

***Due Diligence* en l'àmbit dels recursos humans**

MARIA FONTCALDA SOLÉ
UOC

Data de recepció: 02/01/2022

Data d'acceptació: 31/01/2022

RESUM

Una *Due Diligence* en matèria de recursos humans ens ha d'aportar evidències del valor del seu capital humà, més enllà de les seves formes organitzatives i del compliment legal de les matèries laborals i administratives.

Per aquest motiu, serà importat verificar jurídicament i econòmicament que el marc de les relacions laborals és l'adequat i l'organització ha complert amb les exigències establertes, però serà clau contrastar la resta de funcions de recursos humans i les polítiques establertes, per poder saber quin valor té aquest capital humà i el seu talent, en el marc organitzatiu.

El futur dels recursos humans vindrà marcat per una forta influència de l'impacte de la persona i les seves motivacions, amb un canvi de paradigma de lideratge basat en el desenvolupament i la participació dels equips, amb organigrames amb tendència a aplanar-se i amb una major flexibilitat en les relacions laborals, per tant, tots els paràmetres que més s'ajustin a aquest recorregut tindran una major valoració per alinear-se amb les tendències futures i, en conseqüència, probablement més valor.

Classificació JEL: G34, K42, H25, M14, M40.

PARAULES CLAU

Recursos humans, Capital humà, Relacions laborals, Persona, Flexibilitat.

ABSTRACT

Due Diligence in human resources must provide us with evidence of the value of its human capital, beyond its organizational forms and the legal compliance of labor and administrative matters.

For this reason, it will be important to verify legally and financially that the framework of labor relations is adequate and the organization has complied with the established requirements, but it will be key to contrast the other functions of human resources and established policies, in order to know the value of this human capital and its talent, in the organizational framework.

The future of human resources will be marked by a strong influence of the impact of the person and their motivations, with a change of leadership paradigm based on the development and participation of teams, with organization charts with a tendency to flatten and with a greater flexibility in labor relations, therefore, all the parameters that best fit this path will have a higher valuation to align with future trends, and therefore probably more value.

JEL classification: G34, K42, H25, M14, M40.

KEYWORDS

Human resources, Human Capital, Labor relations, Person, Flexibility.

1. Introducció

La *Due Diligence* en l'àmbit dels recursos humans, va més enllà d'obtenir la "diligència deguda" en aspectes jurídicolaborals. A banda de valorar els índexs de compliment de les obligacions legals, la revisió i la valoració dels recursos humans mitjançant el capital humà, la gestió del talent o del coneixement que les persones aporten a una organització, són elements clau a considerar, per tal d'evidenciar la vàlua d'una empresa i del seu "saber fer".

Tots aquests elements ens ajudaran a evidenciar els intangibles enfront dels tangibles, i sens dubte, l'objectivació d'aquests intangibles pot ser tant o més important que la mateixa revisió dels aspectes laborals. També ens ajudaran a entendre en quin tipus d'organització ens trobem i quines mesures s'haurien de reforçar, millorar, canviar o mantenir.

Anys enrere podríem trobar-nos en barems de mesura enfocats bàsicament a la grandària d'una plantilla, o de la configuració jeràrquica. En l'actualitat valors com el capital humà, el talent, i els objectius i projectes de futur, poden tenir un valor molt més alt que la importància del nombre de persones. Les noves tecnologies, la capacitat d'innovació i les noves formes de treballar han obert noves fites en la valoració de l'entorn de les organitzacions i de la importància de la personalització dels recursos i la seva aportació individual o en equips i al resultat final.

La tendència és anar cap a la Direcció de persones i la Gestió del Talent; aquest aspecte que podria ser, per a alguns, merament lingüístic, engloba un canvi cultural en la valoració dels actius intangibles d'una organització i la seva forma d'atraure'ls, fidelitzar-los i potenciar-los. Això és, al capdavant, el que ha de tenir valor, ja que mercès a aquesta "força" les empreses poden situar-se o resituar-se en el mercat i ser competitives, aconseguir els objectius i els resultats proposats, mantenint una alta motivació en els seus equips de treball i propiciar alts índexs de productivitat.

En aquest article veurem els ítems principals a revisar i valorar, sense que aquesta llista proposada pugui ser excloent i a la vegada pugui ser ampliada. També considereu que aquests indicadors poden ser clau en l'actualitat, però donat la immersió de la societat i els entorns en el canvi continuat, l'evolució és tan ràpida que l'orientació cada vegada ens enfoca a nous indicadors, noves formes d'abordar les polítiques de recursos humans. El que sí que serà, cada vegada, més important és tendir a valorar les persones i la seva aportació, i menys els processos més burocràtics, que en cas de no ser-nos favorables es poden canviar i millorar, o fins i tot substituïts per la tecnologia.

També hem de tenir present si estem davant d'una empresa familiar, nacional o internacional, ONG, empresa pública, etc., i considerar els diferents sectors: industrials, serveis, tecnològics, d'investigació, etc. Cada tipus d'organització pot tenir aspectes socials i de recursos humans sensiblement diferents. Per tant, el responsable de la *Due Diligence* haurà de poder discernir-ho i avaluar les evidències en els diferents escenaris.

La primera part que cal recollir, i que no depèn en cap mesura de la tipologia d'organització que ens trobem, és la verificació de la legalitat en matèria laboral.

2. Laboral: Legal

- **Conveni o marc legal d'aplicació.** Hem de demanar el conveni que s'aplica i verificar si l'àmbit personal, funcional, territorial i els seus efectes, s'adapta a l'activitat organitzativa, revisant, també, si aplica a tot el personal o pot haver-hi algun col·lectiu exclòs (per exemple, els directius).

El conveni col·lectiu sigui sectorial o d'empresa, és la guia que marcarà les relacions laborals generals, tant en contractació, com en matèria de categorització professional, jornada de treball i temps de descans, règim de vacances i permisos, polítiques de conciliació familiar i llicències, conceptes retributius i masses salarials, drets i deures de les parts, matèria disciplinària de les faltes i la seva tipificació i sanció, competències dels representants dels treballadors/es i els mitjans i garanties per desenvolupar la seva tasca.

La normativa bàsica en cas que no existís un conveni de referència ens portaria a establir l'ET (Estatut dels Treballadors/es) com a normativa bàsica de regulació de les condicions i relacions laborals. En el cas del sector públic l'EBEP (Estatut Bàsic empleat/da públic/a). Hem de comprovar que es compleixen les condicions mínimes descrites al conveni col·lectiu o al marc de Relacions laborals que corresponguin.

Certament, també haurem de veure el *gap* entre les mínimes requerides i les reals establertes. Per descomptat que això no suposa un inconvenient de cara a conseqüències jurídiques, però hem de revisar si aquest *gap* pot portar implícit altres aspectes socials que poguessin condicionar la viabilitat futura. Per aquest motiu, serà clau verificar els següents elements:

- **Tipologia de plantilla:** Nombre de persones, relació contractual, demografia, antiguitat, i salari anual (desglossat per conceptes retribu-

tius) en la forma que es garanteixi la LPD (Llei de Protecció de Dades) si s'escau.

Necessitem un llistat on es reflecteix totes les persones que formen l'organització, on consti la relació contractual: alta direcció, fix, temporal o eventual, fix discontinu, interí per substitució, en pràctiques, etc. Igualment, és important l'edat, l'antiguitat a l'organització, la seva categoria professional, el lloc de treball que ocupa, si és una persona que porta equips de treball, el salari brut anual (desglossat per conceptes retributius) i el cost que representa la massa salarial total.

- **Verificar les tipologies de tots els contractes, i el nombre de contractes temporals amb la seva durada**, i la seva adaptació a la legislació vigent. Atenció especial als contractes d'Alta Direcció o als contractes dels directius i tècnics qualificats per si disposen de clàusules de rescissió vinculades a indemnitzacions, o clàusules de permanència, de no competència, etc.
- **Adequació dels rebuts de salari** (nòmines) a les condicions del conveni i determinació d'altres pagaments. Revisar si les transferències coincideixen amb les nòmines i els pagaments efectuats, així com els documents RLC (Rebut de Liquidació de Cotització) i RNT (Relació nominal de Treballadors/es) de cotització a la Seguretat Social i les seves bases i els tipus. Necessitarem, també, els rebuts de nòmina anuals en el cas que es determini la reducció d'efectius i se'n calculi els costos per indemnitzacions.
- **Revisió aleatòria de l'aplicació dels percentatges de retenció** per IRPF i Seguretat Social.
- **Revisió del compliment de la Llei de Riscos Laborals 1995**. Avaluacions dels riscos del lloc de treball, mesures preventives i correctives, auditories realitzades, programes de vigilància de la salut.
- **Llibre de visites: Revisar les Inspeccions** realitzades/Sancions.
- **Estat dels pagaments amb matèria de Seguretat Social i d'IRPF**: Demanar els certificats acreditatius d'estar al corrent del pagament a la Tresoreria de la Seguretat Social i a l'AEAT (Agència Estatal d'Administració Tributària).
- **Delegats de personal o comitè d'empresa**, i dels delegats en matèria preventiva (composició). Verificar si el nombre de representats s'adequa al previst en la legislació vigent.
- Si hi ha actes de reunions amb els representants sindicals. Quins temes són els prioritaris o els més reiteratius en matèria de Relacions laborals, això també ens podria orientar a veure l'existència o no de conflictes laborals i del seu tractament i fer-ne una valoració.

3. Recursos humans: Organització, persones i polítiques

- **Missió, visió i valors corporatius.** La missió, visió i valors corporatius formen part de la cultura organitzacional. Són la base de referència per definir què fem, cap on anem i de quina forma volem ser i fer. Per tant, la incorporació d'aquestes definicions a totes les polítiques de Recursos humans ha de ser coherent. No podríem dir que un dels valors corporatius és ser transparents i no fer una memòria anual amb tots els índexs clau i comunicar-la. Tampoc podríem dir que un valor és la innovació i no tenir formació en aquesta matèria. Per tant, trobar la connexió entre la cultura que es publicita i la que realment avaluem serà una revisió molt important.
- **Organigrama,** en la visualització gràfica podrem entendre la configuració de l'organització i els seus diferents nivells de responsabilitat. Ens indicarà si ens trobem en una organització molt jeràrquica o molt plana, que doni més responsabilitat a les persones i equips. També serà interessant veure en quines posicions estan els diferents departaments funcionals o *staff* respecte a l'Alta Direcció, i possiblement també ens pot orientar amb la tipologia de lideratge general més arrelat a l'organització.
- **Situació demogràfica.** Veure si ens trobem davant d'una organització amb persones molt joves, de mitjana edat o, per altra banda, en els pròxims anys es preveu la jubilació d'un percentatge molt alt, la qual cosa podria facilitar una reducció d'efectius, però també una pèrdua de coneixement i d'experiència.
- **Diccionari de competències.** Veure si ens trobem en una organització que disposa d'una guia de competències i formes de fer i de ser, molt vinculat amb la mateixa cultura organitzativa, i si aquesta guia és coneguda i aplicada per tothom.
- **Pla de formació.** El Pla de formació s'ha de basar en projectes formatius inclusius per a totes les persones, i a la vegada que aportin les accions necessàries per a nous aprenentatges, reciclatge, i alineació amb l'estratègia empresarial i amb la visió. S'han de verificar els objectius del Pla, a quins col·lectius es dirigeix, i l'enfocament de les accions formatives. Revisar, també, la formació proposada als comandaments i directius, i l'enfocament en millorar el lideratge i la gestió d'equips.
Pensem que el Pla de formació pot ser, també, una eina de motivació per a les persones que per un costat garanteix la qualificació i per l'altra pot ser un espai de socialització, tot i que l'aposta actual general sigui en espais virtuals.

- **Hores anuals de formació** realitzada per a cada persona de l'organització. La inversió en formació tant individual com col·lectiva ens facilitarà paràmetres per avaluar l'esforç organitzatiu en aquesta matèria i la seva aposta a la innovació i les competències personals i professionals. També podem revisar la tendència dels darrers anys tant en hores com en inversió en aquesta despesa, així com si hi ha indicadors del retorn de la inversió de la formació.
- **Índex de sinistralitat** (accidents o incidents de treball i a quins llocs). Ens indicarà quins llocs de treball són els susceptibles de reformar, canviar o reavaluar. Un baix índex ens dona una visió de bon compliment de les polítiques preventives.
- **Reclutament i selecció** (Intern/Extern). Qui capta el nou talent? Es realitza des del departament de recursos humans propi o s'aposta per l'externalització? En qualsevol cas, revisar els criteris generalistes de les polítiques de selecció, els mètodes del procés, i la decisió final sobre els finalistes. Hi ha una aposta per les noves tecnologies en aquesta matèria? Es dona *feedback* als candidats no seleccionats? Totes aquestes respostes també ens donaran uns indicadors clars de la tipologia d'organització en aquesta matèria.
- **Pla d'incorporació i acollida**. Existeix un pla d'acollida estructurat? El pla d'incorporació d'una persona a una nova organització o a un nou lloc, requereix un procés que permeti adequar el candidat al seu nou lloc i poder garantir la seva feina, la seva adaptació als equips, i la seva adaptació al medi, tant en grups formals com informals.
- **Pla d'igualtat**. Existeix un pla integrat en l'estructura de l'organització, està comunicat i és conegut per totes les persones de l'organització? La seva aplicació és bàsica per complir el previst en el Reial Decret 901/2020, en funció del nombre de treballadores i treballadors (>50). El Pla ha de contenir les mesures que calguin per assolir la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes, eliminant la discriminació per raó de sexe.
El Reial Decret 902/2020 d'igualtat retributiva entre homes i dones, estableix reglamentàriament el Registre salarial disgregat per sexes, categories i llocs de treball, que ens ajudarà a verificar si existeix bretxa salarial.
- **Polítiques de retribució i compensació** (fixa-variable-mixta). A banda dels conceptes establerts en el conveni col·lectiu o en el marc de relacions establert, hi ha polítiques de retribució superior ja sigui fixa, variable (*bonus*, complements, accions, etc.), retribució "en espècie" (vehicle, habitatge, productes, etc.), retribució en cas d'expatriació i/o retorn? És una política escrita i que s'aplica a tots els àm-

bits organitzacionals? La retribució variable està en funció dels objectius, els resultats, la valoració de les competències o dels plans de millora o pel contrari està en funció de paràmetres subjectius? Hi ha polítiques de reconeixement, siguin econòmiques o socials? Veure també la seva tipologia i la periodicitat i si forma part de la base imposable anual i el que representa de cost anual.

- **Pla de beneficis socials.** Es disposa d'una partida pressupostària per atendre les polítiques de beneficis socials? En què consisteixen? És un pla tancat o obert (a la carta) a les necessitats de cada persona en les diferents etapes de vida: gimnàs, guarderies, lloguers de vacances, esports, temps de lleure addicional, etc. Promociona el benestar i la salut entre les persones treballadores?, i quin cost anual es preveu en aquesta partida? Igualment en aquest apartat hem de revisar si hi ha algun Pla o fons de jubilació per als treballadors i les treballadores, i la seva afectació en cas de compres, vendes o absorcions.
- **Pla de desenvolupament** (projecció i carrera professional). Al llarg del temps, les persones han anat canviant de lloc de treball tant lateralment com verticalment?, hi ha polítiques o plans de carrera desenvolupats i pactats? Quin procés formal se segueix per formar-ne part i quins criteris segueix. S'aposta per la promoció interna o es recorre, habitualment, al mercat laboral per ocupar els llocs clau?
- **Avaluació de l'acompliment.** Amb independència de les polítiques retributives variables (tot i que la vinculació d'aquestes *dues* polítiques hauria de ser molt estreta), és molt important un Pla d'avaluació de l'acompliment i/o del rendiment. Aquesta informació ens dona una visió de trajectòria individual i col·lectiva de l'organització en els diferents anys. Certament, també ens pot ajudar com a eina de retribució variable, com a eina de desenvolupament professional, o com a eina per implementar les accions formatives necessàries, però el que sí que ha de garantir és que les *dues* parts de la relació laboral (col·laborador/a amb els seus comandaments immediats), arribin a acords per valorar les funcions, els projectes o els resultats, sense oblidar el "Com" amb les competències i valors establerts, i que aquesta eina de diàleg i comunicació serveixi també per establir propostes de millora que any en any es reavaluïn i es donin per aconseguits o no.

En el cas de comandaments o llocs d'una alta capacitat tècnica, igualment valorar si es disposa d'una eina d'avaluació implementada, o d'un sistema d'avaluació 360°.

En qualsevol cas, en un Sistema d'avaluació d'acompliment o de rendiment, sempre serà un element clau l'entrevista de consens en-

tre les *Dues parts* (avaluada/avaluat i avaluadora/avaluador), perquè realment el procés sigui el més objectiu possible i la comunicació bidireccional.

- **Política de sortida o des-contracció.** Es preveuen les jubilacions parcials o prèvies a l'edat ordinària? Revisar si l'organització ha realitzat acomiadaments en els darrers anys i els seus motius. Revisar si hi ha un procés d'entrevista de sortida per aprofundir les motivacions, en especial en cas de desestimació voluntària, ja que la no voluntària la podem demanar en les cartes d'acomiadament o/i en les actes de conciliació o sentències dels darrers anys.
- **Gestió del coneixement.** Existeix un protocol o procés per assegurar el talent del capital humà, i la gestió del coneixement? En cas afirmatiu, es basa en el fet de compartir-ho i assegurar-ho en un espai comú compartit, i que el seu accés sigui conegut per tothom? Hi ha processos de *mentoratge* a l'organització? L'organització disposa del *Curriculum vitae* o historial actualitzat de tota la seva plantilla per conèixer la seva experiència, potencial i competències? Cal tenir molt present aquesta informació, revisar-la i contrastar-la, ja que serà una informació important per valorar el potencial professional actual.
- **Política de teletreball.** Al marge de la situació creada arran de la Covid-19, existia o s'ha creat un Reglament de Teletreball per aquelles persones que ocupen llocs susceptibles d'aquesta modalitat? En què consisteix i com es gestiona. Qui assumeix les càrregues dels dispositius i connexions, inclou les polítiques d'ergonomia i prevenció? Es fa seguiment dels objectius o dels serveis? Hi ha una política de desconnexió digital implantada?, i demanar el cost anual que suposa, sense oblidar-nos que també pot ser un estalvi en altres aspectes d'espais i d'instal·lacions.
- **Política de prevenció i seguretat.** Els serveis de prevenció han passat a ser unitats operatives a unitats estratègiques dins de l'àmbit de Recursos humans. La integració de la seguretat a tots els àmbits organitzacionals mitjançant els Plans de seguretat, assumint en moltes empreses el rol de gestors del benestar i de promoció de la salut. Per altra banda, la pandèmia ha augmentat encara més el protagonisme de la gestió covid, tant en mesures preventives com reactives als centres de treball. Per tant, aquí caldrà revisar els protocols establerts, i també revisar el compliment de les mesures establertes en el Pla de seguretat o de les que preveu la normativa establerta.
Caldrà revisar les avaluacions dels riscos, les adaptacions de llocs de treball realitzades en els darrers anys, l'índex de participació en les

revisions mèdiques de Vigilància de la salut, els índexs de sinistralitat, la formació obligatòria en aquesta matèria i les campanyes preventives realitzades.

Igualment, verificar si es disposa del protocol de prevenció, detecció i intervenció davant de qualsevol mena d'assetjament, i nombre d'accions tractades en els darrers anys.

- **Pla de comunicació interna.** La comunicació interna juga un paper clau en la gestió dels recursos humans. Les organitzacions no sols han de fer polítiques actives cap a les persones, sinó que a més ho han de comunicar i per aquest motiu cal avaluar els canals i els mètodes més directes i eficients en aquesta missió.

Està clar que en funció de la dimensió o de la proximitat, el pla pot ser ben diferent. Però, en qualsevol cas, el que s'ha de revisar és si hi ha Pla formalitzat, com arriba la comunicació, si és bidireccional i participativa, i fins i tot si activen tant els grups formals com els informals.

- **Enquesta de clima i/o altres formes de participació interna.** Sens dubte, l'enquesta de clima és un element més de la comunicació interna. En el cas de realitzar-se (normalment pot ser anual o bianual) ens pot donar una visió de l'índex de satisfacció i motivació en diferents paràmetres, que ens aportarà també una informació addicional per poder preguntar i referendar. L'índex de participació i la puntuació ja sigui mitja o dels diferents àmbits o equips de l'organització ens pot donar elements quantitius per avaluar la satisfacció i també la capacitat dels diferents lideratges.

- **Sistema de queixes o suggeriments.** Les bústies de queixes i suggeriments, en aquest cas, estan enfocades a les persones treballadores. És cert que amb l'ús de la tecnologia aquestes bústies han pogut quedar més obsoletes i incloses dins de la bústia de comunicació o d'un sistema de reunions obertes i participatives. Igualment, serà interessant saber com les propostes arriben a les direccions i quin tractament se'n fa.

- **Pla social – empresa solidària, sostenible i de suport.** Són moltes les organitzacions, que aposten per propostes de solidaritat i sostenibilitat en els seus centres de treball o inclús mitjançant grups informals que neixen dins de la mateixa organització.

Algunes organitzacions disposen de convenis de col·laboració amb centres educatius i universitats per tal de col·laborar amb estudiants en pràctiques, que a més pot ser un mitjà de captació i reclutament de talent. Igualment, podríem trobar-nos en convenis de participació social en campanyes o projectes de sostenibilitat o d'inclusió social.

També hi ha empreses que disposen d'un àmbit de Suport i/o de *Coaching* a la persona treballadora, per atendre i donar suport puntual o periòdic quan es requereixi.

Disposar d'una orientació en aquestes matèries dona més valor a l'organització i a les persones que hi formen part, i ens dona evidències del fet que realment hi ha una aposta per la societat i el talent. Hi ha algun Pla o unes propostes d'accions en aquesta matèria?

- **Certificació de Qualitat.** Les certificacions de Qualitat, sigui ISO, EFQM, etc. ens facilitaran conèixer el nivell de compliment de les polítiques de qualitat, respecte a les persones o dels recursos humans i la seva formalització en les polítiques establertes. Mitjançant les actes d'auditoria podrem revisar les propostes de millora, els punts forts o els més febles, i poder aprofundir-ho amb la nostra pròpia revisió.

4. Conclusions

Revisar totes aquestes funcions dels Recursos humans ens donarà evidències i indicadors d'aquesta perspectiva. Segurament no tindria gaire sentit trobar-nos en una empresa que aposti per la innovació i la creativitat, i no tingui un pla de formació establert en aquestes matèries, o no tingui un pla per fidelitzar o desenvolupar el talent, o un pla de reclutament i selecció adequat per garantir-ne l'èxit, o una política retributiva o de conciliació que sigui atractiva per aconseguir els millors candidats. Tampoc seria coherent pensar que l'organització té una visió enfocada a la motivació dels equips i lideratge i no disposi d'elements de comunicació entre els diferents nivells organitzacionals, ni de reconeixement a les persones i/o equips.

Per tant, hem de veure la valoració de les funcions de recursos humans integrada dins d'un sistema de recursos humans que abasti el conjunt, en major o menor mesura.

La valoració d'aquestes polítiques han de traslladar-se, també, a l'entorn organitzatiu que ens trobem. No serà el mateix revisar o valorar una política d'expatriació en una empresa internacional que en una ONG, o la política de selecció en una organització privada que en una pública on els aspectes d'igualtat, transparència i publicitat formen part dels criteris bàsics legals a complir per no incórrer en impugnacions posteriors. Per altra banda, ens podem trobar en *start ups* molt petites pel que fa al volum de la plantilla, però amb un component humà i tecnològic altament qualificat i on la gestió del coneixement, el potencial o el talent seran elements més clau que el paper que hi poden jugar les relacions laborals generals. O en empreses que tenen totes les polítiques escrites, però és complicat descobrir evidències de la seva aplicació.

Igualment, serà bàsica la formació i/o l'experiència de l'auditor o professional de Recursos humans per objectivitzar i acreditar el valor intangible de qualsevol organització, i transformar-lo en tangible amb evidències contrastades que puguin donar una visió clara respecte a l'alineació dels Recursos humans en qualsevol organització.

No oblidem que el futur dels recursos humans serà traslladar les persones al centre del sistema organitzatiu i apostar per la flexibilitat en tots els seus aspectes sociolaborals, que aportin motivació a les persones i als equips, amb un lideratge participatiu i transformacional, i en un entorn de reconeixement i d'aposta pel coneixement del capital humà. Aquestes seran les organitzacions que tinguin més valor i projecció de futur.

Referències bibliogràfiques

- BLANCHIERI, L. C.; CAMPA-PLANAS, F. i GORGORI, E. (2011) "El control i l'optimització dels Recursos humans a través d'indicadors de gestió en la A. P.". Revista ACCID núm- 13. pp. 225-240.
- BY TALENTUM Blog. (2022) "Liderazgo transformacional: Ventajas, desventajas y características".
- CHEESE, P.; THOMAS, R. i CRAIG, E. (2008) "La organización basada en el talento". Editorial Pearson Educación S. A. Prentice Hall Financial Times.
- COVEY, S. (2009) "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva". Editorial Pairós Ibérica.
- GRAU, A. i SOLÉ, M. F. (2013) "Manual del controller". ACCID-Editorial Profit, Capítol 11 La retribució variable pp. 267-290.
- Llei Orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals.
- Llei 31/1995, de 8 de novembre, de prevenció de Riscos Laborals.
- Reial decret Legislatiu 2/2015, de 23 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut dels Treballadors.
- Reial decret Legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic.
- Reial decret 901/2020, de 13 d'octubre, pel qual es regulen els plans d'igualtat i el seu registre i es modifica el Reial decret 713/2010, de 28 de maig, sobre registre i dipòsit de convenis i acords col·lectius de treball.
- Reial decret 902/2020, de 13 d'octubre, d'igualtat retributiva entre dones i homes.
- RODRÍGUEZ, M. (2022) "Las claves de los RRHH en 2022". Revista Capital Humano-Editada Wolters Kluwer.



Asociación Catalana de Comptabilitat i Direcció
 Lluís Companys 4a. Planta, Barcelona
 Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
 info@acciid.org
 www.acciid.org
 @AsociacioACCID