# PEC 2: Introducció a l’empresa, Direcció i Recursos Humans

Estudia els temes d’aquesta PEC complerts: a la classe de debat es faran preguntes addicionals per comprovar-ho.

Millor si fas aquest exercici en grup, aprofita els avantatges i **comparteix feina**. PERO fes teu tot el que escriguis. Les teves respostes **poden ser idèntiques** a les dels teus companys de grup, però si se’t pregunta a classe has de deixar clar que saps raonar el que has contestat.

Porta a la classe de debat una copia de la teva PEC.

Et recomanem que utilitzis aquest mateix word, eliminant tot menys l’apartat “Preguntes de la Prova” i intercalant les teves respostes després de l’enunciat de cada pregunta.

- Entrega la PEC a través del Racó.

- El format del document ha de ser word, PDF o qualsevol format que el profe pugui obrir amb word.

- Nom de l’arxiu: “gYY\_cognom\_nom” on YY és el grup. Exemple: **g10\_Gates\_Bill.doc***¡¡¡ Eviteu els caràcters no segurs como “ñ ç @” ... que puguin fer que peti l’entrega via racó!!*

## Matèria a estudiar

Llegir:

* Capítol 1 del llibre “La empresa y el empresario”, el capítol 2 “La dirección de la empresa y el proceso de decisión” i el 4 “Introducción a la dirección de los Recursos Humanos en la empresa” del libro “La economía de la empresa en el espacio de educación superior” **(Maynar 2007)**  
  <http://www.mcgraw-hill.es/html/8448160940.html>
* La descripció de l’empresa **Quick&Fresh**, inclosa tot seguit en aquesta PEC i que serveix de exemple per algunes preguntes d’aquesta i següents PEC’s
* Les transparències de classe per aquest tema estan accessibles al racó. Són una lectura complementaria no substitutiva. En algun aspecte que no cobreixen els textos anteriors, quan s’indiqui, serveixen de material de base. **(TR)**

Els aspectes que s’estudien en el tema de **Introducció a l’Empresa**:

* Què és l’empresa i la figura de l’empresari **(Maynar 2007 p.1-12)**  
  - Complementar amb les transparències  
  - **(TR 9 a 17)** tipologies d’empreses  
  - **(TR 18 a 21)** el cas específic de l’empresa familiar  
  - **(TR 42 a 45)** sobre empresaris, directius i emprenedors- Veure dos dels vídeos-entrevista de la sèrie *Emprendedores*<http://www.banespymeorange.org/laSerie.do>
* Descripció més detallada de l’empresa com a sistema: els seus objectius, l’entorn, la direcció, el cicle d’explotació i l’equació de supervivència, les àrees funcionals o subsistemes **(Maynar 2007 p.12-13 i 19-21)**  
  - **(TR 23 a 28)** l’empresa com a sistema, la relació entre objectius i interessos dels stakeholders i la administració i gestió del sistema   
  - **(TR 29 a 31)** cicle d’explotació, equació de supervivència de l’empresa i com aconseguir el benefici  
  - **(TR 32 a 40)** les àrees funcionals (“subsistemes” al llibre), el llibre s’oblida del Sistemes d’Informació, però és un subsistema important.

Els aspectes que s’estudien en el tema de **Direcció**:

* Resum de les activitats que formen la funció de direcció **(Maynar 2007 p.29-30 i 2.4)** i **(TR 3 a 6)**  
  L’esquema del llibre Fig.2.2 és vàlida però s’ha de tenir en compte que política=influència, tant programa como pressupost són aspectes de la planificació i procediment forma part de l’organització.
* Estratègia **(Maynar 2007 p.30-34)** i **(TR 7 a 13)**  
  Veure també: diferències entre nivells d’estratègia corporativa>de negoci>funcional  
  comparació - relació amb tàctica TR 9 i amb operativa TR 6
* Gestionar la influència **(TR 14 a 20)** Aquesta part pràcticament no es toca al llibre: Quins són els *stakeholders* principals i els seus interesos? Com es relacionen els socis amb la direcció de l’empresa a la Soc. Anònima (òrgans de gestió, composició, funcions: Junta de General d’Accionistes – Consell d’Administració – Direcció Professional)? Direcció ètica i responsabilitat social corporativa. Codis de Bon Govern Corporatiu
* Planificar **(Maynar 2007 p.37)** i **(TR 21 a 25)** El llibre parla molt poc de planificació i la planificació és molt important per l’enginyer: comprendre bé tots els elements de TR 23 i la seva interrelació i els de la planificació TR 25. Per qui tingui més interès es proporciona un document amb informació sobre aplicacions per donar suport a la planificació i el procés col·laboratiu que hi ha al darrera.
* Organitzar **(Maynar 2007 p.37-51)** i **(TR 26 a 32)** Molt més complert al llibre “Modelos y estructuras organizativas flexibles” no fa referència a opcions organitzatives pròpiament dites per l’empresa si no a una visió ampliada dels col·laboradors de l’empresa en el primer cas i a models corporatius –grups empresarials- els altres dos. De les transparències, pot ser entendre ¿perquè la organització, organitzar? TR 27 i mecanismes de coordinació TR 30.
* Dirigir persones **(Maynar 2007 p.51-56)** i **(TR 33 a 40)** Bastant complert al llibre. Veure TR39-40 sobre comunicació i sobre equips
* Controlar **(Maynar 2007 p.56-57, 2.7.3 i 2.7.5)** i **(TR 41 a 43)** 2.8 al llibre, alguns apartats anteriors 2.7.3 i 2.7.5 també fan referència o estan molt relacionats. TR41 el control com a complement de la planificació i TR42-43 aplicacions del control a diferents subsistemes o àrees funcionals.
* Decidir **(Maynar 2007 p.57-59)** i **(TR 44)** Molt bé al llibre: les fases 7. i 8. no son pròpiament decisió, si no altres dimensions de la direcció (implantació -> execució – dirigir, control -> això mateix).

Els aspectes que s’estudien en el tema de **Recursos Humans**:

* Importància creixent de la gestió de RRHH **(Maynar 2007 p.99-102)** Bastant complert al llibre que inclou el punt “4.3 *Outsourcing* de las funciones de RRHH” del que no es parla a les transparències. Complementar amb TR4 i les explicacions que es donaran a classe i amb TR6 l’esquema general de les funcions de RRHH
* Anàlisi i Disseny del lloc de treball **(Maynar 2007 p.102-106)** s’inclou un exemple de formulari per l’anàlisi del lloc de treball.
* Planificació dels RRHH **(Maynar 2007 p.106-107)**
* Reclutament i Selecció i orientació **(Maynar 2007 p.107-109)** i **(TR 12-23)** S’ha de distingir entre el *reclutament* destinat a captar i atreure candidats a un lloc de treball procedents de diferents fonts i la *selecció* que es una fase posterior orientada a elegir el/los candidats idonis mitjançant proves que permeten obtenir informació sobre els candidats que ajudi a predir el seu futur desenvolupament i èxit al lloc de treball. Al llibre tracta també de les polítiques de reducció de personal: les empreses de vegades s’han de desprendre de personal en lloc de captar de nou. Veure el concepte de *orientació* (TR23)
* Formació i perfeccionament **(Maynar 2007 p.112-113)**
* Gestió i Planificació de carreres profesionals **(Maynar 2007 p.112-113)** El concepte de desenvolupament professional fa referència tant a una formació de perfeccionament (per al futur) com a la gestió i planificació de itineraris professionals (TR28)
* Avaluació del rendiment **(Maynar 2007 p.110-111)** Hi ha criteris que es poden mesurar objectivament (resultats) i d’altres més qualitatius que són avaluats per altres persones (caps, companys, ... avaluació 360º).
* Retribució **(TR 33 a 45)** i **(Maynar 2007 p.111-112)** Complementar amb els factors determinants dels salaris en el disseny d’una estructura salarial (TR34-37) i sistemes de retribució basats en el rendiment (TR39).
* La contractació **(TR 46 a 52)**

# PEC7 INT - Q&F MapaQuick&Fresh

## L’empresa

Quick&Fresh és una empresa que pretén cobrir un mercat alimentari on el client que no té temps busca una alta qualitat. La seva oferta de productes inclou tant aliments no cuinats (vegetals, carns, peix, embotits, pastes, ...) com plats precuinats i cuinats llestos per consumir, però preparats i envasats en racions per facilitat al client al màxim el consum. Begudes, conserves, salses i condiments, pastisseria i pans, etc. completen la seva oferta sempre amb el segell de qualitat, de producte fresc, gustós i saludable.

La seu central de l’empresa es troba a Terrassa. Els productes que requereixen algun tipus de processament (rentat, trossejat, cocció, envasat), són elaborat a un obrador propi ubicat al polígon industrial de Terrassa.

Els productes es distribueixen des de l’obrador que també és central de compres i magatzem. L’empresa té 5 botigues pròpies que estan a: Terrassa, San Cugat, Rubí, Martorell i Sabadell. Aquestes botigues tenen una mitjana de 250m2, amb dues caixes (dos terminals punt de venda) cadascuna. El mètode de venda és mixte, autoservei i directe (taulell).

Quick&Fresh també ofereix la possibilitat al client de comprar via Internet o per telèfon, amb un servei de lliurament a domicili. Evidentment aquest servei cobreix solament les poblacions a on té presència.

L’empresa ha tingut a l’últim any unes vendes superiors a 3 milions d’euros amb uns beneficis del voltant del 5,5% d’aquestes vendes

****

## Recursos humans de que disposa

A l’obrador i la central de serveis: 8 operaris, 4 directius, 2 administratius, 2 teleoperadors del servei d’atenció al client i 2 persones pel transport

Els 4 directius són:

* Directora general i de finances
* Director comercial
* Director de compres, producció i logística
* Directora de recursos humans.

En cada botiga hi ha habitualment 6 persones: 5 venedors i un transportista.

Pel transport disposa de 2 camionetes frigorífiques, 6 motocicletes pels lliuraments ràpids i la possibilitat de contractar els serveis de transportistes autònoms.

### Costos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Despeses Anuals d’una Botiga** |  | **521.350 €** |
| Lloguer del local |  | 38.400 € |
| Personal |  | 140.000 € |
| Venedor encarregat | 32.000 € |  |
| Venedors | 92.760 € |  |
| Motorista | 16.800 € |  |
| Despeses Generals (serveis, neteja, assegurança, etc.) | | 19.800 € |
| Cost fabricació del producte venut (càrrec intern des de l’obrador) | | 313.470 € |
| Amortitzacions |  | 8.120 € |

La següent taula mostra els costos d’una botiga. Es tracta d’un càlcul promig de totes les 5 botigues amb el volum de vendes actuals. Representen el valor del recursos consumits a la botiga excepte el *Cost fabricació producte venut*. Aquest és un càrrec intern calculat per la comptabilitat de costos que recull el valor la matèria primera i la mà d’obra dels operaris de l’obrador que es consumeix en la fabricació del producte que es ven a la botiga.

El cost dels venedors es pot ajustar bastant al volum d’activitat de cada botiga gràcies a diverses mesures com la utilització d’hores extres segons les necessitats, programació de vacances, el tipus de contractes d’una part d’ells i a una gestió global del personal ja que en trobar-se totes les botigues dins d’un àrea reduïda és possible reassignació de venedors entre elles. Per tant, quan es ven més a una botiga aquest cost puja i quan es ven menys baixa.

Les Despeses Generals inclouen tot un seguit de conceptes de quantitats petites i fixes.

Els TPV de cada botiga estan connectats amb l’ERP a la seu central que recull el detall de totes les vendes que es fan puntualment. Les vendes que es reben a través del CRM –internet- i per telèfon s’assignen a cada botiga en funció del codi postal del client. Els venedors reben aquestes comandes i les preparen perquè el motorista les porti al domicili del client. Recollir i analitzar tota aquesta informació permet portar un seguiment continu i molt acurat de les vendes i els inventaris de cada producte a cada botiga i de les seves caducitats. Amb aquesta informació, cada tarda s’actualitzen les previsions de vendes per els pròxims 7 dies per cada tipus de producte i per cada botiga que serveixen per planificar l’activitat de l’obrador (compres de matèries primeres, torns i hores extres dels operaris, serveis a contractar als transportistes autònoms, etc.). Cada dia abans de tancar, l’encarregat de cada botiga té que validar les previsions de vendes per al pròxim dia introduint encàrrecs o circumstàncies especials que puguin fer variar les previsions que proporciona el sistema. Amb aquestes previsions ja validades per l’encarregat i, tenint en compte les quantitats de cada producte que hi ha a la botiga i les seves caducitats, el sistema elabora les llistes de productes que s’enviaran a les botigues al matí següent (comandes de botiga a obrador).

De bon matí, les camionetes frigorífiques carreguen els productes que cal portar des de l’obrador a cadascuna de les botigues. Abans de que la botiga obri al públic haurà rebut els seus subministres diaris de reposició, acompanyats d’un albarà amb el detall del productes i quantitats enviades i el càlcul del càrrec intern corresponent al concepte *Cost fabricació producte venut* desglossat per cada tipus de producte. És com si l’obrador “vengués” el producte a les botigues al preu de cost directe de fabricació (*matèries primeres i mà d’obra de fabricació*). Aquest càrrec intern serveix per conèixer quant ha costat la ma d’obra dels operaris i la matèria primera (costos directes de fabricació) necessaris per fabricar els productes venuts a cada botiga i així poder calcular la rendibilitat i l’aportació al benefici de l’empresa de cada una de les botigues.

Per al producte més fresc, en especial per certs menjars elaborats, es fa un segon repartiment cap al final del matí amb producte acabat d’elaborar. Aquesta logística eficient es un punt clau per assolir el nivell de qualitat que Q&F vol oferir als seus clients com un dels seus trets diferenciadors.

Pel que fa als costos de l’obrador i les oficines centrals, la següent taula mostra les xifres anuals per al volum d’activitat actual. La direcció de Recursos Humans ha trobat, al igual que amb els venedors de les botigues, fórmules que permeten ajustar el cost dels transportistes –que inclou els externs- i dels operaris al volum d’activitat de l’empresa, es a dir, quant augmenten les vendes aquests costos pugen y viceversa. Per la publicitat es destina una quantitat fixa als pressupostos abans de començar l’any i, quant als serveis professionals externs, cobreixen les despeses de gestoria, auditoria i altres que cada any assoleixen més o menys el mateix volum.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Despeses Anuals de l’obrador i la seu central** |  | **2.150.974 €** |
| Personal |  | 595.300 € |
| Director general i de finances | 78.900 € |  |
| Director comercial | 72.500 € |  |
| Director de compres, producció i logística | 64.000 € |  |
| Director de recursos humans | 55.500 € |  |
| Transportistes | 52.600 € |  |
| Operaris\* | 183.600 € |  |
| Administratius | 46.800 € |  |
| Teleoperadors | 41.400 € |  |
| Matèries primeres\* |  | 1.383.750 € |
| Publicitat |  | 37.500 € |
| Serveis professionals externs |  | 14.000 € |
| Despeses Generals (serveis, neteja, impostos, assegurança, etc.) | | 45.000 € |
| Despeses Financeres (interessos del préstec i la pòlissa) | | 34.424 € |
| Amortitzacions |  | 41.000 € |

\* Apareixen també en l’escandall de costos de les botigues mitjançant el càrrec intern  
*Cost fabricació producte venut*

## Preguntes de la Prova

Respon a les següents preguntes particularitzant per l’empresa Q&F (sigues breu i concret).

1. Quins són els principals elements i/o agents de l’entorn específic de Q&F?

**Elements tangibles:**

* **Elements humans:** Els treballadors de Q&F, tant els de les botigues com els del obrador.
* **Elements materials:** L’obrador, les botigues i tots els aparells i electrodomèstics (frigorífics, expositors,..), camions frigorífics, motocicletes, etc.
* **Elements financers:** La inversió inicial que es va fer quan es va crear la empresa i els beneficis que generen les diferents botigues de la empresa.

**Elements intangibles:** La confiança que ha creat la marca Q&F i els seus serveis exclusius com transport de menjar cuinat, o la possibilitat de comprar per internet, a més de la seva qualitat dels productes cuinats que arriben a les botigues a mig matí per que siguin més recents i de major qualitat.

**Elements organitzatius:** Els encarregats de organitzar els elements tangibles i intangibles. Els directors de la empresa.

1. Defineix la missió i la visió per l’empresa

La missió de Q&F és atendre les necessitats alimentaries de la societat, proporcionant als seus clients productes de qualitat i als seus empleats la possibilitat de desenvolupar les seves activitats i competències professionals.

Per altra banda, la visió de Q&F és la de créixer i ser la empresa líder en venta de aliments cuinats i precuinats a la seva àrea.

1. Identifica una Debilitat, una Amenaça una Fortalesa i una Oportunitat.

* **Debilitat:** Productes poc diferenciats, ja que hi ha moltes empreses dedicades a la producció i venta de menjar cuinat o precuinat.
* **Amenaça:** Canvis en las necessitats dels clients/Canvis adversos en condicions financeres, com per exemple, que per culpa de la crisis actual es cuini més a casa que comprar menjar cuinat que és més car.
* **Fortalesa:** Dependència tecnològica. Q&F fa comandes per internet, i això la fa diferenciar-se d’altres empreses del sector que no ofereixin aquest servei.
* **Oportunitat:** Noves necessitats. En aquest món que tothom va amb pressa, el menjar precuinat és una alternativa ràpida a tenir que cuinar i es més econòmic que un restaurant.

1. Q&F actualitza diàriament les previsions de demanda per als pròxims 7 i fa una previsió molt acurada de les vendes del dia següent a cada botiga. A partir d’aquestes previsions quins processos o activitats s’haurien de planificar?

A partir de les previsions i les comandes, s’haurà de planificar els productes a demanar per el dia següent a l’obrador, tenint en compte productes que caduquen i s’han de reemplaçar, comandes que s’hauran de realitzar el dia següent i reposar els productes que s’hagin esgotat.

1. Per a un dels anteriors processos o activitats, en què consistiria la planificació? Quins objectius, quines tasques, com hi juga el temps i quins recursos s’assignen?

Per exemple, pel cas dels productes que s’hagin esgotat a una botiga, quan arriba la previsió a la central, l’objectiu es satisfer les necessitats de la botiga que envia la previsió.

Per arribar a l’objectiu, s’hauran de preparar els productes necessaris i assignar els recursos adequats, com preparar l’aliment, empaquetar-lo i carregar-lo a la furgoneta per tal de que un repartidor el pugui portar el més aviat possible a la botiga destí.

1. Què mesures prendries, quins indicadors i com mesurar-los, per poder fer el seguiment i control d’aquests plans i assegurar i de l’assoliment dels objectius?

Per assolir l’objectiu de satisfer les necessitats de la botiga que envia una previsió, faria arribar lo més ràpidament possible la informació de les necessitats de la botiga a la central mitjançant un sistema informàtic per estar actualitzat més ràpid, i contractar un servei de transports eficient que es comprometi a entregar les comandes en els horaris establerts per tal de complir l’objectiu.

1. Respon a la pregunta que més t’agradi de les dues següents:
   1. Elegeix un model d’estructura organitzativa apropiada (funcional, per resultats, ...) i dibuixa l’organigrama. Entre els extrems burocràtic i adhocràtic a on situaries l’organització de les botigues, de l’obrador o del call-center. Explica els teus motius per a aquestes eleccions.
   2. **Identifica quines són les principals qüestions ètiques en relació a la responsabilitat social de Q&F i quin es el directiu o directiva i el departament més implicat en cadascuna d’aquestes qüestions**

Una responsabilitat social de Q&F és la de atendre les trucades que rebin al seu centre d’atenció al client, on el departament més implicat és el de RR.HH.

Una altre responsabilitat és la de tenir els productes sempre disponibles a les botigues que és responsabilitat de la direcció de compres, logística i producció.

També té la responsabilitat de que els productes estiguin en bon estat, on el departament de compres, logística i producció és el més implicat.

La responsabilitat de tenir uns preus competitius forma part del departament comercial.

1. Fes l’anàlisi del lloc de treball d’un teleoperador seguint el model de la pàg. 105 del llibre.

**Nom del lloc:** Teleoperador.

**Lloc del que depèn jeràrquicament:** Directora de Recursos Humans.

**Descripció general del lloc:** El teleoperador es responsable de atendre als clients que tenen alguna queixa o algun dubte relacionat amb els productes de l’empresa. Tindrà relació amb el departament de Recursos Humans, i serà el primer contacte entre el client i l’empresa.

**Descripció de tasques i funcions:**

1. Atendre les trucades dels clients.
2. Tractar d’ajudar i solucionar els problemes o dubtes dels clients.
3. En cas de no solucionar els problemes o dubtes, comunicar-los a l’empresa per tractar de solucionar-ho.

**Formació acadèmica:** Cap.

**Formació no acadèmica necessaria:** Coneixements ofimàtica, atenció al client, gestió base de dades.

**Coneixements necessaris:**

-Experiència en atenció al client.

-Coneixements centraleta de trucades.

**Coneixements i habilitats:**

-Bon tracte amb el client.

-Coneixements de l’empresa.

-Capacitat de solucionar dubtes dels clients.

1. Respon a la pregunta que més t’agradi de les dues següents:
   1. Cóm faries el reclutament dels venedors de les botigues (intern / extern i quines fonts de reclutament empraríeu)? I pels encarregats de tenda?  
      Les dues captures de més avall son d’un formulari agafat a una botiga de d’empresa Zara ¿Us semblaria adient aquest tipus de canal per els venedors? Perquè? Perquè ho fa Zara?
   2. **Cóm faríeu la selecció del director comercial? En què consistiria l’orientació?**

Per seleccionar el director comercial, el primer que faríem seria seguir un procés de selecció. Primerament, a partir de la base de dades de l’empresa on es trobarien tots els CV dels possibles directors comercials, es faria una entrevista inicial al candidat que sembli més convenient per a la empresa.

Seguidament, es farien una sèrie de probes per demostrar les seves habilitats i es comprovarien tant el seu historial com les seves referències.

El següent pas seria fer una entrevista de seguiment per veure com es desenvolupa. Si supera aquesta entrevista, es farien uns anàlisis mèdics per veure l’estat de salut de la persona i es prendrien uns dies per analitzar totes les dades i prendre una decisió.

Finalment, es notificaria el resultat d’aquesta deliberació al candidat.

L’orientació per a la selecció del director comercial seria que reduís els costos de l’empresa i augmentés els beneficis.

1. ¿Quin lloc de treball creus que ha de tenir més retribució: la direcció de compres, producció i logística o la direcció de recursos humans? No es tracta solament de que expressis la teva opinió, si no de que la raonis en termes de valoració del lloc de treball: quins criteris[[1]](#footnote-2) penses que són adients i rellevants per valorar l’aportació d’aquests dos llocs de treball a l’empresa i com queden posicionats o valorats cadascú dels dos llocs per cada criteri i també globalment. Intenta formalitzar en una taula (criteris / llocs de treball)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **CRITÈRIS/ LLOC DE TREBALL** | **DIRECCIO COMPRES** | **PRODUCCIÓ/LOGÍSTICA** | **DIRECCIÓ RR.HH.** |
| Responsabilitat | 1 | 2 | 3 |
| Formació | 2 | 3 | 1 |
| Lideratge | 1 | 3 | 2 |
| Exigència | 1 | 2 | 3 |

1 = Major retribució, 3 = Menor retribució.

1. ¿Per quins llocs de treball et sembla més adient una retribució variable basada en mesures objectives[[2]](#footnote-3) del rendiment “plans d’incentius”? ¿Expressa per un d’aquests llocs de treball com mesurar els resultats a avaluar?

Segons el meu punt de vista, una retribució variable basada en mesures objectives del rendiment

serien millor en els llocs de producció, embalatge i distribució (per l’exemple de Q&F).

Si els treballadors de producció cobressin més o menys en relació dels productes que fabriquessin, els animaria a ser més productius, i per tant, la empresa també es beneficiaria.

Mesurar els resultats a avaluar en aquest cas seria molt fàcil. Bastaria amb comptar la producció d’aquell mes en l’àrea de treball relacionada amb el treballador que rebrà la retribució i comprovar si s’ha arribat a uns rangs de producció prèviament acordats, i segons el rang que es trobi, rebrà la seva retribució.

# RRHH CV-Zara2 RRHH%20CV-Zara1

1. Pots treure idees del fulletó RRHH - Valoracion de puestos de trabajo.pdf inclòs en la documentació d’aquest bloc de temari [↑](#footnote-ref-2)
2. Les mesures objectives es poden expressa quantitativament i expressen els resultats o la quantitat d’*output* que el treballador n’obté. Per contraposició, les mesures subjectives no s’expressen quantitativament, al menys de forma directa, i s’obtenen mitjançant l’opinió de persones (caps, col·legues, subordinats, clients, ...) sobre diferents aspectes del desenvolupament de l’empleat a la feina, no necessàriament relacionats amb *outputs* [↑](#footnote-ref-3)