i mesures de canvi.

Definició de l'organigrama: Aquesta funció té vinculació directa amb la definició i anàlisi dels llocs de treball de l'empresa, definida com a la segona fase de la proposta d'implementació (veure a l'apartat 5.2). L'objectiu és que a través de la definició de perfils i categories, elaborar un organigrama definitiu que permeti estructurar de manera correcta les diferents àrees de l'organització, i per tant, respondre a les diferents necessitats de manera correcta i eficient.

Trobar el suport total de la direcció: Per a qualsevol implementació o projecte d'aquesta magnitud és fonamental tenir el recolzament i implicació total de la direcció, ja que són els principals responsables i decisors de la implementació. A més a més, són els encarregats de brindar recursos i esforços perquè es pugui a dur a terme. En aquest sentit, si ho apliquem de manera pràctica a l'empresa del sector publicitari, podem concloure que hi ha un suport absolut de tots els membres de l'equip directiu, tot i així s'ha d'acabar de definir dins l'apartat de planificació dels recursos humans.

Determinar el personal necessari per cobrir les necessitats i el pressupost a destinar: Un altre aspecte primordial de la planificació de recursos humans és determinar l'encarregat de liderar el pla, quins recursos i quin pressupost destinarà l'empresa per a la posada en marxa. Per a poder dissenyar un departament és necessari, en primer lloc, determinar el personal de l'empresa a destinar per cobrir les necessitats i liderar el projecte d'implementació, tant en número com en tipus d'empleats. Per exemple, en el cas pràctic de l'empresa del sector publicitari, es considera que existeixen quatre opcions actualment per determinar el personal necessari:

- Contractar un especialista en recursos humans perquè lideri la implementació i el nou departament.
- Delegar al departament d'operacions el lideratge i les funcions del pla sense contractar ningú especialista, gestionant-t'ho internament.
- Promocionar l'única persona formada en recursos humans del departament d'operacions perquè lideri aquesta àrea.
- Subcontractar alguna empresa externa perquè realitzi la implementació o serveixi de suport durant el procés de manera puntual segons la fase.

Per últim, el comitè directiu ha de determinar quina inversió econòmica vol dedicar per a la implementació de l'àrea de recursos humans i si forma part del pressupost anual. És obvi afirmar que per dur a terme una implementació d'un àrea o departament, independentment de l'àmbit d'operació, és molt difícil professionalitzar o implementar un pla sense invertir recursos econòmics, principalment en una pime.

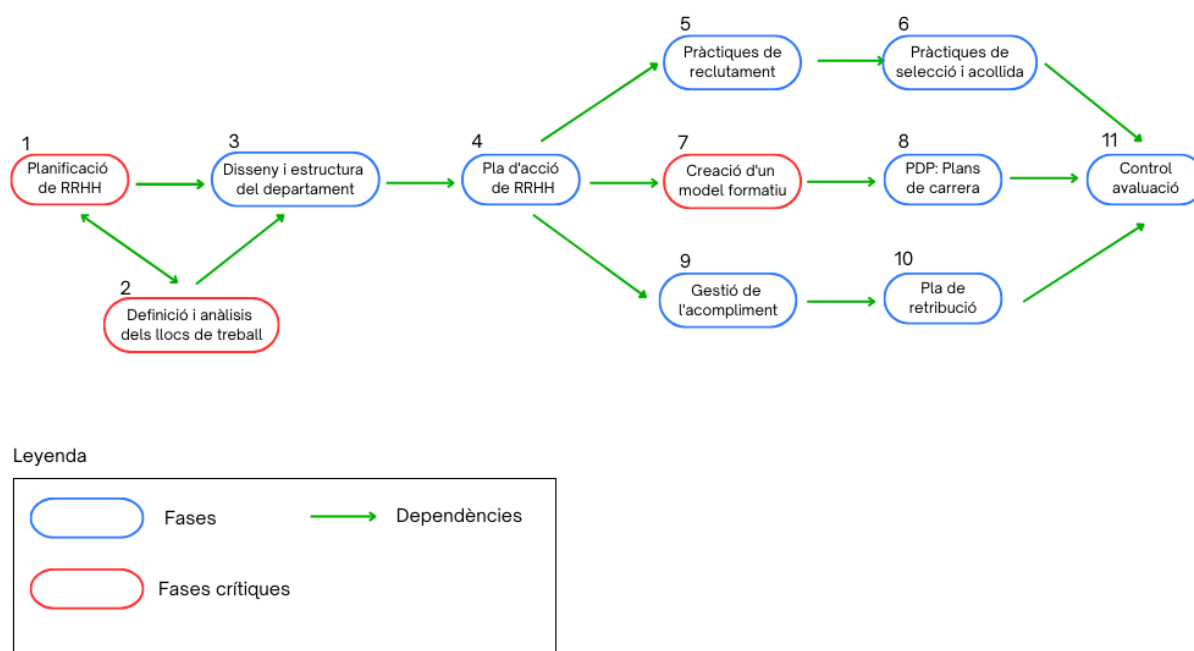
5.2 Disseny i gestió de la implementació

5.2.1 Distribució per fases

Un cop definida la planificació de recursos humans, un dels aspectes prioritaris per al correcte disseny i implementació de l'àrea de recursos humans és distribuir i conceptualitzar les diferents fases i funcions que formaran la proposta d'intervenció. S'han definit onze fases globals des de la planificació de recursos humans al control i avaluació final, incorporant el disseny i formació del departament a un pla de gestió amb diferents àrees d'actuació com el reclutament, la retribució o la formació, entre d'altres.

Per conceptualitzar la distribució de fases esmentada s'ha utilitzat un diagrama de PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) com a eina planificació, programació i gestió de projectes. El diagrama de PERT ofereix una representació i comprensió visual de la gestió del projecte en curs, identificant les fases necessàries, analitzant les diferents interdependències entre les tasques i representant la seqüència lògica del projecte. A més a més, ens permet identificar les fases crítiques, és a dir, aquelles que tenen un impacte directe per a la duració del projecte i no poden afectar al cronograma general, i per un altre costat, avaluar correctament la gestió de riscos a través de les àrees amb més impacte i riscos potencials. Tots aquestes aspectes ens permetran comunicar i coordinar el projecte dins d'una empresa entre els diferents membres d'una manera més concisa i comprensiva. A continuació, s'adjunta el diagrama de PERT:

Gràfic 1: Distribució de les diferents fases del projecte a través del diagrama de PERT



Font: Elaboració pròpia.

5.2.2 Descripció i desenvolupament de les funcions

A través del diagrama de PERT s'ha pogut representar de manera visual la distribució de fases de manera conceptual. En aquest apartat, l'objectiu és descriure les diferents fases que es duran a terme i les seves funcions bàsiques d'una manera sintetitzada, entenent cada fase com a determinant i particular, amb múltiples variants d'execució i fent una aproximació de manera conceptual i resumida. La primera fase de planificació dels recursos humans ha estat desenvolupada de manera més ampla a l'apartat 5.1, donada la seva importància com a eix inicial de la proposta. A continuació, es desenvolupen les diferents fases en qüestió:

2- Definició i anàlisi competencial dels llocs de treball

Descripció: Analitzar i descriure els llocs de treball a tots els nivells per detectar les necessitats específiques en base a les competències, tasques, coneixements i habilitats pròpies de cada posició. A través d'aquesta definició i anàlisi permetrà a l'empresa elaborar un pla de desenvolupament personal per cada treballador, d'acord amb la planificació dels recursos humans, ajudarà a aconseguir l'èxit en altres processos com la formació, els plans de carrera, l'avaluació de l'acompliment o la retribució (De la Calle & Ortiz, 2018).

Funcions:

- Definir totes les posicions per àrees i equips de treball. Per exemple, aplicat a l'empresa del sector publicitari, podem distingir en set grans àrees: creativitat, gestió, digital, comunicació, estratègia, operacions i direcció.
- Distingir entre competències funcionals (*Hard Skills*) i les no funcionals (*Soft Skills*). Entenen les primeres com les capacitats pròpies del lloc de treball i les segones com aquelles aptituds i habilitats socials que permeten a les persones desenvolupar-se millor en el seu entorn i obtenir millors resultats.
- Realitzar un manual de competències que englobi totes les competències genèriques i específiques definides i assignades gradualment. Posteriorment, s'han d'incorporar tots els llocs de treball amb la seva informació recopilada i analitzada per identificar les tasques, obligacions i responsabilitats que permeti definir un perfil de persona que podria ocupar la posició.

3- Disseny i estructura organitzativa del departament

Descripció: Un cop determinada la planificació dels recursos humans i analitzats els llocs de treball, el següent pas és donar-li forma al departament de recursos humans definint la seva estructura organitzativa per començar a realitzar les seves funcions.

Funcions:

- Crear l'equip del projecte: Tal i com s'havia definit a la planificació, és bàsic saber qui liderarà i desenvoluparà les funcions del departament i si cal la contractació de personal

especialitzat en recursos humans. En aquest pas, consisteix en acabar de perfilar aquesta decisió i incorporar el nou responsable d'aquesta àrea dins el comitè directiu, així com definir rols i responsabilitats de l'àrea.

- En aquest pas també s'ha d'acabar de perfilar la cultura organitzacional de manera forta i estructurada, vinculant la missió, visió i valors amb l'àrea de recursos humans per crear línies d'actuació clares.
- Definir l'apartat del pla estratègic destinat a la implementació de l'àrea de recursos humans i definir els procediments i les idees principals a desenvolupar, així com l'estil de lideratge i comunicació. També és important seguir el cronograma i marcar els temps d'execució del pla d'acció per etapes.

4- Definició d'un pla d'acció de RRHH

Descripció: És la fase prèvia que ha de servir com a guia per establir les diferents activitats i pràctiques de l'àrea de recursos humans. L'objectiu és definir i desenvolupar un pla d'acció amb els conceptes i idees bàsiques d'execució d'acord amb el pla estratègic i el suport total de la direcció.

Funcions:

- Analitzar i redefinir, si és necessari, les fases següents d'aplicació d'activitats i tasques de recursos humans. Establir i concretar les necessitats de l'empresa i el personal, ja analitzades en fases prèvies.
- Establir objectius i metes específiques d'actuació per àrea d'aplicació, així com definir les accions a realitzar per cada fase. A continuació és bàsic assignar recursos i terminis òptims per a la realització de les activitats, identificant indicadors per valorar els resultats.
- Digitalitzar l'àrea de recursos humans: Considerar diferents eines digitals que puguin ajudar durant el projecte, analitzant diferents opcions i decidint la més ajustada a les característiques de l'empresa i al pressupost assignat.

5- Pràctiques de reclutament

Descripció: Definir i protocol·litzar el procés de reclutament de la companyia en relació a les necessitats detectades a la planificació de recursos humans i l'anàlisi dels llocs de treball. L'objectiu és aconseguir atraure els candidats potencialment vàlids, sent una part vital d'atracció i captació de talent.

Funcions:

- Identificar les necessitats actuals i futures de reclutament segons la informació obtinguda a la planificació i l'anàlisi de llocs de treball. Definir les principals característiques i accions de reclutament per atraure el suficient número de persones qualificades i protocol·litzar el procés amb les bases més adients segons la seva necessitat.

- Determinar les diferents de reclutament. Existeixen tres fonts de reclutament segons De la Calle & Ortiz (2018): intern (promocionar persones que ja treballen a l'empresa), extern (contactar persones externes a l'empresa) o mixta (combina els anteriors processos de manera simultània o provant primer una opció i després un altre).
- Un cop decidida les fonts de reclutament, ens centrarem als mètodes o eines a aportar per part de l'empresa, dependrà de la facilitat d'ús, del cost i de la qualitat dels candidats. Existeixen nombroses eines com l'anomenat *e-recruitment* per reclutar a través d'internet a través d'anuncis a portals o xarxes socials. També existeix l'opció de les empreses de treball temporal.

6- Definició i processos de selecció i acollida

Descripció: Definir i protocol·litzar els processos de selecció i acollida, entenent el procés des que es produeix l'acció d'atraure i reclutar talent fins a la contractació final i la futura incorporació ja a l'empresa. L'objectiu és que existeixi un procés de selecció definit amb una estructura i un pla d'acollida elaborat per quan una persona entra a treballar i s'adeqüi al lloc de treball i la cultura organitzativa.

Funcions:

- Definir un procés de selecció propi: De nou, consisteix en protocol·litzar el procés de selecció, per poder identificar la persona que més s'ajusta a la posició vacant en qüestió a través dels criteris de l'organització i l'anàlisi dels llocs de treball fets anteriorment. És important dur a terme el procés de manera eficaç i àgil, des de l'etapa de preselecció, a les diferents proves de selecció i la decisió final de la contractació. Per exemple, en el cas de l'empresa del sector publicitari no hi ha definit cap protocol ni se sap qui ha de realitzar les eines per a la selecció, per tant, protocol·litzar i definir aquest procés es de vital importància per aconseguir els millor candidats
- Analitzar i decidir les eines i instruments per dur a terme la selecció: Existeixen nombroses tècniques per dur a terme la selecció, tot i que la més utilitzada es l'entrevista convencional, també existeixen probes de coneixement, dinàmiques de grup o tècniques de simulació de feina.
- Crear un pla d'acollida: És vital abordar un pla d'acollida que reculli tota la informació i el procés formalitzar per un nou treballador que s'incorpora nou. L'objectiu és familiaritzar-se amb el nou lloc i familiaritzar-te amb la cultura de l'organització. El pla d'acollida ha d'incloure una presentació de l'empresa (informació i *tour* de tota la companyia), un paquet de benvinguda (documents, presentacions i manuals necessaris per la incorporació) i la definició d'un responsable d'adaptació (Conèixer l'entorn i fer-lo sentir còmode durant els primers dies).

7- Creació d'un model formatiu

Descripció: Realització d'un pla formatiu que ofereixi formació reglada, tant a treballadors com a directius, afavorint el desenvolupament personal y professional de totes les persones que formen l'empresa. L'organització ha de ser capaç de proposar un model formatiu alineat amb els objectius estratègics i d'acord amb les necessitats formatives a tots els nivells amb el propòsit de millorar el rendiment i les capacitats dels empleats. Aquesta tasca és una de les més importants i completes de tot el procés, a més a més, implica un cost i l'empresa haurà d'invertir part del pressupost en la creació del model formatiu.

Funcions:

- Identificar les necessitats de formació: S'han de detectar necessitats actuals i futures, establir objectius concrets i fer un anàlisi a tres nivells: organitzatiu, de tasques i del individu. D'aquesta manera, poder assegurar la detecció de necessitats a tots els nivells, des de factors organitzatius com la cultura, a tasques i funcions específiques de tots els llocs de treball, i quins aspectes pot millorar cada persona al realitzar la seva feina.
- Dissenyar i implementar programes de formació: Crear una proposta de valor i definir la seva estructura. Existeixen quatre grans factors a decidir: tipus de formació, públic objectiu de la formació, formadors i grau d'aprenentatge que es vol assolir. De cara a la implementació s'ha de tenir en compte: lloc de la formació, mètodes i mitjans de la formació.
- Avaluar i controlar programes de formació: Un cop dut a terme el model formatiu és necessari analitzar la seva utilitat i eficiència a través d'indicadors. Per tant, s'ha d'avaluar si s'han complert els objectius i optimitzar-ho per millorar-ho en el futur.

8- PDP (Pla de desenvolupament personal): Plans de carrera

Descripció: Dissenyar un pla de desenvolupament personal (PDP) per cada treballador que permeti oferir oportunitats de creixement i capacitació dins de l'empresa, sent una part vital dins de la retenció de talent. L'objectiu és que qualsevol treballador, independentment de la seva posició, pugui desenvolupar-se i tenir una projecció dins de l'organització, i que aquesta li brindi oportunitats i eines de creixement, existint una gestió de la seva carrera professional (De la Calle & Ortiz, 2018).

Funcions:

- Identificar oportunitats de creixement i desenvolupament: L'objectiu és que el treballador conegui les seves pròpies habilitats, interessos, coneixements i motivacions. Conseqüentment, desenvolupi aquests elements per potenciar-los i conegui les activitats que pot dur a terme per aconseguir l'èxit a la seva carrera professional.
- Establir metes i objectius de carrera per cada posició.
- Creació de programes de capacitació i oferir formació adaptada a les necessitats.
- Facilitat la mobilitat interna i les oportunitats d'ascens

9- Pràctiques d'avaluació i gestió de l'acompliment

Descripció: Definició d'un sistema efectiu i dels diferents mètodes de gestió de l'acompliment per realitzar una revisió i avaluació del rendiment i la satisfacció dels treballadors amb l'objectiu de millorar any a any. A través de l'anàlisi de llocs de treball és possible mesurar si s'han complert els objectius marcats i si s'assoleixen les capacitats i competències definides per cada posició. La gestió de l'acompliment, tal i com hem vist a la metodologia, té tres funcions principals: reconeixement i diagnòstic del treballador, definir objectius organitzatius i individuals, i gestionar la compensació.

Funcions:

- Delimitar l'avaluació: S'han de definir diferents criteris i mètriques d'avaluació, a més a més, d'establir els objectius específics. És molt important analitzar tres paràmetres: què s'avalua i a quins nivells es durà a terme, quan es dura terme, i qui durà a terme l'avaluació (els avaluadors)
- Realització de les avaluacions: Decidir la temporalitat de la realització d'avaluacions de l'acompliment i dur-ho a terme segons la definició i els criteris previs.
- Gestió i millora: Analitzar la informació recopilada, proporcionar retroalimentació i reconeixement, identificar àrees de millora i oferir una compensació acord amb els objectius i oportunitats de desenvolupament.

10- Creació d'un pla de retribució

Descripció: Dissenyar un pla de compensació just i competitiu per a tots els treballadors amb una política d'incentius definida, assegurant una remuneració que garanteixi una equitat interna i externa.

Funcions:

- Definir la estructura del pla de retribució: Determinar per cada lloc de treball quina és la composició de la seva retribució, quins components inclou i en quina proporció.
- Realitzar estudis comparatius de salaris: L'objectiu és obtenir informació dels salaris a nivell extern per garantir l'equitat en base a estudis comparatius, entitats oficials o associacions professionals.
- Implementar polítiques d'incentius i bonificacions: Per un costat, decidir la implementació de retribucions indirectes com les prestacions socials, i d'altre banda, establir un model d'incentius definit, definint els criteris i les quantitats de cada incentiu.
- Creació del salari emocional, entès com el conjunt d'elements de retribució no monetaris que ajudar a millorar la satisfacció, motivació i qualitat de vida del treballador.
- Creació d'una classificació en funció dels diferents nivells salarials: L'objectiu és tenir una taula que englobi diferents grups i categories en funció del nivell garantint l'equitat interna i uns paràmetres mesurables. Per dur a terme aquesta classificació és necessari realitzar la fase d'anàlisi de cada lloc de treball, però també realitzar una avaluació per

definir diferents aspectes com: la jerarquització, la comparació per factors o un sistema de punts.

11- Control i avaluació

Descripció: És l'última fase de tot el procés i tal i com s'indica al diagrama de PERT té continuïtat durant els següents mesos de l'execució i no finalitza mai donat que s'han de realitzar accions de control i avaluació de manera constant i sostinguda en el temps. L'objectiu és establir mecanismes de control per mesurar i monitoritzar el desenvolupament i rendiment de totes les fases i pràctiques dutes a terme, garantint la eficiència i eficàcia de les mateixes i l'obtenció de resultats, i com a conseqüència, el bon desenvolupament del departament de recursos humans.

Funcions:

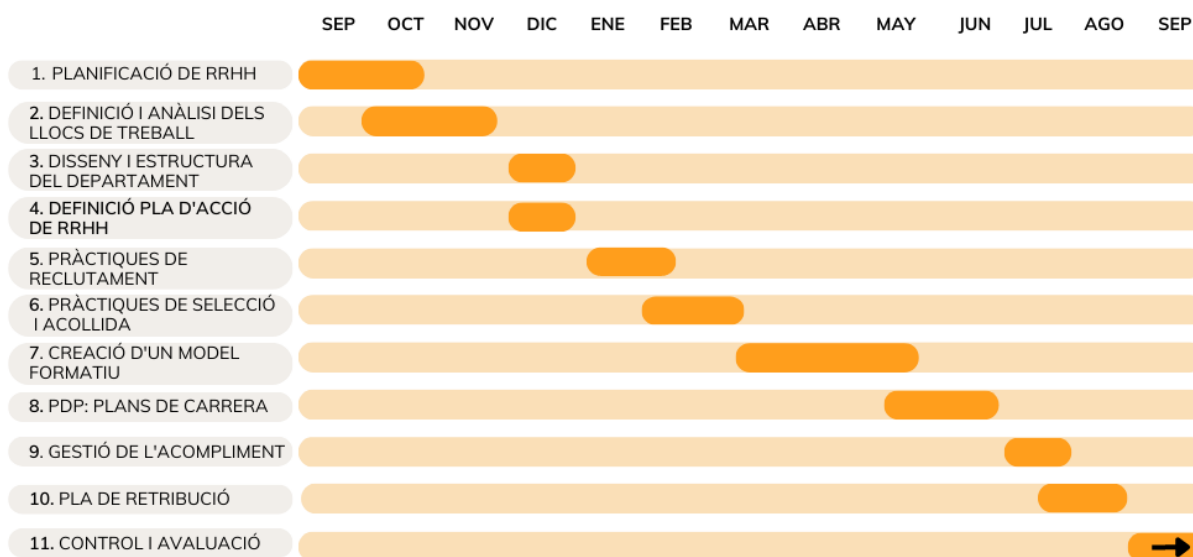
- Definir indicadors claus de rendiment (KPIs) per avaluar i seguir el compliment d'objectius.
- Realitzar informes periòdics de seguiment.
- Recopilar i analitzar dades rellevants per identificar àrees de millora i oportunitats de creixement, i així, prendre accions correctives, sempre que sigui necessari, de les diferents desviacions que es puguin originar.

5.3 Cronograma d'execució i avaluació

Un cop conceptualitzades i definides les diferents fases i tasques de la proposta d'implementació, l'últim pas és temporalitzar el projecte a través d'un cronograma d'execució i avaluació. Per dur a terme aquest cronograma s'ha decidit optar per un diagrama de Gantt, ja que és una eina visual molt utilitzada per la gestió de projectes, que ens permetrà veure una representació gràfica de la temporalització del projecte amb les dates d'inici i finalització, la duració de cada tasca. També ens ajudarà a planificar i programar les diferents activitats per establir una seqüència lògica d'execució i un seguiment del progrés en totes les fases.

En el cas de l'estudi s'ha optat per una duració de dotze mesos per a la realització de la proposta, des de la fase inicial al seguiment final. S'ha considerat que una previsió pessimista podria allargar-se fins els quinze mesos i una optimista als nou mesos, per tant, s'ha optimitzat la durada final en dotze mesos, sempre tenint en compte, que poden existir externalitats o variabilitats que afectin la durada del projecte. Per un alta banda, s'ha estimat que la data d'inici sigui setembre d'aquest mateix any, donant-li realisme a la proposta i tenint en compte, que ja existeix una necessitat evident i predisposició de començar a treballar-ho com abans millor, d'acord amb el pla estratègic. A continuació, es presenta el diagrama de Gantt en relació al cronograma d'execució i avaluació de la proposta:

Gràfic 2: Cronograma d'execució i avaluació a través del diagrama de Gantt



Font: Elaboració pròpia.

Com podem observar, totes les tasques fins a la definició del pla d'acció s'engloben fins a finals de 2022 i a 2023 es realitzen totes les tasques relacionades amb les diferents pràctiques de recursos humans. Hi ha diferents fases amb un pes substancial com la creació d'un model formatiu o els plans de carrera i altres més breus com la gestió de l'acompliment degut, per exemple, a que ja existeix un pla d'acompliment i no s'ha de començar de zero com altres fases. Per últim, cal matisar que l'última fase de seguiment i avaluació s'allargarà des de l'últim mes cap endavant de manera indeterminada, tal i com s'indica al gràfic.

CONCLUSIONS

L'objectiu general de l'estudi a l'inici de la investigació es centrava en l'elaboració d'un marc teòric i pràctic per al disseny i implementació d'un departament de recursos humans a una pime. Per poder donar-li validesa i aplicar la metodologia d'estudi s'ha optat per escollir un subjecte, en aquest cas, una mitjana empresa del sector publicitari que a priori no posseïa un àrea de recursos humans definida i per les seves característiques i particularitats encaixava dins de l'objecte de l'estudi. Per tant, podem concloure que s'han realitzat diferents passos durant el procés de la investigació per brindar aquest marc teòric i qualitatiu que permet establir una estructura i unes bases per al disseny i implementació de l'àrea de recursos humans.

El primer pas ha estat realitzar una exploració i revisió de la literatura existent en diferents àmbits, tant nacional com internacional. Primer de tot, destaca la vinculació de l'àrea de recursos humans amb l'èxit empresarial i la seva vinculació amb els objectius estratègics de l'empresa. En segon lloc, s'han analitzat diferents autors en relació a com s'ha de dissenyar i estructurar un nou departament de recursos humans a les necessitats, característiques i particularitats d'una pime, demostrant que és possible dur-ho a terme i no només estar a l'abast de les grans empreses o multinacionals. Per últim, s'ha centrat la recerca en les principals àrees i pràctiques que existeixen de recursos humans, fase on hem trobat la major varietat d'informació i contingut, definint cinc grans categories per la majoria d'autors: reclutament, selecció, formació, avaluació de l'acompliment i compensació. En conclusió, s'ha trobat molta varietat d'informació d'estudis molt generals o específics sobre altres àmbits de la matèria, però pocs sobre com dissenyar i implementar un àrea recursos humans a pimes, sent estudis estrictament majoritàriament teòrics sense exemples o casos pràctics.

El següent pas ha estat centrar-nos en la metodologia com a eina empírica principal del treball i com a base per la resta d'elaboració de l'estudi. S'ha decidit aplicar una metodologia qualitativa a diferents membres de l'empresa del sector publicitari, definint de manera detallada els participants, els instruments i com es dur a terme el procediment i la recollida de dades. S'ha optat per utilitzar entrevistes qualitatives semiestructurades d'uns 20-30 minuts a onze membres de l'empresa a través d'un guió definit de quinze preguntes. Un aspecte molt significatiu és que dins d'aquestes onze persones s'inclou el director general, tot l'equip directiu, tres càrrecs intermedis i tres treballadors considerats altament qualificats. Per tant, aquesta varietat dels participants ens ha permès obtenir una gran diversitat de respostes amb diferents punts de vista, incloent posicions i rols dins l'empresa molt diferents.

Posteriorment, s'ha traslladat tota la informació de la manera més sintetitzada possible i estructurada per àmbits. S'ha realitzat un apartat de conclusions amb els trets més destacats de l'obtenció dels resultats. Tal i com s'ha presentat anteriorment a l'estudi, ha destacat la tendència per la necessitat d'un àrea de recursos humans específica i la valoració de la gestió actual, definint-la com a limitada o poc professionalitzada. Per un altre banda, tal i com assenyalaven

diferents autors com Cascio (2015) i Wright & McMahan (2011) respecte la vinculació de l'àrea de recursos humans amb l'èxit i productivitat de l'empresa, així com el benestar i satisfacció dels treballadors, els membres de l'equip directiu han coincidit en aquest aspecte. Al comitè directiu existeix un front comú i una gran predisposició de revertir la situació, ho demostren de cara al pla estratègic de cara al 2023, on l'àmbit dels recursos humans són una peça fonamental a desenvolupar. Per un altre banda, s'han analitzat altres aspectes rellevants com: el clima laboral, la cultura organitzacional o les diferents pràctiques de recursos humans, entre d'altres.

Un cop establerts i desenvolupats tots el passos anteriors, l'estudi s'ha centrat en el disseny i proposta d'implementació. En aquest sentit, Granjo (2009) i Armstrong (2014) han servit d'inspiració a l'hora de dissenyar i implementar pràctiques de gestió de recursos humans, amb l'objectiu de proporcionar una base sòlida de cara a una futura execució. El disseny i la proposta d'implementació s'ha plantejat en base als quatre punts considerats més importants: la planificació dels recursos humans, la distribució de fases i les seves interdependències visualment a través d'un diagrama de PERT, el cronograma d'execució utilitzant l'eina visual del diagrama de Gantt, i una descripció per fases i funcions fent una aproximació de manera sintetitzada amb els factors més importants a tenir en compte.

Dins d'aquesta proposta un dels aspectes més rellevants és la planificació dels recursos humans. De la Calle & Ortiz (2018) assenyalen i descriuen la importància de la planificació dels recursos humans així com la descripció detallada dels diferents àmbits i funcions dels recursos humans. A l'estudi en qüestió s'ha determinat la planificació dels recursos humans com a la primera fase dins dels projecte, sent l'eix principal de cara als següents passos i acompliments. En aquest moment, és on s'han de prendre les decisions més importants, per exemple, la determinació del personal que durà a terme tota la implementació. Tal i com s'ha descrit durant l'estudi, pot variar significativament el curs del projecte si l'empresa decideix contractar un especialista en recursos humans que lideri el projecte, si delega al departament d'operacions la tasca o si subcontracta una empresa. Podem concloure que aquesta decisió és fonamental per al funcionament de la implementació i tindrà efectes a l'estructura i el disseny presentat.

La hipòtesis plantejada a l'inici de l'estudi en relació a la proposta de disseny d'un departament de recursos humans per a la seva implementació, valorant i atenent a les particularitats de l'empresa del sector publicitari, podem afirmar que l'estudi posseeix implicacions teòriques i pràctiques i s'accepta la hipòtesis plantejada en quan a la definició i desenvolupament de la proposta, però existeix una discussió sobre l'acceptabilitat de la seva possible aplicació. Rodriguez (2012) considera que per motius tècnics i econòmics aplicar un model de gestió de recursos humans en pimes és molt variant, inclús inoperant ja que està destinat a grans empreses. En aquest sentit, podem afirmar que l'aplicabilitat del pla presentat a l'estudi dependrà d'aquests múltiples factors, però n'hi ha dos especialment rellevants, que suposen una limitació de l'estudi. Per una banda, ha d'existir el suport total per part de la direcció per dur a terme el projecte, a més a més, la seva predisposició i implicació ha de ser significativa donat que són els

màxims responsables per dur-ho a terme. Tot i que en el cas pràctic de l'empresa del sector publicitari és una prioritat dins del pla estratègic a curt termini, s'ha de materialitzar de manera realista en la futura implementació a l'hora d'assentar les bases per realitzar-ho. Per un altra banda, López et al. (2012) recalquen que l'escassetat a les pimes és una tònica general i que l'àmbit dels recursos humans és bàsic, per tant, podem afirmar que la aplicabilitat dependrà dels recursos i el pressupost a destinar com a factor principals. Tot i així, podem concloure que s'han assentat les bases i la estructura d'acord amb les característiques d'una pime per al disseny i implementació d'un departament, tot i tenir en compte les limitacions assenyalades. Per un altre banda, tal i com afirma Ordiz (2002) l'aplicació de pràctiques de recursos humans depèn d'altres factors com la mida i la cultura de l'empresa. En el cas particular de l'estudi, ens trobem amb la dependència dels recursos que es vulguin destinar, per tant, concloem que la mida de l'empresa es totalment rellevant. Relacionat amb la cultura organitzacional, a través de la metodologia aplicada hem conclòs que ens trobem amb una empresa molt familiar, amb una cultura i un sentiment de pertinença molt important, que farà que sigui un factor diferencial a l'hora d'aplicar pràctiques de recursos humans, tenint en compte particularitats específiques.

En conclusió, la variabilitat a l'hora de prendre decisions que són determinants fa que sigui molt difícil afirmar si la aplicabilitat del projecte serà viable o no. Aquest aspecte obre la porta a futures investigacions a acotar l'estudi de manera més pràctica i centralitzada en el subjecte del projecte, tenint ja definides les decisions per part de l'empresa per una implementació més directa i específica, garantint la seva aplicabilitat. Rocha & Rodríguez (2015) promouen que forma part de las supervivència de las pimes al context actual tenir un àrea o un model de recursos humans. Aquest estudi ha brindat un marc teòric i pràctic aplicat a característiques de les pimes que permet, tot i la dependència de l'aplicació de recursos, la possibilitat d'implementar un model de gestió de recursos humans amb una estructura i uns eixos clars d'execució.

En relació a altres futures línies d'investigació, existeixen diferents àmbits per aprofundir arrel d'aquest estudi. Per exemple, un anàlisi dels factors crítics d'èxit que investigui els factors claus que influeixen per una òptima implementació d'un departament de recursos humans en pimes. Per un altra banda, es poden realitzar investigacions sobre l'adaptació de la proposta de disseny i implementació a diferents sectors i contextos empresarials, més enllà del sector publicitari, identificant les millors pràctiques i estratègies segons el sector i l'organització en qüestió. Per últim, obrim un altre línia d'estudi que permeti comparar les pimes i les grans empreses respecte la implementació de l'àrea de recursos humans, avaluant les diferències essencials des de la perspectiva dels recursos, estructures organitzatives, objectius i resultats obtinguts. D'aquesta manera, ajudaria a comprendre millor les particularitats i necessitats específiques de les pimes a l'àmbit dels recursos humans, tal i com s'ha intentat aproximar durant el transcurs d'aquest estudi.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Armstrong, M. (2014). "Part III Human resource management processes". In *Armstrong's handbook of human resource management practice* (pp.71-139). London: Kogan Page.
- Calderón Hernández, G., & Serna Gómez, H. M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Cascio W.F. (2015). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Company.
- De La Calle, M.C. y Ortiz, M. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos*. (3ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Gargallo Castell, A. F. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. En E. J. de Castro Silva, & F. J. Diaz de Castro, *Universidad, Sociedad y Mercados Globales* (pp. 563 - 575). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. and Cardy, R.L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Grano Aguilar, J. (2009). *Cómo hacer un plan estratégico de Recursos Humanos*. A coruña: Netbiblo.
- Grueso Hinstroza, M. P. (2009). La discriminación de género en las prácticas de Recursos Humanos: un secreto a voces. *Cuadernos de administración*, 22(39), 13-30.
- Hameed, I., Ijaz, M. U., & Sabharwal, M. (2022). The Impact of Human Resources Environment and Organizational Identification on Employees' Psychological Well-Being. *Public Personnel Management*, 51(1), 71–96. <https://doi.org/10.1177/00910260211001397>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2009). *Managing Human Resources*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- López Suárez, L. R., Tricás Preckler, J., & Toledano O'Farril, R. (2012). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa*, 14(23), 19-43.
- Mendoza Moheno, J., & Hernández Calzada, M. A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Fórum Empresarial*, 13 (2 Invierno), 23-43. <https://doi.org/10.33801/fe.v13i2.3401>

- Nguyen, T. V., & Bryant, S. E. (2004). A Study of the Formality of Human Resource Management Practices in Small and Medium-Size Enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22(6), 595–618. <https://doi.org/10.1177/0266242604047412>
- Ordiz Fuertes, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 247-265.
- Requena Santos, F. (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (92), 11-44.
- Rocha, L., & Rodríguez, E. (2015). *La importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes*. Tesis de grado publicada, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.
- Rodríguez Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Apuntes del CENES, Volumen 31, nº 54*, 193-226.
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw Hill.
- Triguero Martínez, L. Á. (2019). Trabajo decente y call centers: salud laboral y riesgos psicosociales en jaque. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 7(4), 42-63.
- Ulrich, D., Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2013). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill Education
- Valle, R. (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. (2ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Wright, P. and McMahan, G. (2011). Exploring Human Capital: Putting “Human” Back into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 21, 93-104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>

ANNEXOS

Annex I: Guió de l'entrevista al director general i l'equip directiu

El present guió de preguntes forma part de la investigació acadèmica realitzada per Antoni Masip per al treball de fi de màster de Direcció i Gestió de Recursos Humans, impartit per la Universitat Oberta de Catalunya. Els fins de l'entrevista són estrictament acadèmics i la identitat dels entrevistats és completament anònima, garantint la seva seguretat i confidencialitat en les respostes.

La finalitat de la investigació és poder realitzar un diagnòstic en matèria de recursos humans de la empresa del sector publicitari, veure les principals fonts de millora i els àmbits més rellevants i amb més necessitat a solucionar per al disseny i implementació d'un àrea de recursos humans a l'empresa en qüestió. En aquest cas, les preguntes s'enfoquen al director general i l'equip directiu de l'empresa, amb qüestions més específiques respecte la seva posició.

A continuació, s'adjunten les preguntes de l'entrevista qualitativa semiestructurada a realitzar entre abril i maig del 2023:

- 1- A nivell general, com valoraries la gestió actual de RH que duu a terme l'empresa?
- 2- Quina opinió tens sobre la necessitat de tenir actualment un departament de RH a l'empresa?
- 3- Com consideres que un departament o pla de RH contribueix a l'èxit de l'empresa?
- 4- Com descriuries el clima laboral de l'empresa?
- 5- Que creus que fa actualment l'empresa per captar i retenir talent?
- 6- Quin rol juga el comitè directiu dins de la gestió de RH?
- 7- Com creus que una implementació d'un departament de RH podria afectar a la relació entre treballadors i directius de l'empresa?
- 8- Quina característica o element essencial creus que ha de tenir qualsevol persona que entra a treballar a l'empresa?
- 9- Quina opinió tens sobre les dinàmiques de grup i els "team building" com a eina d'enfortir el treball en equip i les relacions interpersonals?
- 10- Quins àmbits de RH són més prioritaris actualment d'implementar a l'empresa? (reclutament, selecció, formació, avaluació de l'acompliment i compensació)
- 11- Quins aspectes clau creus que s'han de dur a terme com a pla d'acollida o *onboarding* de nous treballadors que s'incorporen a l'empresa?
- 12- Que pot fer l'empresa en matèria de formació i desenvolupament professional de cara als treballadors de l'empresa?
- 13- Quines accions podeu dur a terme com a empresa que permeti una major flexibilitat i conciliació de la vida personal y professional de tots els treballadors?
- 14- Com valoraries la implementació de beneficis no dineraris o incentius per objectius com a mesura de compensació?

- 15- Quins objectius es busquen al realitzar avaluacions d'acompliment als membres de l'empresa?

Annex II: Guió de l'entrevista als càrrecs intermedis i treballadors

El present guió de preguntes forma part de la investigació acadèmica realitzada per Antoni Masip per al treball de fi de màster de Direcció i Gestió de Recursos Humans, impartit per la Universitat Oberta de Catalunya. Els fins de l'entrevista són estrictament acadèmics i la identitat dels entrevistats és completament anònima, garantint la seva seguretat i confidencialitat en les respostes.

La finalitat de la investigació és poder realitzar un diagnòstic en matèria de recursos humans de la empresa del sector publicitari, veure les principals fonts de millora i els àmbits més rellevants i amb més necessitat a solucionar per al disseny i implementació d'un àrea de recursos humans a l'empresa en qüestió. En aquest cas, les preguntes s'enfoquen als diferents càrrecs intermedis seleccionats i als treballadors considerats "altament qualificats", amb qüestions més específiques respecte la seva posició.

A continuació, s'adjunten les preguntes de l'entrevista qualitativa semiestructurada a realitzar entre abril i maig del 2023:

- 1- A nivell general, com valoraries la gestió actual de RH que duu a terme l'empresa?
- 2- Quina opinió tens sobre la necessitat de tenir actualment un departament de RH a l'empresa?
- 3- Quina importància li dones a que existeixi una gestió de RH per part de l'empresa per a un bon acompliment de la teva feina i una òptima satisfacció laboral?
- 4- Com descriuries el clima laboral de l'empresa?
- 5- Quines pràctiques o accions creus que fa l'empresa per retentir-te?
- 6- Creus que els teus objectius professionals estan alineats amb l'empresa?
- 7- Com creus que una implementació d'un departament de RH podria afectar a la relació entre treballadors i directius de l'empresa?
- 8- Quina opinió tens sobre les dinàmiques de grup i els "team building" com a eina d'enfortir el treball en equip i les relacions interpersonals?
- 9- Quins àmbits de RH són més prioritaris actualment d'implementar a l'empresa? (reclutament, selecció, formació, avaluació de l'acompliment i compensació)
- 10- Quan et vas incorporar a l'empresa, com va ser el teu *onboarding* o l'acollida per part de l'empresa?
- 11- Que creus que podria oferir l'empresa en matèria de formació i desenvolupament professional que fos positiu per als treballadors?
- 12- Quines accions per part de l'empresa creus que podrien permetre't conciliar millor la vida personal i laboral?

- 13- Com valoraries la implementació de beneficis no dineraris o incentius per objectius com a mesura de compensació?
- 14- Que esperes obtenir per part de l'empresa quan realitzes avaluacions d'acompliment?