

# ANÀLISI DE LES CONDICIONS LABORALS

## del sector industrial al Bages

Data: 31/01/2019

Programa Ocupació al Bages Industrial 2018-2020

Ajuntament de Manresa



## Index

Context .....	pàg. 3
Objectius .....	pàg. 3
Metodologia .....	pàg. 3
Principals resultats de l'enquesta .....	pàg. 5
Aportacions de les empreses .....	pàg. 8
Mesures innovadores en la gestió del talent .....	pàg. 13

## Context

Dins del marc del Programa OBI, es realitza el present estudi per a analitzar la situació de les empreses del Bages vers la problemàtica per l'atracció i retenció del talent. El punt de partida s'inicia en la pèrdua de competitivitat davant d'altres poblacions pròximes a Barcelona i Igualada on les condicions salarials són millors pels treballadors.

Fruit d'aquesta situació, es planteja realitzar el present estudi per valorar quines pràctiques i mesures tenen implementades en gestió de persones, i quines opcions es plantegen per a revertir aquesta situació, a partir d'un recull de mesures innovadores en la gestió del talent.

## Objectius

La realització de l'estudi es basa en tres premisses:

- 1) Analitzar la problemàtica de les empreses del sector del metall vers la comparativa amb altres poblacions.
- 2) Amb la col·laboració d'un expert en matèria de Gestió del talent, analitzar la possibilitat de implementar accions orientades a guanyar competitivitat. L'objectiu d'aquestes mesures, no han de suposar un cost afegit a les condicions laborals/salarials sinó que siguin complementàries.
- 3) Com a tancament, recollir a aquelles accions més adients que convindria dissenyar, desenvolupar i implementar com a valor diferencial per a reforçar l'*employer branding* de les empreses.

## Metodologia de treball

Per tal d'assolir els objectius descrits anteriorment, s'ha treballat amb un grup d'empreses del sector industrial del Bages, analitzant els seus casos, experiències i bones practiques.

La recollida de dades s'ha portat a terme mitjançant una enquesta de dades quantitatives, que s'ha complementat amb l'anàlisi d'informació de caire més qualitativa, a través d'un grup de discussió amb pimes del sector metall, amb l'objectiu d'aprofundir en el context i problemàtiques que troben les empreses industrials en la gestió del talent.

Es va dividir la sessió de treball en dos fases.

Fase 1: La realització d'una enquesta que recull polítiques i mesures de recursos humans per valorar quines accions tenen implementades.

Fase 2: Posada en comú i grup de discussió de les mesures que tenen implementades i els seus resultats, pel recull de noves idees i aportacions.

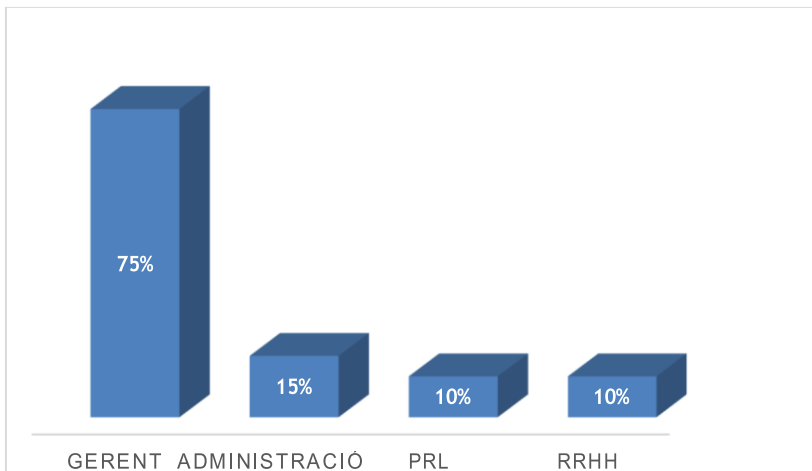
El present informe està dividit en tres parts:

1. Representació gràfica i quantitativa de les principals dades recollides en l'enquesta.
2. Resum de les aportacions de les empreses en els diferents eixos de gestió de persones.
3. Descripció de mesures per a potenciar *l'employer branding*.

## Principals resultats de l'enquesta

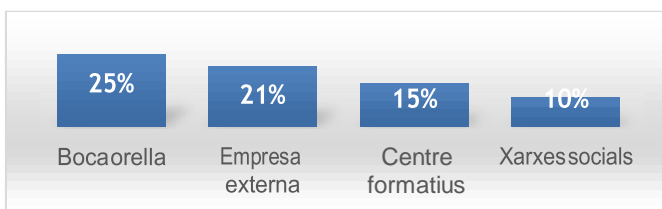
### Funció de recursos humans

*Qui es responsabilitza en l'empresa de la gestió de persones?*



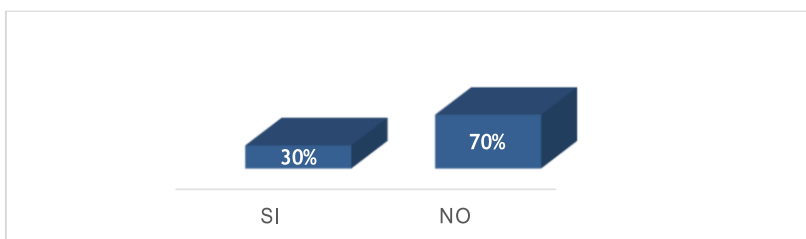
### Reclutament i selecció de personal

*Quines són les principals fons de captació*

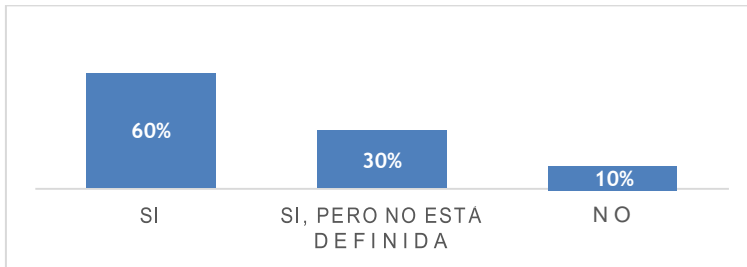


### Pla d'acollida

*L'empresa té definint un pla d'acollida i acompanyament a les noves incorporacions?*

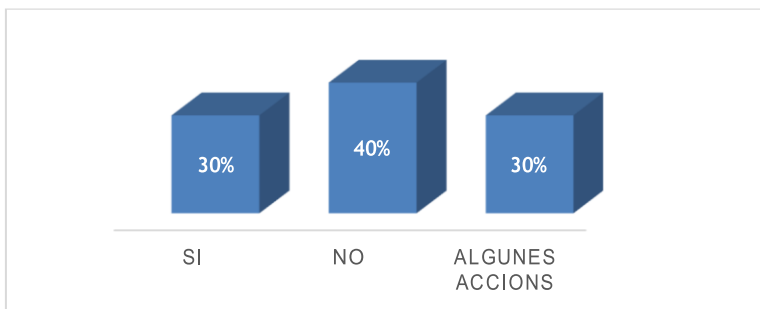


*Es realitza una formació inicial al treballador, està definida?*

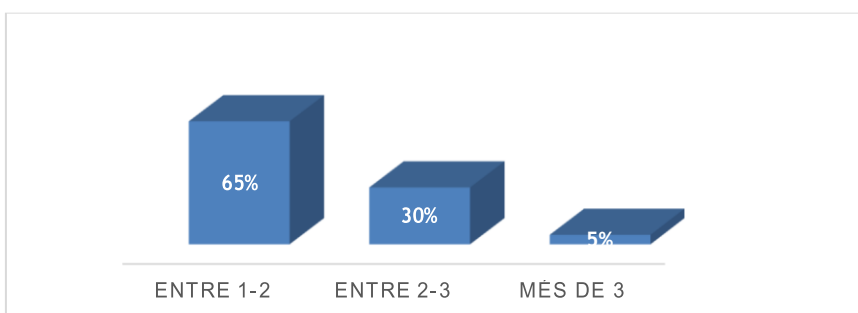


### Formació interna i desenvolupament

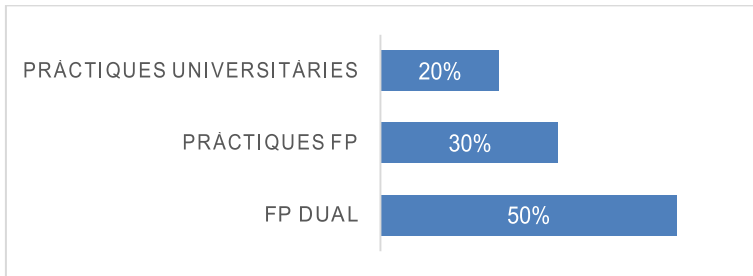
*L'empresa planifica la formació a través d'un pla formatiu anual?*



*Quants alumnes en pràctiques acull al llarg de l'any*

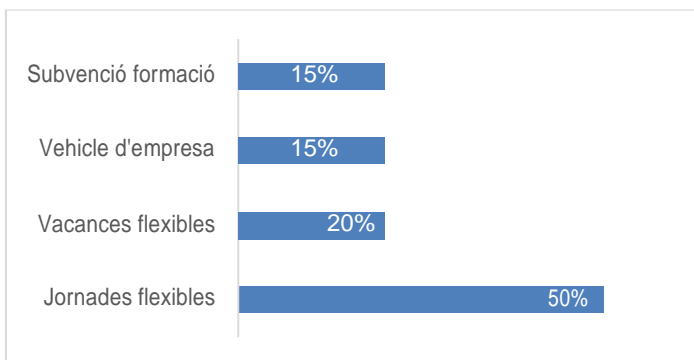


*En quina modalitat és més habitual*



**Compensació & Beneficis**

*Quins beneficis extrasalarials són més habituals?*



## Aportacions de les empreses

A continuació es realitza un recull de les principals aportacions realitzades pel grup de treball.

Respecte a la complexitat de reclutar personal en comparativa amb altres poblacions més pròximes a Barcelona, a les empreses del Bages els hi resulta complicat atraure professionals d'altres territoris per treballar a Manresa. Es té la certesa que a les persones els hi resulta més atractiu desplaçar-se a la zona metropolitana on les oportunitats professionals i les condicions laborals són millors.

La complexitat en l'atracció del talent per zona geogràfica es suma la problemàtica de la manca de determinats perfils professionals, com són el perfils tècnics, enginyeries i professionals de la indústria i dels oficis. Davant aquesta situació, l'empresa està més oberta a reclutar persones d'altres poblacions de la resta del territori, així com especialistes de la indústria d'altres països.

## La funció de Recursos Humans

La funció de gestió de persones en l'àmbit de la pime acostuma a recaure generalment en el Gerent i/o propietari de l'empresa, i en segon terme en el Departament d'administració/finances. En determinades ocasions, en l'àrea de Prevenció de Riscos laborals. La idiosincràsia de la pime no fa possible que disposi d'un professional de l'àmbit dels recursos humans lo qual provoca tenir una menor professionalització d'aquesta àrea. I a la vegada, l'empresari necessita de major suport extern per la gestió de persones sent conscient de la seva complexitat.

## Reclutament i captació del talent

En l'actualitat les empreses tenen moltes dificultats per captar professionals d'acord a les seves necessitats productives. Per una banda, es troben amb les dificultats per a captar perfils de major qualificació, lligat sobretot a l'àmbit de l'enginyeria i per una altre, la dificultat per la mancança de professionals de determinades posicions com poden ser Torners, Fressadors, operadors de CNC, etc. La base d'aquestes dificultats va més enllà de les polítiques de recursos humans que tinguin dissenyades, i tenen una relació directa en l'àmbit de l'ensenyament i els gaps entre la formació i les necessitats de l'empresa.

Cada empresa té la seva pròpia estratègia de reclutament en funció dels resultats que han obtingut. Generalment la font de captació més comuna és el boca-orella, en alguns casos l'empresa premia al treballador que aporta contactes. En segon terme, la contractació de serveis d'empreses de treball temporal com a mitjà per a disposar d'efectius de



manera ràpida, encara que són crítics amb el servei que ofereixen. La tercera opció és recorre a centres formatius i universitaris.

Altres opcions és incorporar professionals amb més experiència i de major edat, ja que tenen dificultats per a captar professionals dins de la franja dels 25 als 35 anys. A la vegada, consideren que les persones de més de 45 tenen uns valors, una cultura del treball i de l'esforç que els hi assegura més compromís i estabilitat.

En el moment de la selecció de personal es valora principalment l'actitud de la persona, més que les capacitats tècniques i l'experiència aportada, es considera que l'empresa disposa dels recursos per a formar als seus treballadors i s'inverteix el temps necessari fins que la persona és autònoma en el seu lloc.

Generalment, l'empresa no té definit un pla d'acollida per acompanyar als nous col·laboradors en la seva adaptació al nou entorn de treball. En determinades ocasions, la persona rep una formació inicial relacionada amb el seu lloc però en general manca una procés detallat d'acompanyament durant els primers mesos. La construcció del vincle entre el nou col·laborador i l'empresa és un factor clau a l'hora de retenir el talent. Durant els primers dies de la relació laboral, es creen les primeres impressions i és el moment per a transmetre la cultura de l'empresa.

### **Iniciatives d'estudiants en pràctiques**

En termes generals, gairebé totes les empreses gestionen estudiants en pràctiques; per suplir la mancança de professionals, com una opció per a identificar el talent i oportunitats de creixement, per a donar suport a certs departaments davant de puntes de treball o davant de la complexitat de trobar perfils amb major experiència. L'empresa quan necessita persones joves ha d'optar per estudiants tant universitaris com de cicles formatius, ja que els hi costa arribar a perfils junior de 3 o 5 anys d'experiència.

L'empresari és molt conscient de la realitat actual, de la complexitat que suposa acollir en determinades situacions alumnes en pràctiques, inclús de la dificultat que tenen els centres educatius per disposar d'estudiants per a la realització de pràctiques.

### **Formació i desenvolupament del talent**

Respecte a l'eix formatiu i de desenvolupament ens trobem amb diferents realitats, la majoria no tenen definit un pla formatiu com a tal, sinó que van dissenyant accions en funció de determinades situacions, incorporacions, etc. i realitzen aquelles formacions obligatòries lligades a la Prevenció de Riscos Laborals, Seguretat, Normatives, etc.

Hi manca un anàlisi de les necessitats formatives, un pla concret amb accions per a cada col·lectiu de l'empresa i una disjuntiva en realitzar la formació dins de la jornada laboral. Sovint l'empresari pensa que els treballadors sols volen realitzar formació, si aquesta es realitza dins la jornada laboral. No es presenta la formació com una oportunitat de creixement i de desenvolupament del treballador, com una acció més que permeti la retenció del talent. En determinades ocasions, la sensació que es té és de poc esperit per part dels treballadors en formar-se. No està relacionada les accions formatives amb un pla de creixement i desenvolupament professional.

L'empresari sovint percep i creu que destinar recursos formatius a determinades persones suposa un risc de perdre aquell treballador, un risc de que marxi a la competència un cop està format. Aquest plantejament es manté perquè no hi ha una cultura de la necessitat de formació i desenvolupament constant. La formació hauria de ser una funció més del lloc de treball.

Un altre factor important, és el disseny de plans de carrera per aquelles persones que volem fidelitzar i que són clau per la posició que ocupen. El pla de carrera és un plantejament a llarg termini on es dissenyen uns objectius específics tant d'assumpció de majors responsabilitats com aspectes formatius lligats a aquest creixement professional. Què acostuma a ocórrer si l'empresa no ho treballa, que les persones amb talent no s'impliquen massa amb l'empresa perquè sols la veuen com un mitjà de subsistència o de pas, amb poques possibilitats de creixement. És per això que el pla de carrera és un instrument que ben definit, és una eina clau per a la fidelització i el compromís de les persones.

L'empresa valora al professional en funció de les seves capacitats, competències i actituds, tal com s'ha comentat anteriorment, per sobre dels coneixements i de l'experiència. En aquesta línia, es considera que l'actitud es un fet educatiu i social, intrínsec a la persona i que des de l'empresa no es pot fomentar ni treballar.

L'actitud és pot treballar des de l'empresa en el moment que coneixem les motivacions i els interessos dels treballadors, es poden dissenyar estratègies concretes, sent responsabilitat del comandament la gestió de les actituds.

En el moment que analitzem les motivacions individuals i coneixem les percepcions de les persones i la seva realitat, es podran definir mesures que generin un impacte en la persona.

L'estil de direcció esdevé un factor clau per a fomentar espais i bon ambient de treball. La formació en habilitats directives, de relació interpersonal, de motivació i resolució de conflictes esdevé cabdal pel treball en equip. L'estil de lideratge del gerent i del seu equip directiu és fonamental per a generar un entorn compromès, disminuir la rotació, l'absentisme, i en definitiva, potenciar la identificació del treballador amb la cultura i valors de l'empresa.

La formació en desenvolupament directiu ha de ser una acció constant en l'empresa, amb el suport de professionals qualificats en l'àmbit del coaching. L'empresari, és conscient de la importància del lideratge però al no haver planificada una estratègia i un pla d'actuació concret, provoca que aquestes accions quedin relegades a un segon terme.

### **Política de compensació i beneficis**

Respecte a la política retributiva, generalment les empreses tenen una definició del salari del treballador en funció de la classificació del conveni més els diferents complements relacionats amb l'exigència del lloc. A nivell d'estructura salarial no hi ha una definició salarial per bandes que permeti un recorregut i creixement, com tampoc tenen recollida una política retributiva clara, on es treballi l'equitat interna i la competitivitat externa, els increments salarials, el reconeixement, etc.

El treballador acostuma a tenir poca informació, de com se l'està pagant i en funció de quins paràmetres. Si que veiem que algunes empreses han dissenyat sistemes de retribució variable en funció d'indicadors i objectius observables i quantificables.

La retribució variable permet recompensar el rendiment del treballador en funció de resultats globals, departamentals i individuals. Malgrat ser un bon sistema no sempre és fàcil d'implementar i no sempre és la millor solució.

L'empresari és conscient que és important implementar polítiques de recursos humans atractives per a potenciar la seva capacitat d'atracció del talent. En determinades ocasions, es considera que el treballador no acaba de valorar els beneficis que se'ls hi ofereix.

El salari emocional permet fidelitzar al treballador però ha d'anar alineat a una estratègia, a un pla d'acció i un adequat procés de comunicació interna.

La comunicació interna, és una altre àmbit que s'hauria de treballar per a facilitar tant la informació que es transmet des de la direcció com les oportunitats que té el treballador per a transmetre les seves necessitats. La comunicació ha de ser un eix estratègic que permeti posar en valor les accions que es duen a terme per a millorar la gestió del talent.

En relació al salari emocional les empreses cada cop estan més conscienciades en la jornada flexible, encara que algunes creuen que implementar-ho no és fàcil pel tipus d'activitat que desenvolupen. En segon lloc, ens trobem amb el vehicle d'empresa i les vacances flexibles com a mesures més habituals. El ventall de polítiques que es poden implementar és molt ampli però no sempre l'empresa disposa de la informació de com fer-ho i necessita de l'acompanyament i assessorament extern.

Dins del sector del metall ens trobem amb diversitats de polítiques de recursos humans en funció de la cultura organitzativa. Algunes empreses, tenen una cultura orientada en la persona amb mesures més innovadores. Per altre banda, ens trobem amb models d'empresa més conservadors amb una concepció més tradicional del treball.

Com a reflexió, és interessant com la innovació en l'àmbit productiu i de processos és essencial per guanyar competitivitat, però no es té la mateixa concepció de la importància del capital humà.

## Mesures innovadores en la gestió del talent

### *Implementar un procés de canvi organitzatiu: Empowerment*

L'empowerment és una nova concepció d'organització interna que es basa en com les persones decideixen desenvolupar la seva feina. Està relacionat amb la qualitat, la millora continua, la gestió del rendiment, els equips de treball autodirigits, la gestió de competències, etc. L'empowerment pot tenir un efecte positiu en les actituds, aquelles persones que abans es queixaven o que expressaven la seva negativitat perquè estaven controlades, ara poden arribar a aconseguir majors reptes, tenen més autonomia, més habilitats i progressen per arribar a aconseguir majors fites incrementant la seva motivació.

És un procés de canvi organitzatiu i s'ha de dissenyar amb cura cada una de les fases del procés, per arribar a tenir equips empoderats.

#### Fases d'un procés d'empowerment

- 1- **Visualització del canvi i millora:** és un dels punts més importants per la persona i l'empresa. Els treballadors han de voler aquest canvi i estar convençuts de poder realitzar-ho.
- 2- **Més autonomia:** eliminar les restriccions que tenen els treballadors a tots els nivells de l'empresa per a que siguin capaços de prendre decisions sense ser bloquejats per reunions, jerarquies i burocràcia.
- 3- **Major identificació amb el treball:** les persones comencen a prendre consciència de la propietat de la seva feina i de les seves tasques. Més identificats amb la feina.
- 4- **Aprenentatge de noves habilitats:** els treballadors estan més interessats per la seva feina, desenvolupen noves habilitats i responsabilitats. Les persones es sentiran motivades.
- 5- **Aconseguir fites i resultats:** es comença a visualitzar els resultats del procés de canvi.
- 6- **Increment de la competència i satisfacció:** es produeixen canvis relacionats amb l'actitud de les persones i el seu comportament, es senten més competents. Es troben en un altre nivell de competència.
- 7- **Acceptació de feines més complexes:** la persona es sent més preparada i amb més capacitat per assumir majors funcions.

### Tècniques d'empowerment

L'equip directiu ha de ser el principal **motor de canvi** i ser el màxim defensor del procés d'empowerment. Ha de ser visible a través de la seva relació amb els treballadors. És necessari crear un entorn més obert, amb major comunicació, més llibertat i pròxim amb el treballador.

La **delegació** és el mecanisme més important en un procés de canvi. Les persones han de tenir les habilitats per a desenvolupar determinades funcions i generar un entorn de confiança. En el cas que la persona no tingui l'experiència o coneixement necessari, passar per un procés d'aprenentatge i acompanyament.

La **rotació de llocs** de treball pot oferir un valor afegit al procés d'empowerment, proporciona nous reptes per les persones, nous aprenentatges i experiència en noves funcions i tasques.

Els **equips autodirigits** és també una tècnica a implementar, especialment en entorns industrials, consisteix en que és el propi equip que defineix els objectius a assolir i el procés de com arribar-hi. L'encarregat o comandament no ha d'interferir sinó orientar des de la seva experiència i coneixement.

### Avantatges de l'empowerment

És útil per eliminar processos burocràtics i alliberar als treballadors pels seus esforços individuals.

1. Major flexibilitat i possibilitat de compensar als treballadors per la seva contribució.
2. Afavoreix el desenvolupament i l'aparició del talent ocult.
3. La descripció restringida de les funcions del lloc de treball passa a un concepte més ampli i flexible.
4. Afavorir la creativitat i la innovació.
5. Introduir poder a nivells baixos de l'organització per a millorar les relacions internes i externes.
6. Increment de la productivitat i el reconeixement.
7. Responsabilitat de les persones pel desenvolupament de la seva feina.

### *Disseny d'estratègies per a fomentar l'employee experience*

El concepte d'*employee experience* es basa en conèixer el compromís del treballador amb la seva empresa i la seva experiència com a treballador. Generalment està relacionat amb eines que permeten analitzar la satisfacció del treballador i que l'empresa pot monitoritzar aquelles accions que tenen més valor o impacte organitzatiu.

Consisteix en tenir informació de les accions que s'implementen i com són rebudes per part de l'organització per anar definit i generant noves propostes. És de vital importància la visibilitat de la cultura, les condicions de treball i el desenvolupament tecnològic, especialment per les noves generacions.

L'empresa ha d'enfocar-se en desenvolupar i fer visible la cultura organitzativa, establir les polítiques que determinen les condicions laborals i que aquestes siguin atractives per poder retenir el talent, i per últim dissenyar els processos i implementar la tecnologia necessària per a poder desenvolupar la feina en un entorn cada cop més competitiu.

Els millennials i les generacions que els segueixen han crescut en un entorn tecnològic i valoren amb més intensitat la digitalització de l'empresa. Un entorn conservador i tradicional, amb tecnologia obsoleta serà poc atractiu per a ells.

Si l'empresa es preocupa i cuida als seus treballadors es produirà un efecte en cadena i els treballadors cuidaran també dels seus clients, d'aquesta manera és possible generar un entorn on les persones s'identifiquin amb l'empresa.

L'experiència del treballador es centra en diferents aspectes, no és tan sols un tema de beneficis sinó d'un conjunt de propostes:

1. La compensació, engloba el salari, els beneficis extrasalarials, les vacances i altres aspectes.
2. El creixement i desenvolupament professional que es pot arribar a assolir dins de l'empresa.
3. L'organització en general, la cultura, la gestió que es practica, l'estil de treball.
4. Les persones, l'ambient laboral, l'índex de felicitat i l'autonomia dels treballadors.
5. El desenvolupament del treball, les metodologies, l'espai, la flexibilitat, els recursos disponibles.
6. La tecnologia, la innovació en els sistemes, en producció i en el propi lloc de treball.

### *El lideratge emocional i la motivació d'equips*

Des de l'empresa cal treballar el desenvolupament d'habilitats i el lideratge dels comandaments i molt més important, analitzar com aquests lideren el seus equips. El dia a dia i la rapidesa amb la que tot es mou i avança, sovint impedeix centrar-nos en el què està passant i analitzar el per què acostumem sempre a cometre els mateixos errors, a escoltar les mateixes queixes, etc. L'empresa ha de disposar d'uns líders que puguin canalitzar i gestionar els seus equips de forma positiva per a generar determinades actituds.

Caldria analitzar com el directiu lidera el seu equip, és probable que dediqui més temps en posar èmfasi en l'error, i no tant en escoltar, entendre, reforçar o reconèixer els bons resultats. S'ha de treballar l'impacte emocional que té per l'equip un enfocament centrat en el càstig i no en el reconeixement. La manera en que gestionem les emocions és individual i subjectiva, perquè no podem controlar-ho però sí que podem influir en que aquestes siguin més positives que negatives.

Així doncs, reforçar les qualitats positives serà la millor manera de vèncer les negatives, i segurament aconseguirem que la productivitat correlacioni més amb les primeres.

El rol del lideratge ha d'anar de la mà de la gestió emocional, sense caure en un estil paternalista, el "lideratge emocional" hauria d'orientar-se a influir en les emocions relacionades amb la productivitat i el benestar de l'equip. Dotar de les capacitats és clau, especialment en entorns productius i industrials, on sovint l'estil de direcció encara es basa en concepcions antigues, que avui en dia tenen poca eficàcia per a la motivació.

La realitat és que en entorns empresarials costa dir als altres el que valorem d'ells i el que estan fent bé, però pensem en com ens sentim quan el nostre cap ens diu el que li agrada de nosaltres o ens felicita, ens aporta una dosi extra d'energia i confiança. Aquesta qüestió és tan important per al benestar i la motivació de l'equip que no podem deixar-la implícita, no és suficient amb el "ja es sobreentén".



### *Mesures per a generar un entorn de benestar i hàbits saludables*

Es centra en fomentar una bona energia en el treball per a millorar la productivitat a través de polítiques que fomentin el benestar i els hàbits saludables. Extrapolat a l'empresa les tendències actuals que la societat està reclamant orientades a la cura pel cos, el benestar i la salut en general.

L'empresa ha de dissenyar la seva estratègia en aquest àmbit, definir les accions que durà a terme que permetin un major benestar pel seus treballadors. Els beneficis de generar un entorn saludable té un impacte directe en la productivitat de les persones.

Com a exemple d'idees que es poden dur a terme, recollim les següents:

- Accés a sessions de fisioteràpia, massatges, meditació, etc. ja sigui al propi centre de treball en hores concertades o amb acords amb centre externs.
- Màquines de *vending* amb producte ecològic, fruita, sucres saludables.
- Disposar de fruita de forma setmanal gratuïta pel treballador.
- Acords amb centres esportius pròxims a l'empresa per a obtenir descomptes per a treballadors.
- Fomentar jornades esportives un dia a l'any amb la realització de diferents tipus d'activitats aptes per tots els col·lectius de l'empresa, aquestes jornades poden ser obertes a les famílies, *family day*.
- Generar un entorn laboral amb missatges respecte el consum d'aigua, utilitzar les escales enlloc de l'ascensor, informació sobre productes de proximitat als espais comuns de menjador, etc.
- Disposar pels treballadors de càtering amb menjar saludable.
- Sessions formatives de conscienciació amb tallers de cuina saludable, activitat i exercicis físics per realitzar entre hores, a casa, etc.
- Formació orientada a l'organització i gestió del temps i de l'estrès. Accions per a incrementar la productivitat personal a través de l'ús de diferents eines.
- Formació orientada a comunicació, assertivitat i empatia per a tenir cura en les relacions interpersonals amb companys, superiors, clients, proveïdors, etc.
- Generar entorns de treball amb un adequat ambient laboral.

### *Salari emocional i polítiques de beneficis extrasalarials*

El salari emocional són totes aquelles retribucions no econòmiques que el treballador obté de l'empresa amb l'objectiu d'incentivar de forma positiva la imatge que té del seu ambient laboral, així com satisfer les necessitats personals, familiars o professionals, millorant la qualitat de vida i fomentant un bon clima organitzacional.

- Ampliació el permís de maternitat en 2 setmanes.
- Ampliació del permís de paternitat.
- Ampliació del permís de lactància (2 hores / 12 mesos enlloc de 1 hora/9 mesos)
- Permisos retribuïts per assistir al metge, tutories infantils, acompanyament a majors.
- Ampliació de 3 anys per cuidar de fills/es.
- Permetre la sol·licitud de reduccions de jornades de forma temporal.
- Bancs del temps lliure, permet canviar salari per temps lliure.
- Flexibilitat d'horaris d'entrada i de sortida (1/2 hora per dinar). Vacances flexibles.
- Adequació des horaris als ritmes de les persones, adequació en funció del transport, de les escoles, comerços, etc.
- Teletreball implementant tecnologia que permeti accedir als sistemes interns.
- Recolzament econòmic per despeses d'escoles infantils o centres d'atenció a persones grans.
- Reserves de places en escoles properes a l'empresa.
- Formació interna en horari laboral.
- Reunions d'acord als horaris de l'empresa, preferiblement al matí.
- Festiu el dia de l'aniversari.
- Desconnexió digital en períodes de vacances, caps de setmana, etc.
- Mobilitat compensada per dies de vacances/hores/jornades flexibles/teletreball.
- Assegurances, mútua privada, plans de pensions.
- Sales polivalents pels treballadors per diferents usos.