

EXPERIÈNCIES EN ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL A LES EMPRESES DE CATALUNYA



Experiències en organització del temps de treball a les empreses de Catalunya

Bibliografia

- I. Chinchilla, Nuria, ed.
 - II. León, Consuelo, 1961-, ed.
 - III. Catalunya. Departament de Treball
 - IV. Fondo Social Europeo
 1. Temps – Organització – Catalunya – Estudi de casos
 2. Organització del treball – Estudi de casos
 3. Treball i família – Catalunya – Estudi de casos
- 316.352:331.31(467.1)

Experiències en organització del temps de treball a les empreses de Catalunya

Edició:

Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball

Direcció:

Subdirecció General de Programes d'Igualtat entre dones i homes en el Treball

Coordinació:

Gabinet de Comunicació del Departament de Treball

Elaboració del contingut:

Centre Internacional Treball i Família, IESE Business School



Direcció: Nuria Chinchilla Albiol

Coordinació: Consuelo León Llorente

Col·laboradors: Manel Hernández Pujadas i Marc Grau Grau

Traductora: Mireia Vernet

Disseny i Maquetació:

CMC

Impressió:

CMC

Dipòsit legal:

B-24.895-2009

Avís legal:



Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement-No Comercial-Compartir- Igual 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial. La creació d'obres derivades també està permesa sempre que es difonguin amb la mateixa llicència. La llicència completa es pot consultar a:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.ca>

EXPERIÈNCIES EN ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL A LES EMPRESES DE CATALUNYA



Índex de Continguts

1 Presentació	8
2 Introducció	10
2.1 Cap a una nova direcció de persones	
2.2 Beneficis de la conciliació de la vida personal i laboral	
3 Noves organitzacions del temps de treball i competitivitat a Catalunya	14
3.1 Població ocupada i taxa d'activitat	
3.2 Competitivitat a la indústria	
4 Aproximació general a les polítiques de conciliació de la vida personal i laboral	24
4.1 La conciliació a Europa	
4.2 La conciliació a l'Estat Espanyol	
4.3 La conciliació a Catalunya	
5 L'empresa catalana segons el model EFR©	34
5.1 Mostra de l'estudi	
5.2 Anàlisi de dades i resultats	
5.2.1 DONES EN PLANTILLA I FLEXIBILITAT	
5.2.2 TEMPORALITAT	
5.2.3 POLÍTIQUES DE FLEXIBILITAT	
5.2.4 PERMISOS PER MATERNITAT/PATERNITAT I POLÍTIQUES DE SUBSTITUCIÓ	
5.2.5 SERVEIS, BENEFICIS EXTRASALARIALS I ASSESSORAMENT/FORMACIÓ	
5.2.6 PROBLEMES MÉS FREQUENTS	
5.2.7 LIDERATGE I COMUNICACIÓ, MÉS FORT A LES PIMES	
5.2.8 PREGUNTES REALITZADES A LES EMPRESES DE LA MOSTRA (I)	
5.2.9 HORARI, PROMOCIÓ I COMPROMÍS: ELS TRES PILARS DEL MODEL EFR©	
5.2.10 PREGUNTES REALITZADES A LES EMPRESES DE LA MOSTRA (II)	
6 Sectors d'activitat i problemes més freqüents	52
7 Conclusions	56
8 Pràctiques de noves organitzacions del temps a trenta empreses catalanes	60
9 Bibliografia i recursos en línia	138

1 Presentació

Us presentem el document *Experiències en organització del temps de treball a les empreses de Catalunya* amb la doble voluntat d'oferir a les empreses catalanes una visió general de la dinàmica de la conciliació de la vida laboral i personal, i també un recull d'experiències concretes que us ajudin a crear i implementar canvis en la organització i gestió del temps de treball.

Des de la Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball de la Generalitat de Catalunya volem donar a conèixer la necessitat d'adaptar les actituds i les rutines de l'empresa a la nova situació social i de la nova economia, on els comptes de resultats i la competitivitat de les organitzacions depenen en bona part del bon ambient i el compromís de les persones treballadores amb el projecte empresarial.

Una de les vies per assolir aquest compromís és l'aplicació de canvis significatius que facilitin la conciliació de la vida laboral i personal. Els estudis demostren que uns equips amb disponibilitat horària, jornades flexibles, permisos, serveis o beneficis extrasalarials compleixen amb més entusiasme i precisió les seves obligacions professionals i que, en aquestes circumstàncies, la dificultat per contractar personal clau, les baixes per estrès i l'absentisme laboral disminueixen en percentatges molt significatius.

Aquest document fa una revisió, a grans trets, de l'estat de la qüestió del temps de treball, des del nivell europeu fins el nostre entorn més proper. També hi trobareu l'aproximació a diverses metodologies que promouen la conciliació i un recull de les experiències de trenta empreses del nostre país que destaquen per l'aplicació amb èxit de les seves pròpies mesures de conciliació de treball, família i vida personal.

Esperem que aquesta publicació sigui útil i animi les organitzacions del nostre teixit empresarial a apostar decididament pels canvis organitzatius destinats a assolir la igualtat d'oportunitats a la feina i reforçar la productivitat de les empreses.

Sara Berbel Sánchez

Directora general d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball

2 Introducció

2.1 Cap a una nova direcció de persones

2.2 Beneficis de la conciliació de la vida personal i laboral

El present estudi es basa en l'anàlisi de la situació de la conciliació de la vida laboral i personal a les empreses catalanes. La implantació de mesures per facilitar la conciliació a les empreses comporta l'augment de la competitivitat, la disminució de la rotació i de l'absentisme, l'augment de la productivitat i una facilitat més gran per atraure i retenir talent.

Cada cop més, les empreses europees inverteixen recursos per tal que el seu personal pugui conciliar el treball i la vida personal. Això és degut al fet que han identificat com a prioritat la captació i la retenció de talent i saben que la conciliació de la vida personal i laboral els aporta competitivitat i beneficis econòmics.

Les iniciatives adoptades des de l'empresa són complementàries a moltes mesures aplicades per diferents agents socials, entre els quals es compten el Govern de la Generalitat, l'Estat i la resta d'administracions públiques.

D'acord amb els diversos estudis realitzats pel centre Internacional Treball i Família (ICWF) de l'IESE, les quatre formes principals de retenir talent són, segons l'opinió de la pròpia plantilla:

- Les possibilitats de desenvolupament professional
- La possibilitat de conciliar la vida laboral i personal
- Treballar en una empresa capdavantera
- La retribució econòmica

2.1 Cap a una nova direcció de persones

Tant les empreses com la societat i les persones han experimentat grans canvis els últims anys. Des de la presentació del concepte d'intel·ligència emocional per part de Daniel Goleman a finals dels anys 90, s'ha constatat empíricament que la gestió de les emocions és clau per a la bona marxa personal i professional de la persona i col·lectiva de l'empresa.

Alinear els objectius vitals de la persona, el seu temps d'oci, la seva carrera professional, les seves motivacions, la seva família (fills i filles i ascendents dependents, etc.), amb els objectius i l'estructura organitzativa de l'empresa suposa sumar energies en un mercat cada vegada més competitiu i globalitzat que no permet la més mínima pèrdua d'eficiència.

El personal que es desvincula emocionalment de l'empresa i no s'hi compromet personalment perquè, per exemple, no sent que se li ofereix el tracte que requereix una persona completa amb vida pròpia més enllà del treball i pateix el que denominem "absentisme emocional", pot suposar un cost per a l'empresa.

Les hores de presència han de deixar de ser el criteri de compromís amb l'empresa. És un error molt greu lligar hores de presència amb una major competència i productivitat. Està demostrat que no per estar més hores en el lloc de treball es produeix més. Més aviat es dona l'efecte contrari: Espanya és un dels països on més hores es treballa d'Europa i, alhora, on la productivitat per hora treballada és de les més baixes.

Per fer les empreses més productives es requereix més dosi de direcció per objectius que permeti una organització adaptable de la jornada laboral amb una flexibilitat més gran pel que fa a com i on es treballa i que es recolzi en les noves tecnologies. El gran repte que tenim al davant és passar d'un paradigma de control de presència a un altre de direcció per objectius, que permeti flexibilitzar les formes sense rebaixar les responsabilitats.

2.2 Beneficis de la conciliació de la vida personal i laboral

La conciliació aporta **beneficis simultàniament a l'empresa i a les persones.**

Estem davant d'una oportunitat del tipus "guanyar/guanyar", i les empreses (grans i PIMES) que ho han entès i l'han posada en pràctica estan obtenint un avantatge estratègic que **es tradueix en resultats econòmics positius per a l'organització.**

BENEFICIS PER A L'EMPRESA

- Major grau de compromís en el desenvolupament i la productivitat en la companyia
- Reducció de l'estrès de les persones empleades i menys baixes laborals
- Reducció de costos derivats de la rotació i baixes laborals del personal
- Millora de la imatge pública enfront de clients i potencials clients (externs i interns)
- Reforç de la capacitat de l'empresa per retenir i atreure el talent dels i de les millors professionals
- Major facilitat per als processos de millora contínua
- Reducció de costos de control de les persones, direcció per objectius i confiança mútua
- Millora qualitativa de la cultura d'empresa (missió, visió i valors)

BENEFICIS PER A LA PERSONA

- Millora de l'autoestima i de la motivació
- Reducció de costos personals i familiars
- Reducció d'estrès
- Major satisfacció interna per la conciliació de la vida laboral i personal
- Treball en un entorn més còmode i compromès
- Menor sensació de culpabilitat per falta de temps per atendre els plans personals
- Increment de l'ocupabilitat i millor desenvolupament en la trajectòria professional a la mateixa empresa
- Millora de la gestió del temps laboral, personal i familiar

3 Noves organitzacions del temps de treball i competitivitat a Catalunya

3.1 Població ocupada i taxa d'activitat

3.2 Competitivitat a la indústria

L'any 2007, no podem referir-nos a la competitivitat limitant-nos a donar xifres concises de renda per càpita o de taxa d'atur. Avui en dia, disposem de suficients evidències que avalen la necessitat d'augmentar el nombre de fronts de la competitivitat: la globalització, la preservació dels recursos, la sostenibilitat de les comunitats a llarg termini, la qualitat de vida, la conciliació de la vida laboral i personal, la immigració o l'envelliment de la població. Totes aquestes facetes interessin i afectin els ciutadans i les ciutadanes, que interpel·len les empreses i els governs perquè dissenyin les seves organitzacions en harmonia amb aquests requeriments.

Les informacions aquí mostrades serveixen de marc per poder aprofundir, més endavant, en les dades observades a Catalunya i en les conclusions de l'estudi.

Les xifres, per si soles, no tradueixen la realitat social i econòmica tal com és i, per tant, no podem visionar la complexa realitat actual amb dades molt genèriques basades en la mitjana poblacional.

Deutsche Bank ha publicat un ampli estudi realitzat a 22 països occidentals que intenta determinar els deu factors que més influeixen en la felicitat de les diferents societats. Segons l'estudi, la felicitat és resultat dels factors següents (aquí no apareixen ordenats en funció de la seva importància):

- Confiança mútua: als països més feliços, la ciutadania considera que els seus i les seves compatriotes són honestos i honestes
- Baixa taxa d'atur: l'atur impedeix la felicitat de les persones i desestabilitza el teixit social

- Llibertat econòmica: en línies generals, els països més destacats es decanten pels mercats flexibles
- Qualitat de l'ensenyament: com més anys d'escolarització ofereix un país, major és la satisfacció personal de la ciutadania
- Alt nivell de renda: les nacions més felices gaudeixen d'un PIB superior a la mitjana, encara que la seva influència en la felicitat resulta limitada
- Elevada taxa d'ocupació de la gent gran: la prolongació de la vida laboral està directament relacionada amb la felicitat de la societat
- Economia submergida reduïda: aquest fet estimula la cohesió social, l'eficàcia de les institucions i el control de la corrupció
- Escassa corrupció: és l'indicador més sòlid de l'adequat funcionament de les institucions polítiques i socials

A l'inici de l'any, el president francès, Nicolas Sarkozy, va encarregar a diversos premis Nobel d'Economia el disseny d'un "nou PIB" per mesurar la qualitat de vida de la població francesa que no estigués només basat en el seu creixement econòmic. Un dels pioners d'aquesta tendència va ser l'exprimer ministre britànic, Tony Blair, que va crear una unitat especial anomenada *happynomics*. Seguint aquesta línia, la Unió Europea (UE) va organitzar el novembre de 2007 la cimera "Més enllà del PIB". Més recentment, l'exemple ha estat seguit per organismes tan insospitats com el govern comunista de la Xina o el partit conservador britànic.

Deixant de banda els mitjans de producció, i centrant-nos en les persones, que és el que interessa en aquesta publicació, s'ha demostrat la importància dels elements “no tangibles” que les afecten: el fet de sentir-se bé en el lloc de treball, amb plenitud de facultats físiques i mentals, amb una formació adequada, motivació, compromís i capacitat de realitzar-se, el fet de poder seguir aprenent, poder gaudir d'una retribució digna i poder aportar alguna cosa a la societat on es viu. Tot això fa que les persones produeixin més i millor a l'empresa.

Aquests components han estat definits com a salari emocional i és el segon sumand d'allò que perceben les persones treballadores de l'empresa: $\text{salari total} = \text{salari emocional} + \text{salari emocional}$.

Doncs bé, la possibilitat de la conciliació de la vida laboral i la personal és un factor important constituent del salari emocional. La mala o nul·la conciliació implica problemes per a la persona, que repercuteixen directament en l'empresa on treballa i que ocasionen dificultats a totes dues parts. Algunes de les conseqüències que poden derivar-se'n són:

CONSEQÜÈNCIA	PERJUDICI PER A L'EMPLEAT/DA	PERJUDICI PER A L'EMPRESA AMB IMPACTE EN EL COMPTE DE RESULTATS
Estrès	Malaltia, baixa laboral	Poc rendiment, accidents, baixes per malaltia
Absentisme mental		
Cansament		
Depressió		
Poc compromís	No gaudir del treball	Poc rendiment, baixa qualitat del treball, accidents, més rotació o mal ambient, cosa que afecta els altres empleats i empleades i la clientela
Abandó de l'empresa	Síndrome d'esgotament laboral o del <i>burnout</i>	Alta rotació, alts costos de formació i captació de talents desaprofitats
Parlar malament de l'empresa	Frustració personal	Mala imatge de l'empresa entre clients, proveïdors, altres empleats i empleades, etc.
Agressivitat	Frustració personal, malaltia (drogues, etc.)	Faltes de respecte i mal ambient que afecta els altres empleats i empleades i la clientela

Salari Total = *Salari Monetari + Salari Emocional*

Segons un estudi de l'Organització Internacional del Treball (OIT) sobre les polítiques i programes de salut mental relatius a treballadors i treballadores d'Alemanya, els Estats Units, Finlàndia, Polònia i Regne Unit, els problemes relacionats amb l'ocupació estan augmentant, fins al punt que una de cada deu persones treballadores pateix depressió, ansietat, estrès o cansament, la qual cosa desemboca, en alguns casos, en atur i, fins i tot, en hospitalització (cal tenir en compte que l'hospitalització o la baixa laboral en general és només la punta de l'iceberg del cost i la repercussió en la competitivitat que suposa per a l'empresa la presència de persones treballadores que pateixen alguna d'aquestes malalties en graus mitjos).

Un estudi sobre la proporció de persones que reconeix tenir dificultats per conciliar la seva vida personal i laboral afirma que, a Espanya, el 39% declara arribar amb massa fatiga a casa com per fer-se càrrec de les tasques de la llar; un 17% declara tenir dificultats de conciliació per fer-se càrrec de responsabilitats familiars; mentre que un 3% declara tenir dificultats, per problemes de conciliació, per concentrar-se en el seu treball. A Alemanya, en canvi, els mateixos indicadors llancen les següents dades: el 17% arriba massa cansat, el 6% té dificultats de conciliació i l'1% declara tenir dificultats de concentració en el seu treball a causa dels problemes de conciliació de la vida personal i laboral.

Un altre estudi, elaborat entre el 1991 i el 1995 per la Sloan School of Management, demostra que **els millors càrrecs directius donen el suport necessari a la vida personal i familiar de cada empleat i empleada**, per la qual cosa obtenen **millors resultats i rendiments per a la seva empresa**. L'organització es beneficia

econòmicament de l'equilibri quan les persones dediquen menys temps a activitats sense valor afegit i treballen més productivament. El resultat és que també esdevindran treballadors i treballadores més saludables (el cas contrari es dona quan la direcció perd personal o les seves plantilles pateixen la síndrome coneguda com a *burnout* o esgotament laboral).

Malgrat tot, "l'amor pel treball és per si mateix un antidepressiu", com assegura el psiquiatra Enrique Rojas. Amb tot, **el treball té la capacitat de resultar atractiu només si les seves condicions també ho són**. Per això, "la tornada a la feina serà més dura en ocupacions d'ambient molt negatiu" com diu el professor Iñaki Piñuel, que alerta de l'anomenat "síndrome postvacances", que és una reacció normal davant la perspectiva de tornar a llocs de treball poc gratificants emocionalment.

La captació i la retenció del talent és un altre aspecte de vital importància que té molt a veure amb la competitivitat de l'empresa. Les empreses són conscients que el factor humà és un element essencial per al seu futur i s'adonen que cada vegada és més difícil obtenir resultats satisfactoris només amb els models i paradigmes de gestió empresarial que han estat vigents fins ara, i que **atreure, retenir i rendibilitzar el talent que assegurï a l'empresa beneficis econòmics i una competitivitat sostenible, requereix la consideració de les persones en la seva complexa integritat individual i en la seva diversitat**. Diversos indicadors ens alerten del risc de pèrdua de talent: una creixent fugida de clientela, un augment en el grau d'absentisme i una alta rotació de personal. En nivells directius passen entre cinc i set anys abans de recuperar la inversió realitzada en cada persona que

es perd, i es gasta fins a 1,5 vegades el salari anual d'aquesta mateixa persona directiva buscant i formant el seu substitut o substituta. Amb aquestes dades, es conclou que la falta de capacitat de retenció de talent és un problema de funcionament empresarial que surt molt car, ja que es perd capital humà específic.

Segons l'OCDE, la taxa de variació anual d'increment de productivitat per hora treballada al nostre país entre el 1995 i el 2004 ha crescut un 0,9%, mentre que al Japó ho ha fet un 2% i a Alemanya un 1,7%. La taxa de creixement anual a Espanya encara és més baixa en factors com el capital físic, la tecnologia utilitzada, la penetració de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC), l'estratègia en direcció de persones i l'organització de la producció i del treball. Aquest darrer indicador dona una taxa de creixement del 0,1% en el període 1995-2002.

A Catalunya i a Espanya, les persones passen massa temps al seu lloc de treball. No obstant això, l'estudi *Managing for mediocrity. How six barriers impact productivity globally* de la consultora Proudfoot, realitzat el 2004, afirma que **només un 61% del temps de permanència en el lloc de treball és aprofitat de manera eficaç.** D'acord amb aquest estudi, el cost del temps desaprofitat podria estar entorn d'un 8% del PIB.

Així, resulta evident que una de les assignatures pendents de les nostres organitzacions és la **gestió del temps**, en la qual s'impliquen

factors com la **planificació i la qualitat de la gestió operativa, la supervisió adequada i eficient, l'eficàcia de la comunicació, el clima laboral, la moral i la implicació dels col·laboradors i de les col·laboradores, la qualificació professional i diversos aspectes relacionats amb l'ús eficaç i eficient de les TIC.**

En aquest sentit, l'estudi de l'IESE ha confirmat que hi ha una forta relació entre la presència d'una cultura de conciliació de la vida laboral i personal responsable i el desenvolupament de l'empresa (qualitat dels productes, innovació, capacitat d'atreure i retenir persones empleades clau, satisfacció del personal -que es transmet a la clientela-, creixement en vendes, beneficis i augment de quota de mercat).

Segons l'índex EFR©, els sectors que permeten una major flexibilitat personal i familiar als seus empleats (salut, àmbit financer i serveis en general) són també els més productius i rendibles econòmicament.

Respecte a l'atracció i la retenció de talent, es pot parlar d'una major mobilitat en aquests mateixos sectors, on a més, l'índex de temporalitat és alt.

Quant a l'absentisme, aquest és més gran en les empreses de més de 250 persones treballadores i en el sector industrial. Amb tot, quan s'apliquen programes de conciliació aquests percentatges es redueixen considerablement.

3.1 Població ocupada i taxa d'activitat

La població ocupada a Catalunya el 2006 va créixer un 3,9% anual i la taxa d'ocupació es va situar en el 58,1%. La taxa d'ocupació més alta es va donar entre els homes de 35 a 44 anys (91,4%). Mentre que entre les dones, la taxa d'ocupació més alta es va donar en el grup de 25 a 34 anys (77%). A Espanya, la població ocupada va augmentar un 4,1% i la taxa d'ocupació es va situar en el 53,4%.

El sector dels serveis representava el 62,4% de l'ocupació a Catalunya, amb un augment d'un 2,6% respecte l'any 2005. La població femenina ocupada en els serveis es va incrementar un 5,3%, mentre que la masculina va disminuir un 0,6%. Precisament és en el sector dels serveis on s'apliquen més mesures de conciliació de la vida personal i laboral. Pel que fa a la indústria, que representa un 23,07% de la població ocupada, també s'hi observen diferències per sexe: l'ocupació dels homes va augmentar un 1,8%, mentre que l'ocupació de dones es va reduir un 2,3%. Pel que fa a la construcció, la població ocupada va representar el 12,01% del total, mentre que a l'agricultura va representar el 2,5%. A Espanya, la població ocupada va augmentar un 4,1% en relació a l'any 2005.

El col·lectiu del sector privat a Catalunya va experimentar un increment del 5,1%, mentre que el sector públic es va reduir un 3,6%. Per sexe, destaca la major proporció de dones en el sector públic (16,6% de les dones assalariades) que d'homes (9,9% del total d'homes assalariats). Aquesta dada és important si tenim en compte les oportunitats de conciliació que ofereix el sector públic. Un exemple de mesures pioneres en aquest sentit el trobem entre el personal treballador de la Generalitat de Catalunya, que disposa des de l'any 2005 d'un mes de baixa paternal i de reducció de fins a 1/3 de la jornada sense pèrdua de salari fins que l'infant compleixi un any. A Espanya, la població assalariada va créixer un 4,6% respecte l'any 2005.

	VALOR	%	HOMES	DONES
Agricultura	87,3	2,55%	70,8	16,5
Indústria	788,6	23,07%	570,8	217,9
Construcció	410,6	12,01%	382,4	28,1
Serveis	2.132,3	62,4%	953,3	1.179,0
Total	3.418,7	100%	1.997,3	1.441,5

Unitats: Milers de persones / Font: Idescat

La taxa d'activitat a Catalunya el 2006 va ser del 62,2%, amb un increment anual de la població activa del 3,5%. Si es considera exclusivament la franja de 16 a 64 anys, la taxa d'activitat arriba al 76,5%. Per sexe, s'observen creixements del 2,8% en el cas dels homes i del 4,5% en el cas de les dones.

En el conjunt d'Espanya, la població activa ha crescut un 3,3% interanual i la taxa d'activitat s'ha situat en el 58,3%.

3.2 Competitivitat a la indústria

La indústria catalana s'enfronta als reptes associats a la competència en mercats més globals amb èxit. En els últims anys, la indústria catalana ha superat satisfactòriament el procés d'integració europea i ha incrementat la seva quota de mercat, alhora que ha mantingut uns resultats raonables de rendibilitat i de salaris. El dinamisme que aporta al nostre país la presència d'empreses de tipus familiar, multinacionals i PIMES i la diversitat sectorial de l'estructura productiva catalana, són factors que propicien l'optimisme.

Malgrat tot, existeixen dos aspectes negatius que tenen especial importància per al futur dels resultats:

- Caiguda de la productivitat respecte als països de la UE
- Reducció significativa de la capacitat d'atracció de Catalunya com a país de destinació de les inversions productives de les empreses transnacionals

CAIGUDA DE LA PRODUCTIVITAT RESPECTE ALS PAÏSOS DE LA UE

La competitivitat a l'empresa resulta de l'evolució de la productivitat dels factors, mesurada pel quocient entre el valor afegit i l'ús dels factors productius: persones i mitjans de producció. Els increments de productivitat poden ser deguts o bé a una millor eficiència productiva, fruit dels progressos tecnològics o de millores en la gestió i en l'organització dels processos productius (denominador més petit i, per tant, capacitat per estalviar recursos i millorar la rendibilitat), o bé a innovacions tecnològiques o de màrqueting que permeten obtenir millors marges de benefici i que generen rendes per sobre dels marges habituals o competitius (numerador més gran i, per tant, capacitat de vendre més car sense perdre quota de mercat). **A llarg termini, no hi ha augment real de competitivitat si no va acompanyada de millores en la productivitat.**

En els anys previs a la integració d'Espanya a la UE, els tipus d'interès eren molt alts degut al fet que es pretenia atreure capital estranger que permetés pagar l'elevat endeutament de l'Estat. L'entrada a la UE va comportar la reducció automàtica dels tipus d'interès. Aquest fet va resultar positiu, així com la baixada del deute públic, l'estímul del consum a crèdit per als consumidors, la inversió hipotecària en immobles i la reducció dels costos financers per a les empreses.

L'entrada d'Espanya a la UE el 1986 va reduir costos financers i això va permetre atraure un flux intens d'inversions estrangeres directes,

que entre 1985 i 1992 es va multiplicar per set, cosa que va incrementar la productivitat de les empreses. Posteriorment a l'acord dels i de les agents socials, es va portar a terme una política de contenció salarial i de foment de la flexibilització en la contractació laboral que ha aconseguit mantenir un creixement del salari real per persona treballadora inferior al creixement de la productivitat, cosa que va dur a la creació d'ocupació.

Per a la indústria catalana, però, tots aquests factors positius no s'han traduït en una major productivitat. Al contrari, la productivitat aparent del treball de la indústria catalana ha caigut 12 punts en relació a la resta de la UE. A curt termini, aquesta menor productivitat s'ha vist compensada amb un increment de l'ocupació i de les vendes, però es tracta d'una evolució preocupant a mig i llarg termini.

Actualment apareixen nous factors externs dins l'entorn que afecten el desenvolupament industrial i la indústria catalana: la globalització, caracteritzada per l'aparedament de les transaccions internacionals, la introducció massiva de noves tecnologies, l'obertura dels mercats de béns i serveis, i el progressiu desplaçament del centre econòmic mundial a la regió Àsia-Pacífic.

Catalunya presenta un sector industrial molt diversificat, lleugerament per sobre de la mitjana de la UE i clarament per sobre de la resta d'Espanya. Això fa que pateixi menys riscos en el cas d'una crisi sectorial determinada, i que aquesta tingui menys conseqüències en tota l'economia.

Encara que la teoria econòmica afirma que els processos d'integració econòmica poden afavorir la concentració geogràfica de l'activitat, a Europa no s'està produint un canvi important en la distribució industrial. Sembla que les diferències culturals i institucionals, i les accions dels governs per mantenir les indústries en els seus territoris, estan frenant els processos de concentració.

• **Els indicadors utilitzats per mesurar la competitivitat industrial catalana són:**

- *Quota de mercat de la indústria catalana a la UE*
- *Productivitat aparent del treball (valor afegit brut industrial dividit entre el nombre d'ocupats)*
- *Evolució dels preus relatius de les importacions i exportacions industrials (aquest indicador ajuda a esbrinar si la competitivitat industrial s'aconsegueix via preus o via diferenciació del producte/ qualitat/innovació)*
- *Índexs d'avantatge comparatiu revelats (IVCR). Millores en els IVCR indiquen augments de quota en els mercats internacionals*
- *Evolució de la concentració geogràfica de la producció per sectors*
- *Competitivitat per atreure, retenir i realitzar inversions productives*

• **Els resultats per sectors són:**

Sis sectors de la indústria catalana incrementen quota de penetració dins la UE dels 27:

- *Minerals no metàl·lics*
(arrossegat per la construcció)
- *Metal·lúrgic*
(sector atomitzat de capital català)
- *Fabricació de material de transport*
(dominat per empreses multinacionals)
- *Química*
- *Maquinària*
- *Mecànica*

Uns altres sis sectors de la indústria catalana perden quota de penetració a la UE dels 27:

- *Manufactures diverses*
- *Màquines d'oficina*
- *Equipament elèctric*
- *Electrònica*
- *Alimentació*
- *Fusta i suro*

Comparant la situació de la competitivitat de la indústria catalana amb els sectors més flexibles i conciliadors amb la vida laboral i personal de les 600 empreses catalanes que es presenten en aquest document, s'han observat els següents resultats que indiquen correlació positiva entre baixos nivells de conciliació de la vida laboral i personal entre la plantilla i disminucions en la quota de mercat del sector:

SECTOR	QUOTA DE MERCAT	NIVELL DE CONCILIACIÓ (A, B, C o D) ¹
Fusta i suro	Baixa	D
Equipaments electrònics	Baixa	D
Equipaments elèctrics	Baixa	D
Alimentació	Baixa	C
Metal·lúrgia	Puja	C
Química	Puja	C
Construcció	Puja	B

¹ El nivell de conciliació A és el més alt, i el D el més baix.

REDUCCIÓ DE LES INVERSIONS D'EMPRESES INTERNACIONALS A CATALUNYA

En aquesta última dècada, Catalunya ha passat de ser receptora neta de capitals a ser-ne emissora a causa de la pèrdua d'atractiu de Catalunya respecte a altres països, resultat al seu torn, de l'increment constant dels fluxos globals. D'altra banda, s'ha produït un gran creixement de les inversions de les empreses catalanes a l'exterior.

Per tal que una regió sigui atractiva per a la inversió estrangera, els factors de producció han de ser més abundants i competitius que als països d'origen de la inversió. Aquests factors poden ser els clàssics reconeguts per la teoria del comerç internacional: mà d'obra, recursos naturals, etc. Però també **hi ha factors identificats més recentment com a importants: clústers de sectors de clients i proveïdors, xarxes comercials potents, sistemes d'investigació, desenvolupament i innovació integrats amb les indústries, bones comunicacions, ampli mercat laboral, interconnectat i sofisticat en relació a la qualificació de les persones, qualitat de vida de la població, etc.**

Pel que fa a la deslocalització, Catalunya presenta un fort risc als sectors de màquines d'oficina, instruments, equips elèctrics, electrònics, i fabricació de material de transport (tres sectors que representen el 16% de la produc-

ció industrial catalana), a més de subsectors del tèxtil que ja estan sotmesos a un procés de deslocalització.

A l'economia globalitzada on han de competir les nostres empreses, els baixos costos de producció, la qualitat del producte i les altes quotes de productivitat difícilment poden ser assolits de manera sostinguda si no es considera la persona com un tot indivisible que ha de tenir resolts els problemes de conciliació de la vida laboral i personal.

El repte per a la indústria catalana consisteix a dur a terme les accions estratègiques següents:

- Reducció del dèficit d'infraestructures públiques
- Millora de l'educació, la I+D+I i la qualitat del mercat laboral
- Internacionalització
- Increment de la dimensió de les empreses per poder accedir a mercats globals
- Millora de la conciliació a les empreses
- Millora de l'organització horària de la societat (per exemple, adaptació dels horaris de treball i lleure als horaris europeus)

4 Aproximació general a les polítiques de conciliació de la vida personal i laboral

4.1 La conciliació a Europa

4.2 La conciliació a l'Estat espanyol

4.3 La conciliació a Catalunya

4.1 La conciliació a Europa

La conciliació de la vida personal i laboral a Europa té certa complexitat temàtica, ja que requereix l'anàlisi de diversos continguts, preferències i interpretacions. La comparativa de dades és un exercici difícil, ja que no hi ha un "qüestionari estàndard de conciliació europeu" per a tots els països. Tanmateix, existeixen unes directrius publicades per l'Oficina Estadística de la Unió Europea (EUROSTAT), dissenyades amb la finalitat de desenvolupar el Projecte d'Enquestes Harmonitzades Europees sobre l'Ocupació del Temps. L'enquesta de l'Ús del Temps (2002-2003) de l'Institut Nacional d'Estadística (INE) i l'Estadística de l'Ús del Temps (2002-2003) de l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT) es van dissenyar seguint aquestes directrius europees i, per tant, suposen avenços que faciliten la comparació a nivell europeu.

Les enquestes sobre usos del temps són un mètode d'anàlisi per conèixer com utilitzen el temps les dones i els homes i, més particularment, per aprofundir en l'anàlisi concret del temps de treball, i ens proporcionen informació sobre qui fa el treball (mercantil i domèstic) i com es distribueixen aquests treballs al llarg del dia en funció de les característiques personals i familiars.

Les enquestes permeten veure els desequilibris de l'actual repartiment del temps en funció del gènere i fan visible la necessitat de facilitar la conciliació de la vida personal i laboral, tant d'homes com de dones, per avançar en la igualtat d'oportunitats en el treball.

Les fonts comunitàries assumeixen una **visió multifocal de la conciliació** que, com a mínim, compta amb els següents elements que satisfan les demandes de les persones treballadores:

- Permisos parentals i interrupcions en les carreres professionals
- Treballs a temps parcial, incloent-hi el treball compartit (*job sharing*) i contractes de durada determinada
- Acords i normes de distribució flexible del temps de treball, així com setmanes de jornada comprimida i de còmput anual
- Sistemes de treball a domicili o teletreball
- Serveis públics i privats d'atenció als menors i a les persones dependents

La primera proposta directiva sobre el tema que ens ocupa data de 1983, on es defineix, en primer lloc, la corresponsabilitat implícita dels dos progenitors i es fa referència a les persones potencialment beneficiàries del permís parental, siguin homes o dones.

Les directives comunitàries són l'instrument jurídic comunitari que obliga els Estats membres respecte al resultat que s'ha d'obtenir, que exigeix una transposició de l'ordenament jurídic nacional i que deixa certa llibertat respecte a la forma i als mitjans de la seva aplicació. Per tant, l'heterogeneïtat en les legislacions dels Estats membres de la UE pot ser notòria. Així, prenent com a exemple les característiques del permís parental, hi ha Estats que no imposen una antiguitat determinada o període previ de prestació de serveis: Noruega, Itàlia, Eslovàquia, Àustria, Finlàndia i Letònia; d'altres condicionen el permís al fet de comptar amb un any d'antiguitat: Bèlgica, Liechtenstein, França, Grècia, Irlanda, Regne Unit, Holanda i Luxemburg; un tercer grup el concedeix a partir dels cent vuitanta dies: Islàndia, Suècia, Polònia i

Portugal; i un quart a partir dels set mesos: Lituània; mentre que a Alemanya, n'hi ha prou que es tracti de persones ocupades.

El Consell de la UE va aprovar en la seva cimera de març de 2006 el Pacte Europeu per millorar la igualtat de gènere en les següents àrees:

- Disminuir les diferències de gènere i combatre els estereotips de gènere, tant al mercat laboral -diferències salarials, diferències en l'ocupació i segregació- com en la vida privada i la societat en general
- Promocionar un millor equilibri entre el treball i la vida privada per a totes les persones
- Donar suport a la perspectiva de gènere

L'octubre de 2006, la Comissió va fer una consulta amb *partners* socials destacats per millorar la situació de la conciliació entre treball i vida privada, incloent-hi permisos, cura de descendents, cura d'ascendents i persones discapacitades, promoció de centres de qualitat per a l'atenció de menors, etc.

El desembre de 2006 es va establir la urgència de redefinir el concepte de treball estàndard. Cal superar la idea que treballar significa total disponibilitat del treballador davant les demandes de l'empresa. Alhora, la qüestió de la reconciliació del treball i la vida privada és una qüestió social que afecta tothom, independentment del seu gènere.

- Les principals directives de la Unió Europea en matèria d'igualtat entre dones i homes són:

- 75/117/CEE, per harmonitzar les legislacions dels Estats per a la igualtat de retribució

- 76/207/CEE, d'igualtat de tracte entre homes i dones en l'accés a l'ocupació, a la formació i a la promoció professional

- 79/7/CEE, sobre l'aplicació del principi d'igualtat de tracte en matèria de seguretat social

- 86/613/CEE, sobre la igualtat de tracte en activitats autònomes, així com la protecció de la maternitat

- 92/85/CEE, acció de mesures per promoure la millora de la seguretat i de la salut en el treball de la treballadora embarassada, que acabi de tenir un fill o una filla o en període de lactància

- 97/80/CE, sobre la càrrega de la prova en els casos de discriminació basada en el sexe

- 2004/113/CE, sobre la igualtat de tracte entre homes i dones en l'accés a béns i serveis i el seu subministrament

- 2006/54/CE, sobre l'aplicació del principi d'igualtat d'oportunitats i igualtat de tracte entre homes i dones en assumptes de treball i ocupació (refundició)

4.2 La conciliació a l'Estat espanyol

És interessant mencionar que el Ministeri d'Administracions Públiques (MAP) disposa d'un **Pla Concilia per a més de 500.000 treballadors i treballadores de l'Administració General de l'Estat**. Algunes mesures d'aquest pla són:

- Límit de sortida a les 18 hores com a molt tard, amb una interrupció mínima per dinar
- Possibilitat de jornada reduïda per a pares i mares amb descendents menors de 12 anys
- Horaris més flexibles per a famílies monoparentals
- Reducció de jornada durant un mes per atendre els i les familiars malalts i malaltes
- Excedència de fins a 3 anys
- Possibilitat de formació contínua durant els permisos de paternitat, maternitat i excedències
- Foment, en la mesura del possible, del teletreball

En un estudi pilot intern realitzat pel MAP s'ha constatat que **la modernització d'hàbits i relacions laborals i la incorporació del treball per objectius que es van desenvolupar amb la implantació del Pla Concilia ha suposat millores personals i productives amb resultat de cost zero**.

LA LLEI D'IGUALTAT

La igualtat és un dret universal, reconegut en diversos textos internacionals sobre drets humans i és un principi estretament vinculat a l'exercici de la ciutadania en les societats democràtiques. En aquest sentit, la Llei d'igualtat ha suposat un gran avenç perquè contribueix a eliminar les desigualtats entre dones i homes i a crear les bases per a un model de cohesió social basat en la igualtat d'oportunitats.

La **Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, d'igualtat efectiva de dones i homes** té les següents finalitats:

- Efectivitat del principi d'igualtat de tracte i oportunitats
- Eliminació de la discriminació contra les dones
- Assoliment d'una societat més democràtica, justa i solidària

Per aconseguir-ho, la Llei determina els següents **objectius**:

- Prevenir i penalitzar conductes discriminatòries contra les dones (el bé protegit és la dona)
- Prevenir i penalitzar conductes de persecució
- Potenciar les mesures de conciliació de la vida personal i professional (paternitat + jornada + maternitat)

- Potenciar la corresponsabilitat en les tasques domèstiques i en l'atenció a la família entre dones i homes
- Garantir la presència efectiva de les dones en els diferents àmbits empresarials, polítics i econòmics. Aquí s'inclou el nou concepte de "presència equilibrada amb la regla del 60/40, que insta que cap d'ambdós sexes no tingui una presència inferior a l'esmentat percentatge"

ELS PLANS D'IGUALTAT

La Llei obliga les **empreses de més de 250 treballadors i treballadores** a negociar plans d'igualtat amb els i les representants de les persones treballadores.

Article 45: *"Les empreses estan obligades a respectar la igualtat de tracte i d'oportunitats en l'àmbit laboral i, amb aquesta finalitat, hauran d'adoptar mesures dirigides a evitar qualsevol tipus de discriminació laboral entre dones i homes, mesures que hauran de negociar, i en el seu cas acordar, amb els representants legals dels treballadors en la forma que es determini en la legislació laboral".*

Els plans d'igualtat de les empreses són un **conjunt ordenat de mesures**, adoptades després de realitzar un **diagnòstic de situació**, tendents a assolir la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes i a eliminar la discriminació per raó de sexe.

Els plans d'igualtat fixaran els **objectius concrets** d'igualtat a assolir, les **estratègies i pràctiques** a adoptar per a la seva consecució, així com l'establiment de **sistemes eficaços de**

seguiment i avaluació dels objectius fixats.

Un dels eixos de treball dels plans d'igualtat és la promoció d'accions que contribueixin a l'impuls d'una nova cultura del desenvolupament econòmic que, al seu torn, afavoreixi la reorganització del temps de treball i faciliti la conciliació de la vida laboral i personal de totes les persones treballadores. L'actual prestigi del presencialisme a la feina en la nostra societat es tradueix en interminables jornades laborals, del tot incompatibles amb la vida personal i les responsabilitats familiars. Aquests desequilibris també condicionen la competitivitat de les empreses i, en aquest sentit, els plans d'igualtat són una oportunitat de millora, tant per l'empresa com per a les persones treballadores.

Matèries objecte dels plans d'igualtat:

- L'accés a l'ocupació, inclosos els processos de selecció de personal i les condicions de contractació
- Les condicions de classificació professional i de promoció econòmica i professional i la formació
- Les retribucions
- El temps de treball, de manera que s'afavoreixi una distribució equilibrada del temps i les responsabilitats laborals, familiars i personals entre dones i homes.
- La formació específica en matèria d'igualtat en el treball
- L'assetjament sexual i l'assetjament per raó de sexe

4.3 La conciliació a Catalunya

La conciliació de la vida personal i laboral ha d'anar acompanyada d'un canvi de mentalitat que deixi endarrere la cultura presencialista a l'empresa i que incorpori nous valors basats en la confiança, el compromís, la satisfacció i la competitivitat. El predomini del model de participació laboral dual requereix un replantejament dels horaris, tenint en compte que totes les persones tenen responsabilitats familiars i socials.

Per això, des del Departament de Treball es promou un nou model de cultura del treball basat en la igualtat d'oportunitats entre dones i homes i una nova organització del temps de treball. Els plans d'igualtat són la eina a través de la qual es poden anar introduint aquests canvis.

Fins a l'any 2008, la Generalitat ha donat suport a 167 companyies per crear els plans, i a 57 més per constituir la figura de l'agent d'igual-

tat. En total, el Govern català ha aprovat 224 projectes amb una clara tendència a l'alça any rere any.

Un dels objectius del Departament de Treball és incentivar les empreses perquè adoptin mesures per fomentar la igualtat en l'àmbit de les relacions laborals, la redistribució del temps i la millora de la conciliació de la vida personal i laboral, així com la promoció de la paritat de dones i homes en tots els estaments de les organitzacions mitjançant el suport en el disseny de plans d'igualtat.

A més de les empreses obligades per llei i les que han rebut ajudes per la implementació dels plans d'igualtat, moltes d'altres s'han sumat per iniciativa pròpia al canvi social i de mentalitat empresarial que implica la igualtat entre totes les persones treballadores amb l'elaboració dels seus propis plans.

	2005	2006	2007	2008	TOTAL
Agents per a la igualtat	4	7	20	26	57
Plans per a la igualtat	11	22	54	80	167
Total	15	29	74	106	224

• **Com afecta a les empreses la Llei 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes?**

La Llei explicita que les empreses haurien de:

- *Garantir la igualtat en l'accés a l'ocupació i el desenvolupament de la carrera professional*
- *Facilitar la conciliació de la vida personal i laboral*
- *Fomentar la formació en igualtat*
- *Promoure la presència equilibrada de dones i homes en els òrgans de selecció i valoració*
- *Establir mesures efectives de protecció davant l'assetjament sexual i l'assetjament per raó de sexe*
- *Establir mesures efectives per eliminar la discriminació retributiva, directa o indirecta, per raó de sexe*

• **Negociació col·lectiva i igualtat**

La Llei 3/2007, de 22 de març, estableix que les empreses estan obligades a respectar la igualtat d'oportunitats en l'àmbit laboral i a adoptar mesures que **s'hauran de negociar, i en el seu cas acordar, amb la representació legal dels treballadors i treballadores** per evitar qualsevol tipus de discriminació entre dones i homes en la seva organització.

Entre els àmbits d'actuació que esmenta la Llei per promoure la igualtat d'oportunitats apareix l'obligatorietat per a un determinat tipus d'empreses d'elaborar i implementar plans d'igualtat que hauran d'incloure la promoció de mesures que permetin "**l'ordenació del temps de treball per afavorir, en termes d'igualtat entre dones i homes, la conciliació de la vida laboral i personal**".

	ÀMBIT DELS CONVENIS	NOMBRE
Sectorials	Catalunya o supranacionals	51
	Província de Barcelona	47
	Província de Girona	15
	Província de Lleida	15
	Província de Tarragona	30
	Total sectorials	158
Empresa o grup d'empreses	Convenis d'empresa o grups d'empreses	995
Total convenis		1.153

Des de la Generalitat de Catalunya es fomenta la col·laboració amb les organitzacions sindicals i la patronal per promoure la presència de dones en les meses de negociació i el foment de la perspectiva de gènere en els convenis.

La negociació col·lectiva haurà de desenvolupar un paper fonamental en la millora de la conciliació de la vida personal i laboral. La negociació dels plans d'igualtat és un bon instrument per avançar en aquesta matèria.

• **Model 6 «C» de la Conciliació: mètode de gestió del temps a l'empresa**

Aquest model és una de les primeres metodologies existents per implantar, mesurar i millorar la conciliació a les empreses i es va crear i distribuir des del **Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya**. Aquesta eina està preparada per facilitar l'elaboració de plans de reorganització del temps segons les característiques específiques de cada organització.

Amb aquest manual, la Generalitat vol donar resposta als reptes que en aquest àmbit han d'afrontar les empreses per combinar la necessària **millora de la competitivitat i la qualitat de vida del seu personal**, que és una de les claus per contractar i retenir els treballadors i les treballadores.

Aquest sistema és interactiu i permet a cada empresa crear un **pla de conciliació ajustat a les seves necessitats**, tenint en compte variables com el sector, el volum o la proporció d'edat i sexe dels integrants de la plantilla.

El Model 6 «C» de la Conciliació proposa acabar amb alguns dels mites que acompanyen aquestes polítiques. Així, el sistema demostra que **totes les empreses, no només les grans, poden aplicar mesures de conciliació**, encara que el seu potencial serà major o menor en funció de les variables. El mètode de les 6 «C» és aplicable a totes les empreses, i particularment recomanable per aquelles que comptin amb més de deu persones en plantilla.

Una altra de les idees preconcebudes i falses que es proposa afrontar aquest mètode és aquella segons la qual, com més mesures de conciliació existeixen, menor és la productivitat. Nombrosos estudis demostren justament el contrari: una **major autonomia de la plantilla a l'hora d'organitzar la seva vida laboral té com a conseqüència un increment de l'eficàcia**.

La iniciativa impulsada per la Generalitat té com a objectiu que tant homes com dones puguin disposar de temps per assumir de forma igualitària les seves responsabilitats familiars i personals.

Actualment, les dificultats per gestionar el temps per tenir cura de les persones dependents duu moltes dones a abandonar la seva activitat laboral de forma temporal o definitiva. La **generalització progressiva de les polítiques de gestió del temps permetrà mantenir o incorporar més dones en el mercat laboral** i evitar que la seva promoció dins d'una empresa es vegi dificultada per raons que no tenen cap vinculació amb la seva vàlua professional i es perdi tot el seu talent.

Les 6 «C» de la Conciliació

Les 6 «C» de la Conciliació és un mètode de gestió del temps de treball dirigit a donar pautes i eines a les empreses per tal d'incorporar mesures tendents a facilitar la conciliació de les persones treballadores, conscients que millorar la seva qualitat de vida és millorar i optimitzar la productivitat de l'empresa. Són sis passos que es materialitzen en els sis punts següents:

1. **Compromís:** l'elaboració del pla comença avaluant el compromís de l'empresa amb aquesta iniciativa. Per a això, ha de completar-se un qüestionari i és important que l'equip de direcció reflexioni sobre les seves implicacions abans d'emplenar-lo. També es recomana **crear un equip de treball amb presència de la direcció i els treballadors i les treballadores**.
2. **Capacitat:** l'objectiu del pla ha de ser establir **quin és el potencial de l'empresa** a l'hora d'aplicar polítiques de conciliació. Això es determina en funció de la seva estructura, les activitats i el perfil del personal de l'empresa (mitjana d'edat, nombre de treballadors i treballadores, nombre de fills i filles dels empleats i empleades, nivell de formació, antiguitat, lloc de procedència, etc.). També s'ha de realitzar un perfil de la companyia, tenint en compte el volum de la plantilla, el sector, el tipus d'activitat, el nombre de centres de treball i l'organització dels horaris i els torns de treball.
3. **Concreció:** posteriorment és necessari conèixer amb concreció **què volen fer les empreses** a partir del diagnòstic efectuat.
4. **Confiança:** la quarta «C» d'aquest mètode fa referència a la confiança, en el sentit que s'han d'**obrir canals de comunicació** a l'empresa, així com establir **mecanismes de participació** de les persones, per garantir que els canvis d'hàbits i rutines que suposa l'aplicació d'un pla de conciliació de la vida personal i laboral comptin amb el màxim de suport possible. Per impulsar la col·laboració és bo que, per exemple, cada aspecte sigui treballat per un grup de treball diferent. D'aquesta manera, es podrà conèixer directament la realitat a través dels interessats i interessades, s'obtindran opinions sobre situacions concretes i s'apuntaran possibles solucions.
5. **Coordinació:** la cinquena fase és aquella on s'estableixen les prioritats, es marquen **objectius de millora** (tant qualitius com quantitius) i un **calendari d'actuació**. Aquest apartat, com la informació prèvia introduïda en el sistema, permet conèixer el grau de compliment de l'empresa dels eixos d'igualtat. El color verd apareix si s'acompleix més del 75 per cent; el groc, si es troba entre el 50 i 74 per cent, i el vermell, si és menor del 49 per cent. Depenent del percentatge obtingut, es poden oferir fins a 24 mesures diferents de conciliació. D'altra banda, també es recomana a les empreses que consultin el catàleg de mesures que correspon a cada eix, que és un resum dels 45 grups de propostes totals.
6. **Continuïtat:** l'última fase ha de garantir, mitjançant l'anàlisi i l'avaluació contínua, la **implantació del pla**. A més, és recomanable que un cop aplicades les mesures proposades, s'esborrin les dades i es comenci de nou el procés, introduint la nova informació. D'altra banda, la sisena fase ha de servir per millorar les mesures ja adoptades i afinar-ne l'aplicació. Cal destacar que aquest sistema, a més d'estar disponible a la pàgina web del Departament de Treball de la Generalitat, permet realitzar impressions de cada fase del procés per tenir, al final del procés, un pla conciliador complet.



5 L'empresa catalana segons el model EFR©

5.1 Mostra de l'estudi

5.2 Anàlisi de dades i resultats

5.2.1 Dones en plantilla i flexibilitat

5.2.2 Temporalitat

5.2.3 Polítiques de flexibilitat

5.2.4 Permisos per maternitat/paternitat i polítiques de substitució

5.2.5 Serveis, beneficis extrasalarials i assessorament/formació

5.2.6 Problemes més freqüents

5.2.7 Lideratge i comunicació, més fort a les PIMES

5.2.8 Preguntes realitzades a les empreses de la mostra (I)

5.2.9 Horari, promoció i compromís: els tres pilars del model EFR©

5.2.10 Preguntes realitzades a les empreses de la mostra (II)

En l'estudi sobre 600 empreses catalanes que es presenta a continuació s'ha utilitzat el model d'Empresa Flexible i Responsable (EFR©), que és una de les metodologies existents per promoure la conciliació de la vida laboral i personal a les empreses.

El model EFR© desenvolupat pel Centre Internacional de Treball i Família de l'IESE (ICWF), classifica les empreses en quatre grups, de menys a més conciliadores:

- **D:** empresa sistemàticament contaminant de l'entorn empresarial i social (manca de polítiques flexibles i responsables)
- **C:** empresa discrecionalment contaminant (tenen algunes polítiques, però les apliquen poc)
- **B:** empresa discrecionalment enriquidora (té polítiques i existeixen algunes pràctiques i una cultura flexibles i responsables)
- **A:** empresa sistemàticament enriquidora (la seva cultura de polítiques és flexible i responsable)

Amb aquest model cada empresa pot:

- **Identificar les necessitats actuals de conciliació** de la vida laboral, personal i familiar de les persones que conformen l'organització i preveure la seva evolució futura
- **Conèixer el grau de satisfacció** de les persones treballadores vers les polítiques de conciliació implantades a l'empresa
- **Saber si s'obtenen els avantatges esperats** per haver engegat accions de conciliació
- Verificar el funcionament dels **canals de comunicació** interna en l'organització pel que fa als temes de conciliació
- Identificar **oportunitats de millora**
- **Evolucionar** cap a una cultura empresarial flexible i responsable

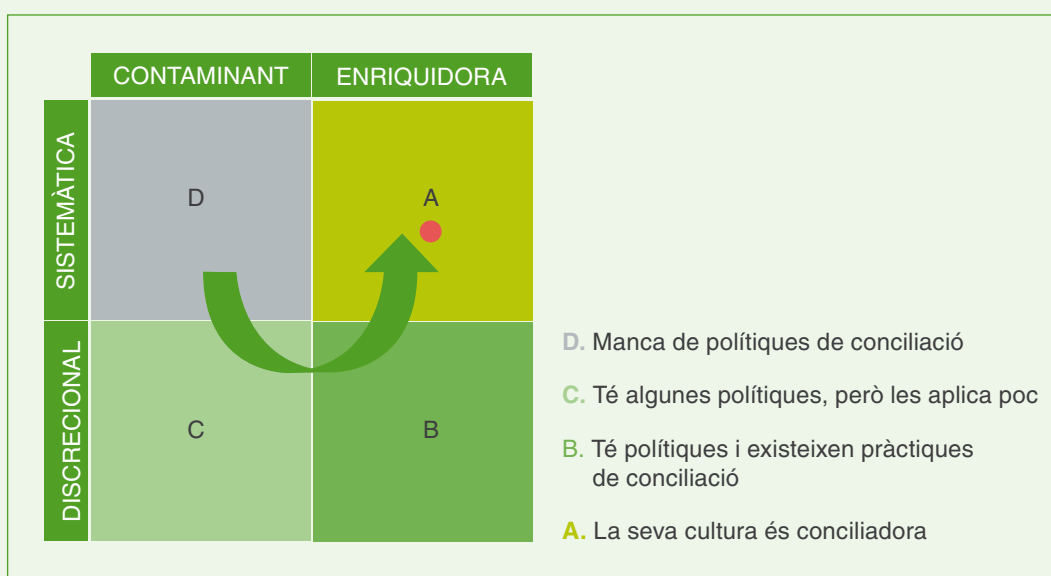
Els elements que es contemplen en el model EFR© i en el qüestionari d'autodiagnosi són els següents:



- Les polítiques són les regles fonamentals dissenyades i comunicades per l'empresa: polítiques de flexibilitat laboral, polítiques de suport professional, polítiques de serveis familiars i polítiques de beneficis extrasalarials.
- Els facilitadors són els elements que ajuden les organitzacions a generar el canvi i a crear una cultura organitzativa flexible i responsable. Aquests són: lideratge, comunicació, responsabilitat i estratègia, analitzats tant en el seu disseny com en la seva implantació.
- La cultura de l'organització, dins de la qual es descobreixen els frens i els impulsors del canvi cap a un millor context empresarial per a la conciliació.

Cadascun d'aquests elements aporta informació fonamental per a l'avaluació i el diagnòstic de la situació d'una empresa que, finalment, se situa en algun punt dins de la següent matriu i, des d'aquí, pot decidir la seva pròpia evolució:

Per classificar les empreses en aquests quatre nivells s'utilitza un índex, amb escala de 0-100, que s'obté combinant les respostes al qüestionari amb uns pesos establerts a partir de la importància que concedeix el model EFR© als diferents elements del qüestionari. La classificació usada per a les empreses grans és $D \leq 30$, $30 < C \leq 50$, $50 < B \leq 70$ i $A > 70$.



Classificació d'empreses en el model EFR©

5.1 Mostra de l'estudi

Per aquest estudi, s'ha utilitzat una mostra de 600 empreses catalanes (500 grans empreses i 100 PIMES) que han respost el qüestionari dissenyat per l'IESE sobre el nivell de conciliació de la vida laboral, personal i familiar. Posteriorment, s'han seleccionat 30 empreses i s'ha realitzat una entrevista amb els i les responsables de recursos humans per exposar amb més detall quines polítiques de conciliació es porten a terme. Aquestes empreses són les que es troben en els rangs més alts, tant del quadrant A com del quadrant B.

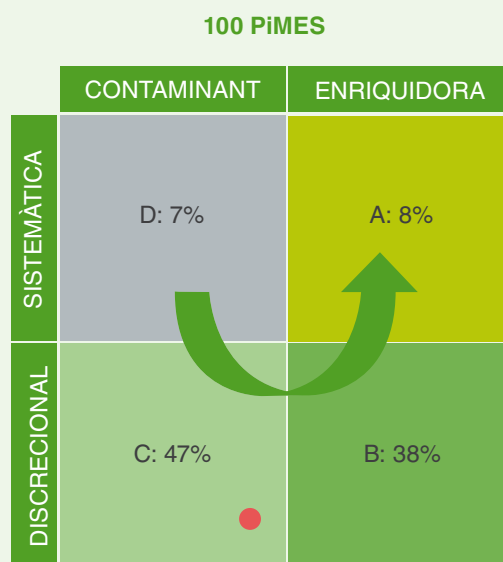
5.2 Anàlisi de dades i resultats

En la mostra de 600 empreses catalanes analitzades, en general les PIMES presenten algunes dificultats específiques en l'aplicació d'algunes mesures de conciliació, com per exemple: la jornada reduïda, l'absència per emergència familiar, la reinserció post-permís, els serveis d'assessorament legal i financer i el suport del sindicat. No obstant això, les PIMES apliquen en major proporció certes mesures de conciliació, com l'horari flexible, les vacances flexibles, així com mig dia lliure a canvi d'allargar la jornada. També a les PIMES, el percentatge de personal directiu sensibilitzat respecte a l'equilibri entre treball i temps personal és superior i dona exemple d'una conducta flexible i responsable. Així mateix, difonen més eficaçment les iniciatives de conciliació de la vida laboral i personal.

La plantilla de les 100 PIMES analitzades a l'estudi es distribueixen així:

NOMBRE D'EMPLEATS/DES	
Fins a 100	42%
De 101 a 200	38%
De 201 a 250	20%

Els resultats obtinguts d'empreses que van contestar el qüestionari IFREI mostren que la major part es troben al grup C (47%).



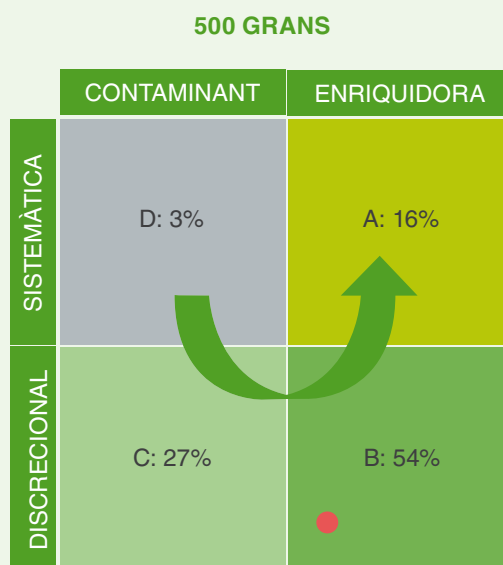
Les empreses situades en el quadrant C es caracteritzen per haver eliminat algunes de les rigideses que dificulten la conciliació de la vida laboral, familiar i personal. Les companyies en aquest quadrant generalment comencen a tenir pautes de flexibilitat mantingudes en el temps i a assumir part de la seva responsabilitat en aquest sentit, però encara s'utilitzen poques polítiques de conciliació. Les empreses que es troben en aquesta fase poden ser definides com discrecionalment contaminants de l'entorn, ja que encara dificulten amb algunes de les seves pràctiques el desenvolupament de l'ecologia social i humana dels seus empleats i empleades, de la gestió del seu temps personal i de les seves famílies.

De les 500 grans empreses analitzades, el 3% són empreses públiques, la resta són privades. Segons el volum de plantilla de les grans empreses, se'n distingeixen cinc tipus, que queden reflectits així en la mostra:

NOMBRE D'EMPLEATS/DES	
Menys de 250	23%
De 250 a 500	43%
De 501 a 1.000	16%
De 1001 a 5.000	16%
Més de 5.000	3%

Els resultats obtinguts mostren que la major part de les grans empreses es troben en el grup B (54%). També s'observa el doble de percentatge d'empreses en el grup A (16%, enfront del 8% de les PIMES) i menys en el grup D (3% enfront del 7% de PIMES).

Podria deduir-se que les empreses grans són més flexibles que les PIMES. El cert és que, si atenem a l'apartat de polítiques, el bloc de **beneficis extrasalarials, serveis familiars i suport professional, com un tot, té major pes en les grans empreses**. No obstant això, en l'apartat de polítiques, el bloc de **flexibilitat laboral -que és el més desitjat pels treballadors i treballadores-** es dona amb major freqüència en les PIMES.



Respecte a l'apartat de facilitadors pel canvi, el **lideratge i la comunicació són més importants a les PIMES que a les empreses grans. Les grans, no obstant això, superen les PIMES en pressupost dedicat a la conciliació (estratègia) i en l'existència d'un equip responsable d'impulsar el programa (responsabilitat)**.

5.2.1 DONES EN PLANTILLA I FLEXIBILITAT

D'acord amb l'Euroíndex Laboral desenvolupat per l'IESE per al segon semestre de 2007, Espanya va ser l'únic dels països analitzats on més de la meitat de les noves contractacions va correspondre a dones, amb un 55% del total. Això va convertir el nostre país en el de **major creixement relatiu en contractació femenina de tota la UE**. En efecte, mentre que els homes van ocupar 304.000 nous llocs de treball (+2.6% interanual), les dones en van captar 371.000 (+4.6%), cosa que equival a 3 de cada 10 del total de la UE. D'acord amb aquest informe, Espanya també té la menor proporció de persones ocupades a temps parcial del conjunt de països analitzats, amb l'excepció de Polònia. En els últims dotze mesos, es van crear 638.000 llocs de jornada completa (+3.7%) i 36.000 de jornada parcial (+1.5%). És a dir, a Espanya, només 1 de cada 20 noves ocupacions va ser a temps parcial.

Amb l'excepció d'Alemanya i Polònia, tots els països presenten taxes superiors de temporalitat per a les dones que per al total d'assalariats. En termes absoluts, les diferències més grans es troben a Espanya i Itàlia, on la taxa de temporalitat femenina és de 2,7 punts percentuals més elevada que la del total. El 2006, en el nostre país el 36,7% de les dones assalariades tenia un contracte temporal.

Segons l'INE, el desembre de 2007 el 96% de les persones que treballaven a temps parcial per tenir cura de persones dependents eren dones.

D'acord amb dades del mateix any de l'Enquesta de Població Activa (EPA), el 94,2% de les persones ocupades l'any 2006 no va treballar cap dia al seu domicili particular –és a dir, en règim de teletreball ocasional–, i una de cada tres persones va treballar almenys un dissabte al mes, tenint en compte que per a un 63,1% de les persones treballadores el dissabte no forma part de la seva setmana laboral. Un de cada 10 persones ocupades va tenir algun tipus de jornada nocturna, apreciand-se un major percentatge d'homes (12,4%) que de dones (8,5%).

A les empreses grans i a les PIMES, es detecta que quan més elevat és el tant per cent de dones en la plantilla, més mesures de conciliació s'hi apliquen. Això s'explica perquè són les que majoritàriament s'acullen a les mesures de conciliació com, per exemple, el permís de maternitat, l'horari flexible, l'emergència per cuidar un familiar i la jornada reduïda. No obstant, **les dones a l'empresa es converteixen en agent de canvi i incideixen en la cultura empresarial, flexibilitzant-la.**

Si relacionem dones en plantilla, índex EFR© i grandària de l'empresa, s'obtenen els següents resultats:

GRANS (%)	A	B	C	D
Menys del 25%	2,8%	16,9%	62,7%	17,6%
Del 25 al 50%	2,9%	26,6%	51,2%	19,3%
Del 50 al 75%	3,2%	32,3%	54,0%	10,5%
Més del 75%	3,2%	48,4%	38,7%	9,7%

D: empresa sistemàticament contaminant de l'entorn empresarial i social (manca de polítiques de conciliació de la vida laboral i personal)

C: discrecionalment contaminant (té algunes polítiques, però les aplica poc)

B: discrecionalment enriquidora (té polítiques i existeixen algunes pràctiques i una cultura flexibles i responsables)

A: sistemàticament enriquidora (la seva cultura és afavoridora de la conciliació de la vida laboral i personal)

PIMES (%)	A	B	C	D
Menys del 25%	0,0%	37,5%	55,0%	7,5%
Del 25 al 50%	13,5%	24,3%	56,8%	5,4%
Del 50 al 75%	11,5%	50,0%	34,6%	3,8%
Més del 75%	14,3%	50,0%	21,4%	14,3%

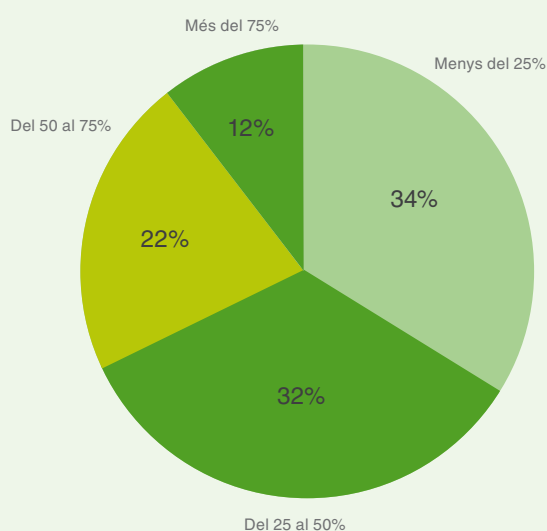
Els resultats de l'estudi de 600 empreses catalanes i mostren que, tant a les **PIMES com a les grans empreses, les organitzacions que compten amb un major percentatge de dones en la seva plantilla presenten tenen més polítiques de conciliació.**

Tant a les PIMES com a les grans empreses s'observa que, en augmentar el percentatge de dones a la plantilla, existeix una tendència a la millora de l'índex EFR©: baixa el percentatge d'empreses en els grups D i C i puja el percentatge d'empreses en els grups B i A.

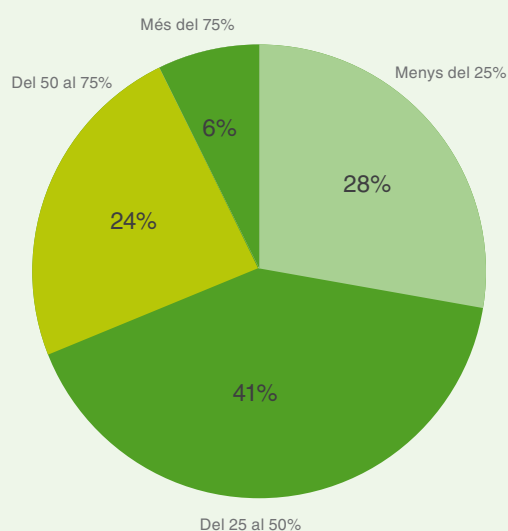
Aquesta tendència s'observa amb més intensitat en el grup A, on la correlació entre major percentatge de dones a la plantilla i la puntuació és clarament positiva. Aquestes dades, tanmateix, no són del tot positives, ja que posen de manifest que sobre les dones continua recaient, de manera gairebé exclusiva, el treball reproductiu.

Les dades sobre el percentatge de dones en plantilla mostren **que hi ha més empreses amb majoria de dones (més d'un 75% de la plantilla) a les PIMES que a les grans empreses.**

PIMES DONES EN PLANTILLA



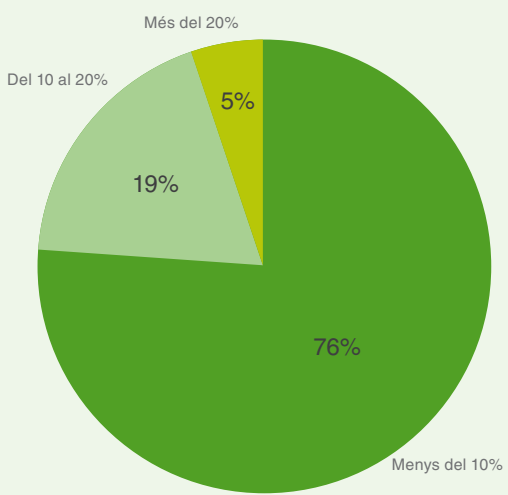
GRANS EMPRESES DONES EN PLANTILLA



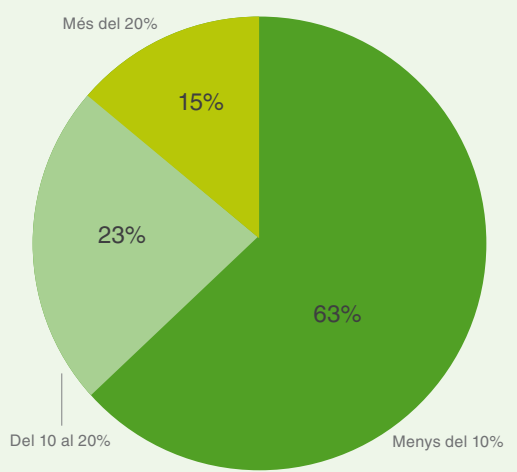
5.2.2 TEMPORALITAT

A les empreses grans hi ha un major grau de temporalitat que a les PIMES. Un 15% de les empreses compta amb més del 20% de personal empleat amb contractes temporals, en comparació amb el 5% de les PIMES, que representen el 76% del total de les empreses. Hi ha un menor percentatge de grans empreses amb una temporalitat inferior al 10%, comparat amb les PIMES.

PIMES OCUPACIÓ TEMPORAL



GRANS EMPRESES OCUPACIÓ TEMPORAL



5.2.3 POLÍTIQUES DE FLEXIBILITAT

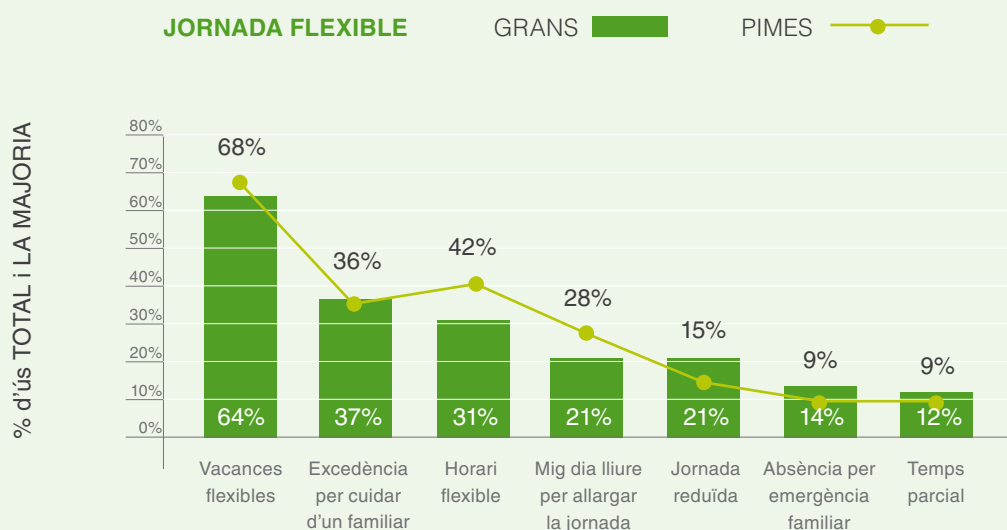
Es tracta del bloc clau de mesures i es subdivideix en tres àrees: flexibilitat a curt termini, flexibilitat a llarg termini i flexibilitat espacial.

En molts sectors i ocupacions, el temps i la presència física ja no són criteris rellevants per a l'avaluació i la remuneració. En canvi, es prenen com a punts de referència els objectius i els resultats. Per tant, els horaris estrictes i els controls d'hores treballades se substitueixen per horaris flexibles, autocontrol i avaluació basada en objectius.

La política més aplicada per les empreses per a tots els seu personal empleat, tant en el cas de les grans organitzacions com en les PIMES, és la de "vacances flexibles".

L'excedència per cuidar de la família s'aplica de forma similar a les grans empreses i a les PIMES.

Les PIMES són clarament més flexibles que les grans empreses en polítiques de flexibilitat horària dins de la jornada i en la de mig dia lliure a canvi d'allargar la jornada laboral. Això és lògic si tenim en compte que les PIMES tenen menor plantilla i, per tant, els és més difícil d'aplicar polítiques de flexibilitat a llarg termini (com les excedències) que pressuposin l'existència de personal de substitució. Les empreses grans tenen, en general, més marge de plantilla per aplicar aquestes polítiques.



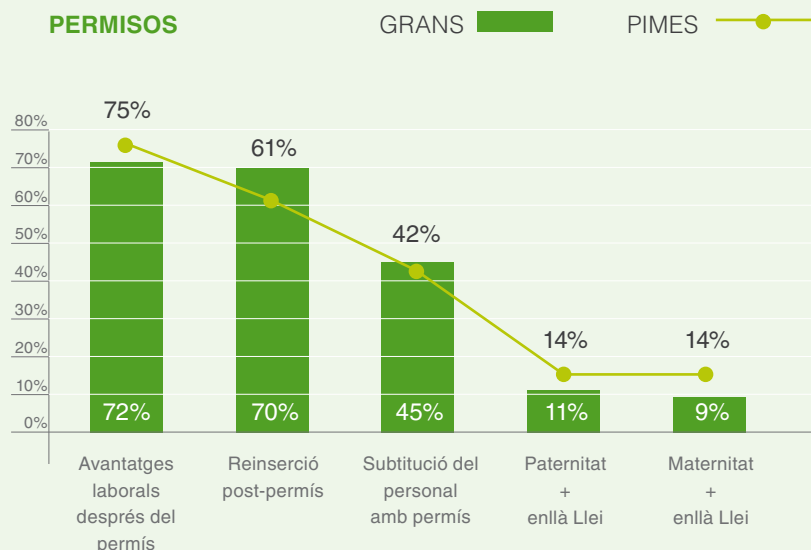
5.2.4 PERMISOS PER MATERNITAT/PATERNITAT I POLÍTIQUES DE SUBSTITUCIÓ

La política de conciliació més utilitzada per les 600 empreses catalanes analitzades consisteix a **mantenir avantatges laborals després d'un permís**. L'usen el 75% de les PIMES i el 72% de les grans empreses per a "tothom" o per a "la majoria" dels seus treballadors i treballadores.

En la reinserció post-permís i en la substitució del personal, com en el cas d'algunes de les polítiques de flexibilitat ja citades, comprovem, una vegada més, que a les PIMES els costa una mica més de disposar del personal adequat per portar a terme aquestes polítiques. Tanmateix, les PIMES són més flexibles que les grans empreses pel que fa als permisos de paternitat i maternitat més enllà de la Llei.

La Llei per a la igualtat efectiva de dones i homes ha multiplicat per 20 la petició de permisos per paternitat respecte a la situació prèvia a la seva implantació.

Catalunya figura al capdavant de les comunitats autònomes amb més permisos de paternitat sol·licitats (20.000), seguida de Madrid (17.000) i Andalusia (16.000).



5.2.5 SERVEIS, BENEFICIS EXTRASALARIALS I ASSESSORAMENT/FORMACIÓ

En aquest grup de mesures es contemplen diferents tipus de **serveis que redueixen la càrrega de les persones treballadores fora de l'empresa**. El raonament no és només que "**com menor sigui la càrrega de treball fora de l'empresa, menys preocupacions tindran els treballadors i treballadores i més treballaran**", sinó que les mesures també han de respondre a una actitud de política de suport a la plantilla com a part de la missió corporativa. **Les persones** necessiten diners per viure, però també necessiten una **major qualitat de vida, temps i serveis**.

En aquest apartat de mesures de conciliació de la vida personal i laboral, les PIMES presenten, en general, un resultat pitjor que el de les grans empreses. Els beneficis extrasalarials suposen una inversió que les PIMES generalment no poden assumir. A més, les grans empreses apliquen mesures de serveis com a part de la seva oferta per retenir el talent. El cost per persona del servei, generalment, es redueix a mesura que augmenta la plantilla de l'empresa, fent, per tant, més competitives les grans empreses en aquestes mesures. En l'estudi hem constatat que la qualitat dels serveis és, en general, superior a les grans empreses, sobretot en les àrees d'assessorament i formació dels empleats i les empleades.

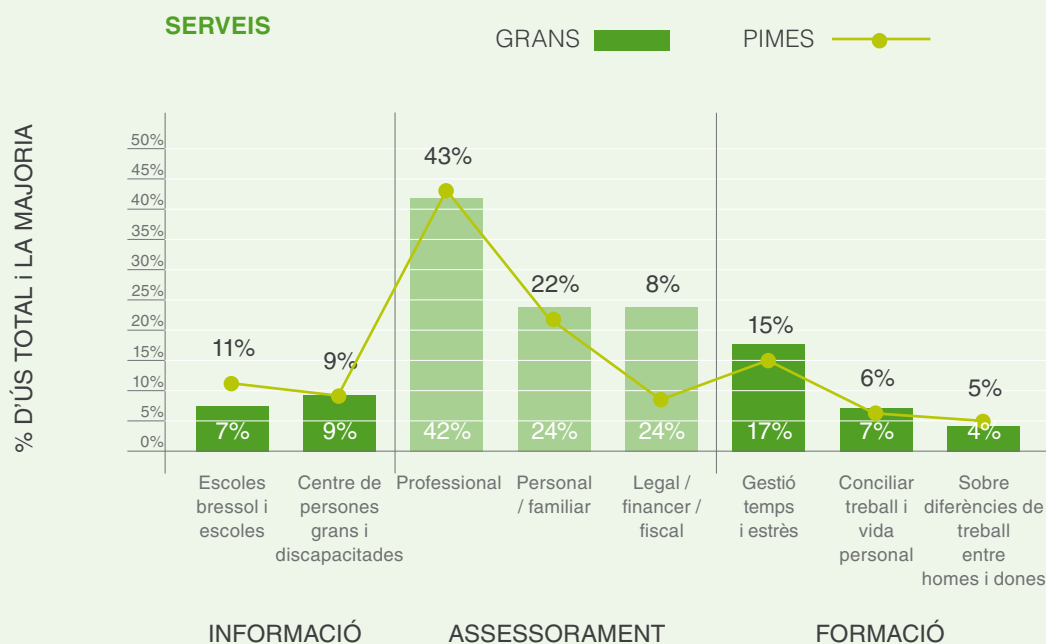
Pel que fa a l'assessorament, s'aconsella les persones empleades i se'l capacita amb formació específica per facilitar l'equilibri entre treball i vida personal, compatibilitzant la feina amb les seves necessitats. Els serveis tenen com a objectiu reduir la càrrega de treball extralaboral dels empleats i les empleades, ja sigui subvencionant aquest servei o subministrant-lo directament.

Els serveis de conciliació més utilitzats per les grans empreses i les PIMES són els d'assessorament professional (42% grans empreses i 43% PIMES) i assessorament personal i familiar (24% grans empreses i 22% PIMES).

Respecte a la resta de serveis de conciliació més usats per les empreses, es recorre de forma similar a la informació sobre centres per a persones grans o discapacitades (9% en grans empreses i en PIMES), a la formació en gestió del temps i estrès (17% grans empreses i 15% PIMES), formació en conciliació laboral i personal (7% grans empreses i 6% PIMES) i formació sobre les diferències d'estil de treball entre homes i dones (4% grans empreses i 5% PIMES).

Tanmateix, l'assessorament legal, financer i fiscal és molt més utilitzat per les grans empreses (el 24% afirma que l'utilitzen amb totes o la majoria de les seves persones empleades) que en les PIMES (el 8% afirma que l'utilitzen amb totes o bé la majoria de les seves persones empleades).

Pel que fa a la informació sobre guarderies i col·legis, les PIMES avantatgen clarament les grans empreses (11% PIMES davant el 7% de grans empreses).



5.2.6 PROBLEMES MÉS FREQUËNTS

Els problemes més freqüents que han d'afrontar les empreses catalanes són:

1. Dificultat per contractar personal clau (50%)

Problema de molta rellevància, actualment, a les 600 empreses catalanes analitzades, tant a les grans com a les PIMES. Alguns perfils professionals escassegen, i les empreses se les han d'enginyar per **oferir un "salari emocional" prou bo per captar i retenir el talent.**

És clar que una empresa, sobretot una PIME, no pot deixar escapar el talent femení format i qualificat, malgrat els prejudicis, quan aquest té la necessitat de conciliar la seva vida laboral i personal.

2. Absentisme (41%)

L'absentisme suposa un cost econòmic clar per a l'empresa. A part d'altres causes, com són la malaltia o els accidents, l'absentisme és en gran mesura un reflex de la falta de conciliació. **Les empreses que han posat en marxa polítiques de conciliació efectives han reduït la taxa d'absentisme fins a un 30%.**

A part de l'absentisme clàssic, cal considerar també l'"**absentisme emocional**" -no comptabilitzat en les dades del present estudi- de la persona que és "present a l'empresa però amb la ment en la seva vida personal o en la seva família", fet que repercuteix negativament en la productivitat i la qualitat d'allò produït.

3. Poca iniciativa del personal (30%)

És el "pagament" que fa el personal de l'empresa en compensació pel salari emocional negatiu o de poca qualitat rebut. Es resol amb majors dosis de formació en lideratge i de direcció per **objectius**, cosa que implica **compromís mutu de la persona amb l'empresa** i de **l'empresa amb la persona**. Això s'obté, sobretot, donant un salari emocional gratificant –cal no oblidar que la conciliació és un dels components del salari emocional.

4. Manca de compromís per part del personal (27%)

Les persones fan el mínim imprescindible per complir amb el seu treball. La mentalitat "burocràtica" del personal en una empresa la fa inviable a mig termini. En les organitzacions actuals, d'estructures organitzatives planes, no hi ha lloc per a la supervisió constant. **Cada persona és una gestora independent que ha de prendre decisions i assumir riscos** (*empowerment*), la qual cosa només pot donar-se des de la identificació i el compromís de la persona amb l'empresa.

5. Dificultat per conciliar treball, vida personal i familiar (26%)

En els últims anys, les empreses s'han fet més conscients d'aquesta realitat.

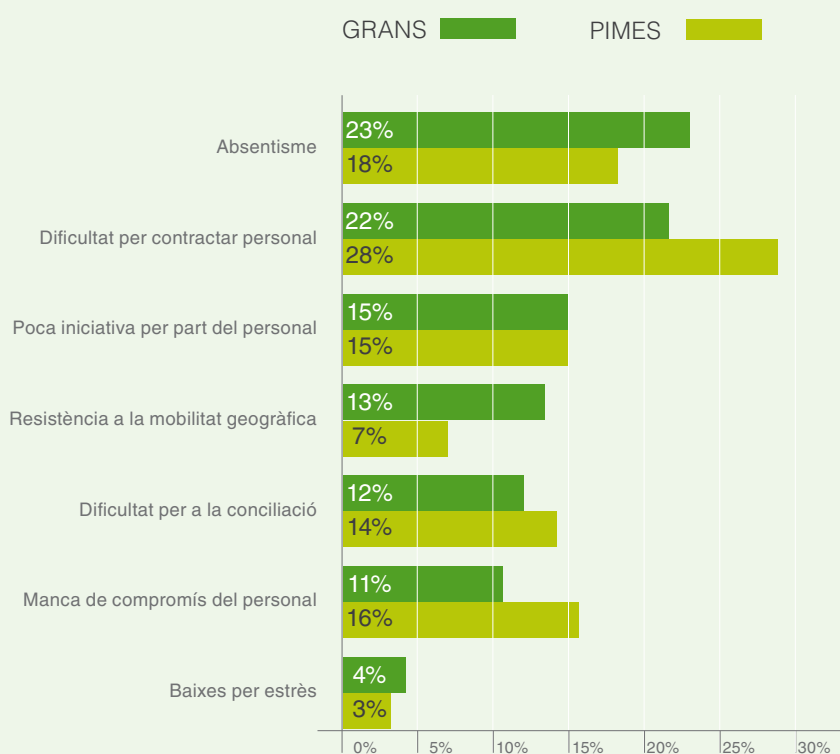
La manifestació expressa d'aquestes dificultats per part del personal ha de ser resolta de la forma més ràpida i convincent per part de l'empresa, si no vol veure's sotmesa als costos econòmics i de persones que produiria la no resolució del problema plantejat.

6. Resistència a la mobilitat geogràfica (20%)

La globalització exigeix a les empreses la participació en mercats més grans i distants que obliguen a desplaçaments del personal directiu i operatiu. Aquesta mobilitat es facilita amb plans integrats i intensius de formació i atenent d'una manera personalitzada i efectiva les necessitats dels treballadors i les treballadores durant les diferents etapes del seu cicle vital o de la seva carrera professional.

7. Baixes per estrès (7%)

És ben coneguda la **correlació entre la falta de conciliació de la vida laboral i personal i l'augment de l'estrès en una empresa**. A la dada que ens mostra l'estudi de baixes per estrès, podrien afegir-s'hi els nivells d'estrès baixos o mitjos (que no impliquen baixa laboral), la presència dels quals, però, comporta una pèrdua d'eficiència econòmica a l'empresa si es considera la relació directa de l'estrès amb altres factors negatius per a l'empresa: accidents, baixes per altres malalties no tipificades com a estrès, agressivitat amb clients o amb companys i companyes de feina, etc.



5.2.7 LIDERATGE I COMUNICACIÓ, MÉS FORT A LES PIMES

Els facilitadors són els valors en acció. Ajuden les organitzacions a posar en pràctica els valors de manera que es fomenti una cultura organitzativa flexible i responsable. Els quatre facilitadors del model EFR© són:

1. **Lideratge:** les organitzacions flexibles i responsables compten amb líders que estableixen i comuniquen una direcció clara al seu personal pel que fa al procés de canvi necessari per convertir l'organització en una empresa flexible i responsable. Uneixen i motiven els càrrecs intermedis perquè serveixin d'exemple a la resta de l'organització. Reconeixen obertament la importància de **conciliar el treball amb la vida personal com la base de l'èxit del negoci**, i integren aquest enfocament construint un clima de treball de suport.
2. **Estratègia:** consisteix a destinar temps, personal i recursos -humans i econòmics- a les iniciatives de conciliació, des del punt de vista de l'acció, així com a incorporar el respecte a la flexibilitat del personal ocupat en la missió, la visió i els valors de l'empresa. **L'estratègia converteix els programes de flexibilitat en part de l'èxit global de la companyia.**
3. **Comunicació** del programa de conciliació, tant internament com externa (mesures, maneres d'aplicació, objectius i metes). És una eina important gràcies a la qual el personal coneix els seus drets i deures.
4. **Responsabilitat:** perquè una organització canviï, és imprescindible aplicar de forma responsable les mesures requerides. Per això, és necessari que hi hagi **una persona designada -o un equip- per promoure'n i coordinar-ne l'aplicació**. La cultura flexible i responsable es construeix sobre la base de la confiança, la maduresa i la professionalitat de cada persona involucrada. La direcció considera l'aplicació de mesures per avaluar la bona execució de les persones directives responsables del disseny i l'execució del programa flexible.

En la present anàlisi, de les 600 empreses catalanes analitzades, s'observa que les PIMES destaquen per sobre de les grans empreses en lideratge i en la comunicació interna de les iniciatives flexibles i responsables.

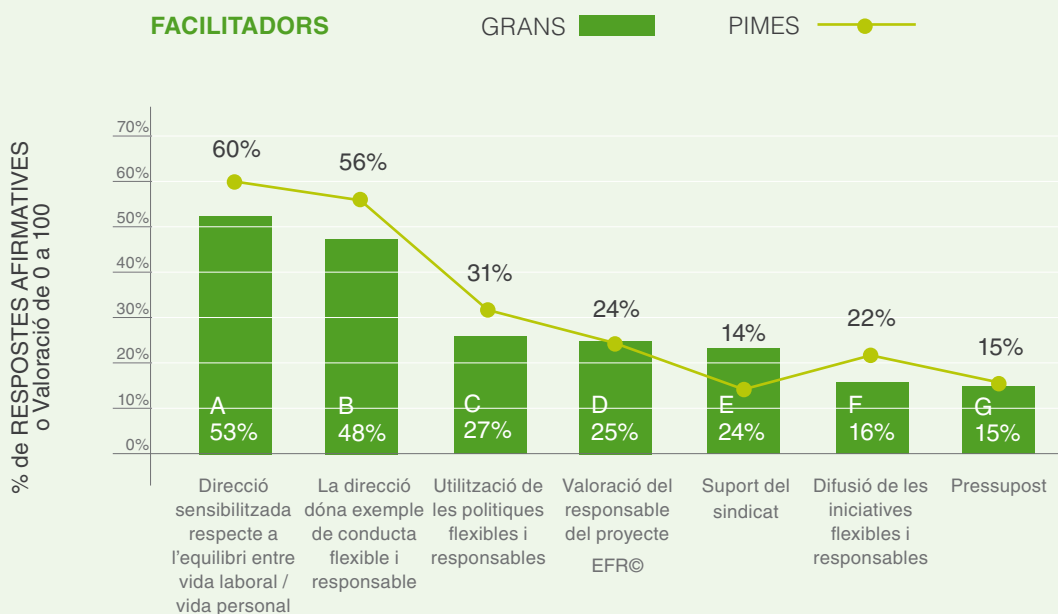
El facilitador anomenat responsabilitat és millor a les empreses grans que a les PIMES en mesures com la qualitat de les persones responsables assignades per l'empresa per portar a terme la promoció i coordinació del projecte de conciliació, i també en el suport del sindicat al projecte.

Finalment, existeix un pressupost per al programa de conciliació en el 15% de les empreses -tant a les PIMES com a les grans- la qual cosa valorem com clarament insuficient, ja que únicament amb el compromís de recursos per portar a terme aquestes polítiques, tot i ser condició necessària, no n'hi ha prou per assolir els objectius proposats.

5.2.8 PREGUNTES REALITZADES A LES EMPRESES DE LA MOSTRA (I)

- Els directius i directives de l'empresa, mostren sensibilitat vers l'equilibri entre la vida personal i laboral?
- Els directius i directives de l'empresa, són exemple de conducta flexible i responsable?
- Quin grau d'utilització de les polítiques flexibles i responsables existeix?
- Quina valoració atorga al responsable del projecte EFR©?
- Quina valoració atorga al suport que dóna el sindicat al projecte?
- Com valora la difusió que es fa de les iniciatives flexibles i responsables?
- Com valora el pressupost assignat per a les iniciatives flexibles i responsables?

Respostes obtingudes:



5.2.9 HORARI, PROMOCIÓ I COMPROMÍS: ELS TRES PILARS DEL MODEL EFR©

La cultura, composta de frens i d'impulsors, està formada per hàbits i costums no tipificats formalment però que són reals i influents en el dia a dia de l'empresa. En són exemples típics: el no fixar reunions més enllà de la durada de la jornada laboral, no jutjar el compromís dels empleats i empleades per les hores de presència, així com no penalitzar la trajectòria professional de qui posa els interessos personals o familiars per davant d'una oferta de mobilitat geogràfica dins de la companyia. Segons es faci o no un ús positiu d'aquestes mesures, podem parlar d'impulsors o de frens de la cultura d'una companyia. En la present anàlisi de 600 empreses catalanes, hem obtingut els següents resultats:

- **Horari**

S'observa que un nombre limitat d'empreses (36%) actua prenent la iniciativa i promovent activament que el personal acabi el seu treball dins de l'horari previst. Això és el que podríem denominar política de "llums apagades". Gairebé la totalitat de les empreses (98%) afirma no donar "treball per emportar-se a casa" al personal. Aquest fet revela que les empreses no actuen tan proactivament com podrien en el tema de la conciliació d'horaris, deixant al criteri de cada direcció departamental o persona empleada el temps que passen a l'empresa. No han apostat encara, majoritàriament, per una visió estratègica d'empresa que doni imatge interna i externa, i ens trobem amb idiosincràsies que difereixen molt d'un departament a un altre i que provoquen que el personal que treballa en diferents departaments de la mateixa empresa tingui la sensació de treballar en empreses diferents.

- **Promoció**

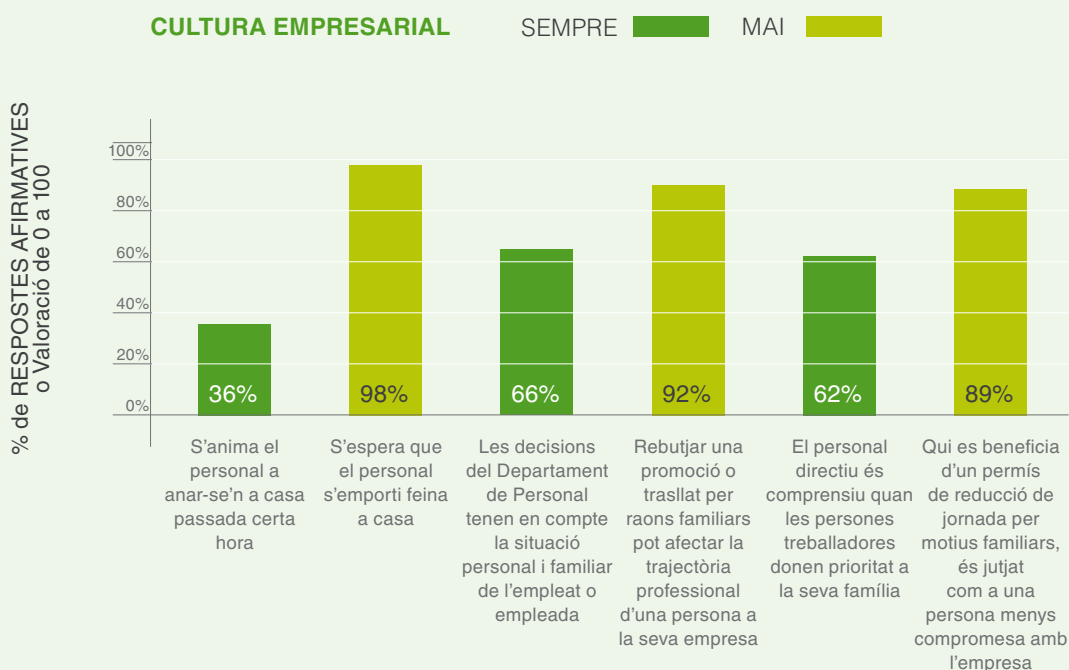
Aquí també s'observa una proactivitat o voluntat d'anticipació per part de l'empresa, encara que no tan accentuada com en el cas anterior, abans que no apareguin situacions que poden produir conflictes en la conciliació de la vida laboral, personal i familiar de l'empleat o empleada (66%). La majoria d'empreses (92%) afirma actuar de forma positiva per afavorir la conciliació, permetent que el personal rebutgi una promoció o trasllat sense que això afecti negativament la seva carrera professional.

En aquest àmbit, s'observen bons resultats pel que fa a la cultura que permet la conciliació de la vida personal i laboral. S'observa un millor resultat (89%) de les empreses de la mostra quan es planteja una situació concreta i arrelada des de fa anys -el permís o reducció de jornada- que no pas quan es tracta de plantejaments generals que mesuren la predisposició de la direcció cap a la conciliació dels seus col·laboradors i col·laboradores (62%). Aquesta dada revela la necessitat que tenen les empreses de continuar amb la formació de directius/es en conciliació de la vida personal i laboral.

5.2.10 PREGUNTES REALITZADES A LES EMPRESES DE LA MOSTRA (II)

- S'anima el personal a anar-se'n a casa passada certa hora?
- S'espera que el personal s'emporti feina a casa?
- Les decisions del departament de personal, tenen en compte la situació personal i familiar de les persones empleades?
- El fet de rebutjar una promoció o trasllat per un motiu personal o familiar, pot afectar la trajectòria professional?
- És comprensiva la direcció quan el personal empleat dóna prioritat a la seva vida personal?
- Es classifica com a menys compromeses amb l'empresa les persones que es beneficien d'un permís o de reducció de jornada per causa personal?

Respostes obtingudes a les preguntes:



6 Sectors d'activitat i problemes més freqüents

Les empreses catalanes han de fer front a diversos problemes, segons el sector econòmic al qual pertanyen:

A les telecomunicacions, la logística, els mitjans de comunicació i la construcció comencen a mancar perfils professionals qualificats.

La resistència a la mobilitat geogràfica es dona en tots els sectors, tant en els poc flexibles i responsables, com a la indústria electrònica i la del *software*, els aliments, les begudes i el tabac; com també en altres que són més flexibles i responsables, com la banca, les finances i les assegurances/salut.

Pel que fa a l'absentisme, aquest és el principal problema a les empreses basades en el treball per torns: el tèxtil, el calçat, l'automoció, el metal·lúrgic, l'hoteleria i el lleure.

Els sectors més flexibles² són:

És interessant comprovar la confirmació d'una tendència: els sectors de la banca, les assegurances i la salut/farmacèutiques (amb una mitjana de puntuació d'un 47) han estat sempre àmbits molt rendibles i amb programes de conciliació estables que s'han mantingut en el temps.

La gran sorpresa ens la dona el sector de les telecomunicacions (55 de mitjana), que aconsegueix posar-se al capdavant, malgrat que la publicitat, els mitjans de comunicació, la consultoria i els serveis superen aquest sector en mesures com ara l'horari laboral flexible, el treball a temps parcial, la setmana laboral comprimida i la reducció de jornada. Les empreses de telecomunicacions mostren unes dades excel·lents en totes les altres mesures, com ara la formació, els beneficis extrasalarials i la flexibilitat espacial.

² Sectos segons mitjana de puntuació sobre 100.

A	55	Telecomunicacions			
	50	Serveis a clients / altres			
	47	Banca, finances i assegurances / salut			
	40	Construcció	Publicitat i mitjans / consultoria / altres serveis d'empreses	Indústria de l'automoció	Hoteleria i restauració / oci
	37	Aliments, begudes i tabac	Distribució i logística / transport	Producció o distribució d'energia o aigua / química, petroli, gas, cautxú i plàstics	Metal·lúrgic
	33	Tèxtil, calçat, confecció, cuir / fusta, paper, arts gràfiques			
	30	Indústria electrònica / Indústria del <i>software</i>			

Publicitat, mitjans de comunicació, consultoria i serveis destaquen per la flexibilitat horària, però l'alt grau de presència de cursos de gestió de l'estrès pot indicar que la flexibilitat ens està oferint les dues cares de la mateixa moneda: conciliació efectiva, però també excessiva disponibilitat.

Un tercer grup -amb una mitjana de puntuació de 40 sobre 100- està format per sectors molt diversos que apliquen diferents mesures:

- **Construcció:** assessorament professional i formació en conciliació entre treball i vida personal.
- **Automoció:** malgrat la crisi que travessa, ofereix garanties gràcies a l'ampli paquet de mesures recollides pel conveni.
- **Hoteleria i lleure:** aquest sector fortament feminitzat destaca pel seu alt percentatge de dones en plantilla. Les mesures estrella, en contrast amb la realitat general del mercat són: treball a temps parcial, manteniment dels avantatges després d'un permís, assessorament legal-financer-fiscal i servei de guarderia propi o subvencionat.

El següent grup, amb una puntuació mitjana de 37, té com a denominador comú la forta presència de cadenes de producció en la seva estructura. Encara que són sectors fortament sindicalitzats, també es comprova que moltes de les mesures de conciliació contemplades en l'estudi, o bé no s'ajusten a la naturalesa del treball en si -per exemple, la flexibilitat horària i espacial-, o bé es reserven per a una part de la plantilla, com és el cas dels beneficis extrasalarials. Tot i així, podem parlar de les mesures en què cada un d'ells destaca:

- **Alimentació:** abandonó per emergència, assessorament professional, legal, financer i fiscal.
- **Distribució, logística i transport:** calendari de vacances flexible i informació sobre guarderies i centres per a gent gran i persones discapacitades.
- **Producció, distribució, energia o aigua/ química, petroli, gas, cautxú i plàstics:** centre d'esports, assegurança d'accidents, pla de jubilació i serveis de recol·locació en cas de reestructuració de la plantilla.
- **Metal·lúrgic:** guarderia pròpia o subvencionada.
- **Tèxtil, confecció de cuir, fusta i arts gràfiques:** la puntuació mitjana d'aquestes empreses és de 33 sobre 100, a causa de la forta crisi que travessen. Cal destacar de manera universal la seva política -d'altra banda evident- de substitució del personal de permís.
- **Indústria elèctrica i del software:** la puntuació mitjana de 30 sobre 100 ens parla d'un sector que es mou en entorns fortament competitius i globals i, en molts casos, dissenyats com a indústria auxiliar i com a proveïdors d'altres. Aquests fets obren el debat sobre si la conciliació s'ha d'ampliar a aquelles empreses amb les quals subcontractem serveis o no. En certa manera, aquestes empreses pateixen més desordre en la seva organització del treball perquè són subsidiàries de les necessitats d'altres.

Finalment, el següent gràfic mostra quins són els sectors dominants per a cadascuna de les polítiques.

POLÍTIQUES VS. SECTORS D'ACTIVITAT	Sector												
	55	47	40	40	40	40	38	37	37	36	33	30	
	Telecomunicacions	Banca, finances i assegurances / Salut	Construcció	Publicitat, consultoria i altres	Indústria d'automoció	Hosteleria i restauració / Oci	Aliments, begudes i tabac	Distribució i logística / Transport	Producció o distribució d'energia o aigua / química, petroli, gas i cautxú isòtics	Metallúrgic	Tèxtil, calçat, confecció, cuir / fusta, paper, arts gràfiques	Indústria electrònica / indústria del programari	
Horari laboral flexible				•								•	
Treball a temps parcial				•		•							
Mig dia lliure a canvi d'allargar la jornada				•									
Jornada reduïda a canvi d'una reducció salarial		•		•									
Permís per maternitat superior al que estableix la llei (16 s.)	•	•											
Permís per paternitat superior al que estableix la llei	•	•											
Excedència per cuidar d'un/a familiar	•	•											
Calendari de vacances flexible	•			•				•					
Possibilitat d'abandonar el lloc de feina per una emergència familiar				•			•						
Manteniment d'avantatges laborals després d'un permís llarg	•					•							
Substitució del personal que està de permís	•										•		
Esforz per reintegrar el personal que torna d'un permís llarg	•				•								
Possibilitat de treballar des de casa	•			•									
Videokonferència per reduir desplaçaments					•							•	
Assessorament professional	•		•										
Assessorament personal/familiar	•						•						
Assessorament legal/financer/fiscal						•	•						
Formació sobre temes familiars	•				•								
Formació sobre com conciliar treball i vida personal/familiar	•		•										
Formació en gestió del temps i l'estrès	•			•									
Formació sobre les diferències d'estil de treball entre homes i dones	•												
Informació sobre guarderies i escoles						•		•					
Informació sobre centres per a persones majors o discapacitats	•							•					
Servei de guarderia (propi o subvencionat)						•			•				
Centre d'esports	•								•				
Assegurança de vida	•	•											
Assegurança d'accident	•								•				
Assistència sanitària per a familiars directes	•	•											
Servei per recol·locar treballadors/es que deixen l'empresa per reestructuració o tancament	•								•				
Pla de jubilació		•							•				
Tiquet o servei de restaurant subvencionat	•											•	

7 Conclusions

- Les **polítiques faciliten la conciliació del treball i de la vida personal**, així com totes les mesures que configuren l'anomenat "salari mental o emocional" del personal empleat, **passen a ocupar un lloc en l'estratègia fonamental de l'empresa**. Sistemes com la **retribució variable i flexible, la direcció per objectius** -i no per permanència-, la **consideració individualitzada de cada persona** -tendent a buscar l'equilibri entre els seus diferents cicles vitals- són **condició necessària per al compromís del personal i la retenció de talent**.
- Si considerem les 4 «C» components del salari emocional (Condicions laborals, Condicions ambientals del lloc de treball, Clima laboral i Conciliació) es fa palesa la importància de les **polítiques actives de facilitació de la conciliació** dels àmbits personal, familiar i professional. Per a l'empresa, aquestes polítiques i pràctiques es converteixen en un **instrument estratègic** per poder obtenir un **avantatge** competitiu sostenible.
- L'anterior afirmació no ens hauria de sorprendre, de la mateixa manera que ja ningú no se sorprèn de la necessitat de vetllar pels intangibles que acompanyen els nostres productes o serveis, perquè es dona per segur que marquen la diferència en la percepció d'aportació de valor afegit per als i les clients externs i, amb això, l'assoliment, o no, de la seva fidelització i la possibilitat d'allunyar-se del discurs producte-preu. Cal utilitzar els mateixos criteris amb els i les clients interns (empleats i empleades).
- Les empreses s'adonen que per aconseguir personal involucrat i compromès, així com per millorar la garantia de retenció de talent, no n'hi ha prou amb el salari i els beneficis socials. Cal atendre també la satisfacció d'una part de les seves necessitats afectives i emocionals, com ara el fet de tenir resolta la conciliació de vida personal i laboral.
- Però amb el disseny de mesures no n'hi ha prou. **Cal que la direcció i els comandaments intermedis dirigeixin i experimentin la flexibilitat en el dia a dia**. Per tal que aquesta no degeneri en abús (desinterès i falta de compromís), cal donar formació en matèria de conciliació al personal i al comandament intermedi.
- Les PIMES han d'escometre plans de millora que s'apropin als programes de conciliació de les empreses més grans, tenint en compte la naturalesa de la seva activitat i la seva dimensió. En general, tenen uns equips responsables no tan qualificats com els de les grans empreses, però destaquen en **lideratge i comunicació**.
- **La conciliació no és una mesura única i inamobible aplicable a tothom en tots els casos**: el volum, el sector d'activitat i el col·lectiu de què es tracti en cada moment marquen les necessitats específiques i, per tant, les mesures a prendre, que han de ser sempre realistes i individualitzades.
- S'ha d'evitar creure que la conciliació és només cost. El veritable cost "invisible" és el de

la no-conciliació. Les evidències obtingudes demostren que si es dissenya un bon pla de conciliació en una empresa, es redueix la rotació no desitjada i l'absentisme, i la productivitat millora.

- El desenvolupament de polítiques actives de conciliació no pot ser responsabilitat única de les empreses. Tant les administracions públiques com les pròpies persones, a títol individual i col·lectiu, s'han d'implicar responsablement per transformar les polítiques actives de conciliació i els instruments que les desenvolupen en instruments sostenibles que comportin major satisfacció, compromís, innovació i, en conseqüència, que donin resultats positius tangibles per a la competitivitat de l'empresa i per a les persones treballadores.
- **Els sectors més flexibles i responsables a Catalunya** són els següents:

- **Telecomunicacions**
- **Serveis a clients**
- **Banca**
- **Finances**
- **Assegurances**
- **Salut**

Els sectors de la banca, les assegurances i la salut/farmacèutiques (amb una puntuació mitjana de 47 sobre 100) han estat sempre sectors molt rendibles i amb programes de conciliació estables que s'han mantingut en el temps.

Per la seva banda, publicitat, mitjans de comunicació, consultoria i serveis destaquen en aspectes com horari laboral flexible, treball a temps parcial, setmana laboral comprimida i reducció de jornada. El seu alt índex de cursos de gestió de l'estrès mostra que la flexibilitat té una altra cara: l'excessiva disponibilitat, no sempre bona per a la salut i l'equilibri personal.

Altres sectors, marcats per la naturalesa fabril de la seva activitat (tèxtil, calçat, confecció, cuir, fusta i arts gràfiques), o bé per ser empreses subsidiàries d'altres (indústries d'electrònica i del *software*), són els que presenten un nombre menor de mesures.

La major presència femenina està relacionada amb un major desenvolupament de polítiques que evidencien com les dones continuen sent les principals responsables del manteniment de la llar: horari laboral flexible, treball a temps parcial, mig dia lliure a canvi d'allargar la jornada la resta de la setmana, permís per maternitat superior al que estableix la llei, excedència per cuidar un familiar, formació en gestió del temps i estrès, formació sobre les diferències d'estil de treball entre homes i dones, informació sobre guarderies i col·legis, informació sobre centres per a persones grans o discapacitades, i servei de guarderia. Per contra, trobem una relació inversa entre la major participació de les dones i la penetració de les següents tres polítiques: assegurança de vida, assegurança d'accident i pla de jubilació.

La influència de la temporalitat no beneficia les polítiques conciliadores de la vida personal i laboral i suposa un llast per l'aplicació de les següents mesures: horari laboral flexible, mig dia lliure a canvi d'allargar la jornada la resta de la setmana, permís per maternitat superior al que estableix la llei, videoconferència per reduir el desplaçament, assessorament professional, assessorament legal/financer/fiscal, formació en gestió del temps i estrès, centre d'esports, servei de guarderia, assegurança de vida, assistència sanitària per a familiars directes, servei per recol·locar personal que deixa l'empresa per reestructuració o tancament, pla de jubilació, i tiquet o servei de restaurant subvencionat.

- Es posa de manifest la **correlació entre la baixada de la quota de mercat i un nivell de conciliació baix, i a la inversa**. Aquest fet reforça la idea **que invertir en conciliació de la vida laboral, personal i familiar no és un cost i representa una necessitat estratègica rendible**.

8 Pràctiques de noves organitzacions del temps a trenta empreses catalanes

A continuació recollim la realitat de 30 empreses catalanes que destaquen per la bona marxa en l'aplicació de mesures per la conciliació de la vida personal i laboral.

Per tal de presentar la realitat d'aquestes organitzacions de la forma més clara possible, ha estat dissenyada una fitxa per a cada empresa en què es resumeixen les mesures d'organització del temps i de conciliació i altres mesures d'igualtat d'oportunitats i responsabilitat social adoptades, a més de diverses dades d'interès i un recull dels beneficis obtinguts per cada empresa.

ACEFAT
ALARES
ASEPEYO
BOEHRINGER INGELHEIM
CAIXA CATALUNYA
CAJA MEDITERRANEO
CENTRE CULTURAL PINEDA
CONTRATAS Y OBRAS
CORPORACIO CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS
CUBIL
DOW CHEMICAL IBERICA
DSM NEORESINS
NOEL ALIMENTARIA S.A.U.
ESTABLIMENTS VIENA
FREUDENBERG
GAES
GRUPO INTERCOM
GRUPO ISS
HOSPITAL PLATO
HEWLETT PACKARD
INGENICO
NCK
NIPPON EXPRESS
ONDUPACART
RANDOM HOUSE MONDADORI
ROCHE DIAGNOSTICS
SANOFI AVENTIS
TECALUM INDUSTRIAL
TECH SALES
TQ TECNOL

NOM DE L'EMPRESA: ACEFAT**Sector/Activitat:** Gestió integrada d'obres a la via pública.**Dimensions:** Petita empresa. 30 persones.**Persones a la direcció:** 3 persones.**Lloc web:** www.acefat.es**MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ****Mesures directament relacionades amb el temps de treball****COMITÈ D'ÈTICA I CONCILIACIÓ**

- Es disposa d'un comitè d'ètica i conciliació, compost per 6 persones i un/a portaveu. És el que coordina l'articulació de les mesures. Cada departament fa una proposta i el comitè la fa arribar a la Direcció.

FLEXIBILITAT

- Es disposa d'horari flexible d'entrada i sortida. Sempre dins uns marges que no van més enllà de les 18:30 hores.
- Cada treballador/a pot disposar de dues tardes lliures, a més de la del divendres.

PERMISOS I EXCEDÈNCIES

- Es permet disposar de períodes sabàtics, remunerats amb el 10% del salari, per ampliar estudis, col·laborar amb ONG, etc.
- L'antiguitat -entre 15 i 25 anys- es premia amb entre 2 i 4 setmanes de vacances.
- Es possibilita la jornada intensiva a partir del 6è mes d'embaràs, sense reducció proporcional de salari.
- La reducció de jornada per maternitat s'amplia fins a 4 setmanes més del que s'estableix per llei. En el cas de paternitat, s'amplia en una setmana més.
- En el cas d'haver de tenir cura d'un familiar molt greu, es permet la reducció de fins a un 25% de la jornada, mantenint el salari íntegre.

GESTIÓ DE TORNS

- S'evita que la resta de personal assumeixi la feina d'una persona quan està de baixa, tot substituint-la en aquests períodes.

Serveis complementaris que faciliten la conciliació**PLA DE FORMACIÓ INDIVIDUALITZADA**

- Establiment d'un Pla de Formació individualitzat per al personal amb baixa per maternitat en el qual inverteixen les tardes per formar-se en conciliació, de manera que no es perd la seva experiència ni el seu talent.

“El meu pare sempre ens va deixar clar que l’important no són les categories sinó les persones, i que aquestes no són mai recursos”

Director Gerent d’ ACEFAT

ALTRES MESURES D’IGUALTAT D’OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- El material informàtic que es renova passa a ser d’ús personal dels treballadors i treballadores que ho demanen.

DADES D’INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D’OPORTUNITATS

ROTACIÓ	3 persones en els darrers 10 anys.
NIVELL SALARIAL	Dins de la mitjana del mercat, amb condicions laborals més avantatjoses.
ABSENTISME	No n’hi ha.
ATRACTIVITAT	Totes les setmanes arriben currículums. Sempre es contesta informant que queda incorporat dins la base de CV.
CLIMA	S’aprecia un molt bon ambient de treball.
% DE DONES PLANTILLA	66%
% DE DONES A DIRECCIÓ	60%
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	No hi ha baixes per malalties relacionades amb estrès o depressions. No es produeix cap tipus d’accident laboral.

BENEFICIS OBTINGUTS

- Alt nivell de compromís del personal que hi treballa.
- La productivitat del empleat/da és alta.
- Hi ha molt bon ambient d’equip. No hi ha rivalitat ni greuges comparatius.

NOM DE L'EMPRESA: ALARES**Sector/Activitat:** Serveis d'assistència familiar i atenció a la dependència.**Dimensions:** L'empresa té personal amb relacions contractuals diferents:

- unes 70 persones són staff d'estructura (contractes indefinits).
- 330 persones (amb contractes d'1 a 2 anys repartits per tot Espanya).

Unes altres 2.000 són persones empleades que treballen en la cura de persones dependents (contractes per a treballs puntuals per hores).

Persones a la direcció: No consta.**Lloc web:** www.alares.es**MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ****Mesures directament relacionades amb el temps de treball****REUNIONS**

- Hi ha prioritat per programar totes les reunions al matí.

ASSISTÈNCIA FAMILIAR

- Es gaudeix de disponibilitat per assistència familiar (menors, gent gran) de fins a 5 dies a l'any (o 40 hores). No es comptabilitzen com a vacances ni es descompten.

GESTIÓ DE TORNS

- En tenir horaris de treball diferents, les mesures de flexibilitat horària permeten adequar-los segons les necessitats personals del personal que treballa per torns.
- Es potencia la negociació d'empleats i empleades per facilitar la flexibilitat de torns i la promoció cap a altres àrees adequades a les seves necessitats.

TIC

- S'incorporen mesures de caràcter tecnològic, com ara comunicacions amb tecnologia IP a nivell estatal: videoconferència entre el personal i les delegacions, ús d'ordinadors portàtils per la majoria del personal que viatja, amb accés via web a les aplicacions, i possibilitats de teletreball.

FLEXIBILITAT

- Es possibilita que el personal de servei a domicili esculli zona geogràfica, dia i horari preferit de treball.
- Tenen les tardes dels divendres lliures, i horaris flexibles o intensius quan tenen persones menors o dependents al seu càrrec.

Mesures econòmiques**COST DEL PROGRAMA D'ASSISTÈNCIA FAMILIAR**

- Es possibilita que el personal de servei a domicili esculli zona geogràfica, dia i horari preferit de treball.

“Es desenvolupa un pla de conciliació de la vida laboral, familiar i personal. Les seves premisses són: cada treballador/a és únic/a i mereix una atenció individualitzada. És el mateix pla per a tots i totes, independentment del càrrec”

Joan Piñol, director general

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

SERVEIS D'ASSISTÈNCIA FAMILIAR

- Ajuda personal a domicili, tractaments especialitzats: psicòleg/a, fisioterapeuta, professor/a a domicili per a descendents malalts.
- Consultes telefòniques anònimes i il·limitades a especialistes en: medicina, advocacia, psicologia, dietètica i experts/es socials.
- Selecció de personal d'assistència socio sanitària, de cura de menors i de servei domèstic.

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Es manifesta que no hi ha discriminació en la selecció, el salari ni les promocions per raó de sexe, edat, maternitat, obligacions familiars o estat civil.
- Es forma al personal en *mobbing* i assetjament sexual.
- Es disposa de teleassistència preventiva, fixa o mòbil, 24 hores al dia, per a persones soles en situació de risc, i de segona opinió mèdica internacional davant malalties greus per a tot el personal.

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	De l' <i>staff</i> , no n'hi ha.
NIVELL SALARIAL	20 - 25% per sobre del mercat (només <i>staff</i>).
ABSENTISME	2% (pràcticament només es produeix en cas de malaltia).
ATRACTIVITAT	NS/NC
CLIMA	Enquestes de clima laboral: molt alt. Valoració: 9,2 /10.
% DE DONES PLANTILLA	80%
% DE DONES A DIRECCIÓ	60%
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	Curs de formació: tolerància zero respecte al <i>mobbing</i> i l'assetjament.

BENEFICIS OBTINGUTS

LA CLAU DE L'ÈXIT: APLICACIÓ A L'EMPRESA D'ALLÒ QUE S'OFEREIX A LA CLIENTELA

- La clau de l'èxit es fonamenta en el fet que allò que s'ofereix als clients i clientes s'aplica dins de la casa. És impagable saber que tota la família té suport i que davant d'algun tipus de problema amb una persona menor o ascendent, podrà anar a atendre-la. Això redueix l'estrès considerablement.

LES MESURES ADOPTADES S'EMMARQUEN DINS DELS SEGÜENTS PROPÒSITS:

- L'interès per a la bona professionalitat.
- Una molt minsa rotació no desitjada. Retenció molt alta.
- Una alta qualitat i atenció exquisida en els serveis prestats.
- Una alta motivació i productivitat per part de cada persona ocupada.
- Lideratge nacional en serveis assistencials públics i privats.

NOM DE L'EMPRESA: ASEPEYO

Sector/Activitat: Mútua d'accidents de treball i malalties professionals.

Dimensions: Gran empresa.

Persones a la direcció:

Lloc web: www.asepeyo.es

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

FLEXIBILITAT

- Existeix un horari flexible d'entrada de dues hores, i també de sortida, entre les 5 i les 7 de la tarda. També es pot dinar entre les 2 i les 4 de la tarda.
- Les vacances són de 25 dies hàbils, amb possibilitat de fraccionar-les en 4 vegades, i fins i tot en més.
- Es permet l'adequació de la jornada laboral en funció de les agendes (comercials i personal tècnic).
- S'estableix la reducció de jornada (el seu ús se situa entorn de l'1% de la plantilla) per aquelles persones que vulguin estudiar i tenir cura de descendents menors o progenitors. En el cas de personal facultatiu, la jornada de 5-6 a temps parcial es duu a terme, entre d'altres motius, per permetre la dedicació a d'altres activitats professionals.
- Es redueix paulatinament la jornada laboral per aquelles persones properes a la jubilació, una vegada complerts els 60 anys, per tal que aprenguin a gaudir del lleure, sense reducció de salari.

REDUCCIÓ DE JORNADA ANUAL PER CONVENI

- L'any 2000 se signa un conveni que redueix de 1.750 a 1.700 hores els contractes de jornada completa. Aquestes modificacions impliquen una jornada setmanal de 37,5 hores.

REUNIONS

- No es fixen reunions més enllà de les 18:30 hores.

BOSSA D'HORES

- Existeix una bossa d'hores, tant per donar resposta a les necessitats de l'empresa com a les de les persones treballadores.

PLANS D'ACOLLIDA DEL PERSONAL EXPATRIAT

- Acompanyament en ajuda a l'habitatge, col·legis i inserció en el país per a tots els treballadors/res de països procedents de l'Amèrica del Sud.

“Estem atents a l’evolució del perfil del personal que treballa i a les canviants necessitats de l’entorn”

ÚS DE LES TIC

- Dins de l’empresa, es pot parlar de casos consolidats de teletreball gràcies a l’ús, cada dia més estès, de la PDA, el telèfon mòbil i el portàtil.
- Dins l’espai virtual de l’organització, s’accedeix a l’apartat Asepeyo Club, en el qual, i gràcies a la intranet corporativa, els treballadors i treballadores gaudeixen de serveis financers, lleure, compra de vehicles, gimnàs, i cirurgia ocular en condicions favorables.

Mesures econòmiques

FINANÇAMENT DE DIETES

- Se subvenciona el dinar per un valor de 8,40 € per dia.

INCENTIUS PER FLEXIBILITAT

- Es compta amb un plus de flexibilitat que compensa una major disponibilitat per aquelles persones que, per raons organitzatives, cal que treballin fora de l’horari laboral establert.

PROGRAMES D’AJUTS

- Per escola bressol: 450 € anuals per descendent d’empleat/da entre els 0 i 2 anys.
- Per fills/es en edat escolar: 375 € anuals per a cada descendent entre els 3 i els 16 anys.
- Per personal amb discapacitat: 825 € anuals.
- Per descendents i/o ascendents amb discapacitat: 620 €.

PREMIS A LA FIDELITZACIÓ

- A partir de 25 anys a l’empresa.

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

COMPENSACIÓ PER ALS DESPLAÇAMENTS

- Per a les persones que viuen lluny, es compensa l’excés de temps emprat en el desplaçament en temps de descans (vacances).

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Es desenvolupa un procediment intern per al tractament de situacions d'abordatge i assetjament psicològic en el treball (*mobbing*). Inclou la figura del mediador/a per a la intermediació i resolució de conflictes.
- Un ventall d'assegurances ofereixen cobertura d'un 100%, des del primer dia de treball, a qualsevol treballador/a (assegurances de vida, d'incapacitat i de responsabilitat civil). A partir dels 18 mesos d'antiguitat a l'empresa, s'obté un pla de pensions cobert al 100% per l'empresa.
- Es disposa d'assistència sanitària gratuïta per a la plantilla i les seves famílies.
- Es crea un programa anual de concessió de préstecs i avançaments per a la compra i canvi d'habitatge, despeses extres, despeses derivades de malaltia, accident o sepeli (per a empleats/des i familiars de primer grau), despeses de matrimoni, divorci, separació, naixement o adopció, matrícules i llibres del personal titular o descendents.
- S'estableixen uns programes d'abordatge integral amb el desplegament de serveis de prevenció del tabaquisme, foment d'hàbits alimentaris saludables i prevenció del càncer de pell.
- A través de la intranet corporativa, es pot accedir al Fòrum dels RRHH, on qualsevol empleat o empleada de l'organització pot canalitzar qualsevol opinió, suggeriment o situació.
- A Asepeyo es desenvolupa un ventall de propostes formatives/informatives o de sensibilització, adreçades a tots els *stakeholders*:

Per a empleats/des:

- *Programa Telémaco: plans de carrera, individualitzats i anuals: detecció del potencial de cada persona ocupada. Potenciació del talent, amb el finançament total o parcial d'especialitats.*
- *Programa anual de beques: per al 100% de la plantilla amb 12 mesos d'antiguitat.*
- *Universitat Corporativa Asepeyo: comunitat d'aprenentatge per formar i desenvolupar la plantilla d'acord amb els objectius de negoci, l'establiment de processos i els procediments d'actuacions únics.*
- *Plans Família: marquen itineraris de suport i ocupació per a familiars descendents d'empleats i empleades amb alguna discapacitat.*
- *Preparació per a la jubilació: assessorament per ajudar el personal proper a la jubilació a readaptar la seva vida i el seu temps.*

Per als proveïdors/res:

- *Programa Asepeyo Integra: promou la reorientació de la carrera professional i facilita la reinserció laboral d'aquelles persones que, després d'haver patit un accident o una malaltia professional, no poden continuar desenvolupant la seva anterior feina. Eina de suport que incentiva les empreses mutualistes a assumir voluntàriament comportaments socialment responsables.*

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	4,20%
NIVELL SALARIAL	Dins de la mitjana de mercat.
ABSENTISME	Durada mitjana de baixes en AT i CC: 24 dies.
ATRACTIVITAT	2.500 currículums de mitjana mensual.
CLIMA	
% DE DONES PLANTILLA	
% DE DONES A DIRECCIÓ	51% de dones
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- S'ha aconseguit disposar d'un complet ventall de serveis i accions formatives adequades i personalitzades per a cada perfil professional i cada etapa de la vida.

NOM DE L'EMPRESA: BOEHRINGER INGELHEIM

Sector/Activitat: Farmacèutic.

Dimensions: Són 1.687 col·laboradors/es distribuïts en:

Administració (212).

Producció (Malgrat de Mar: 319, i San Cugat: 467).

Comercials (687).

En els últims dos anys, la plantilla s'ha incrementat en 350 persones.

Persones a la direcció:

Lloc web: www.boehringer-ingelheim.es

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

ÚS DE LES TIC

- Tot el personal comercial, gairebé un terç de la plantilla, treballa en règim de teletreball. En aquest col·lectiu hi ha escassa rotació i moltes possibilitats de promoció.
- L'ús diari de la videoconferència, amb la delegació de Madrid i amb altres filials de la companyia al món, suposa un gran estalvi en dietes i, sobretot, en temps.

FLEXIBILITAT

- La flexibilitat horària per accedir a l'empresa és entre les 7 i les 9 del matí. La sortida és entre les 16.30 i les 18.30 h. Com a molt tard, se surt a aquesta última hora.

TORNS

- Les persones que treballen en torns gaudeixen d'altres mesures, com els dies de lliure disposició.

Mesures econòmiques

COST DE L'AJUT ESCOLAR

- L'ajut escolar ascendeix a 335.376 euros l'any 2007.

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

APROPAMENT ESPAI TEMPS, EMPRESA, VIDA...

- L'empresa compta amb diverses línies de transport (llançadores, autocars), a més d'oferir subvenció per al transport públic escollit.

MENJADOR PROPI

- A l'edifici corporatiu disposen de menjador propi i el menjar és gratuït.

FORMACIÓ

- Cada empleat/da compta anualment amb una mitjana de 17,2 hores gratuïtes de formació.

“Fomentem la integració, la motivació, el desenvolupament personal i la conciliació familiar i laboral”

**ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS
I RESPONSABILITAT SOCIAL**

- Amb una mitjana d'antiguitat de deu anys, el 40% dels llocs de promoció es cobreixen internament.
- Es substitueixen les baixes.
- Les persones en baixa maternal o excedència saben que se'ls reserva el lloc de treball.
- Hi ha dones directives amb quatre fills. I quatre dones promocionades estant de baixa maternal.
- Hi ha hagut casos de candidates que a l'inici del procés han comunicat el seu embaràs i han estat seleccionades.
- El 70% de la plantilla, el personal de producció inclòs, compta amb una avaluació anual d'acompliment i un pla de desenvolupament.
- El 95% de la plantilla és fixa.
- Existeixen persones treballant a temps parcial i en reducció de jornada: 2 contractes a temps parcial i 29 reduccions de jornada.
- Es disposa d'un Club Social orientat fonamentalment a la família del personal.
- La festa infantil de primavera convoca 2.000 persones.
- Per Nadal es regalen joguines a la canalla.
- L'equip de voluntaris/es de l'empresa atén tota l'organització logística dels esdeveniments.
- Les colònies infantils suposen un desemborsament de 70.000 €.
- El personal jubilat de l'empresa rep panera per Nadal i és convidat a la reunió anual, a la trobada i a l'excursió que s'organitzen per a la plantilla, i reben la revista interna.
- Tot el personal té assegurança de vida i d'accidents.
- Tots els empleats/des poden subscriure's a una pòlissa d'assegurança de salut amb condicions molt avantatjoses per a ells/es i els seus familiars.
- El 15,7% compta també amb un pla de pensions.

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	La rotació de l'empresa és del 3.22% (la del sector supera el 5%).
NIVELL SALARIAL	En la mitjana del mercat.
ABSENTISME	El del mercat.
ATRACTIVITAT	
CLIMA	
% DE DONES PLANTILLA	46%
% DE DONES A DIRECCIÓ	32%
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- Les mesures de conciliació s'apliquen amb èxit en una empresa que el 2006 va fer 481 milions d'euros de vendes i que ha anat creixent progressivament en els últims deu anys per sobre de la mitjana del sector.

NOM DE L'EMPRESA: CAIXA CATALUNYA**Sector/Activitat:** Entitat financera.**Dimensions:** Gran empresa. 6.650 persones.**Persones a la direcció:** 3 persones.**Lloc web:** www.caixacatalunya.es**MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ****Mesures directament relacionades amb el temps de treball**

PERMISOS I EXCEDÈNCIES

- Per a persones que, per raó de maternitat, paternitat o dependència s'acullen a permisos o jornades diferents a les habituals.

GESTIÓ DE TORNS

- Se substitueix el personal en permís de maternitat/paternitat per afavorir l'equilibri personal.

FLEXIBILITAT

- Qualsevol persona en plantilla pot absentar-se del treball per necessitats familiars puntuals.

**ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS
I RESPONSABILITAT SOCIAL**

- Tots els treballadors i treballadores poden accedir a pòlisses sanitàries amb importants beneficis fiscals.
- Es tramiten expedients per a situacions d'incapacitat permanent o jubilació parcial.
- Es dóna suport a totes aquelles persones que passen per una situació de jubilació o prejubilació.
- S'ofereix un paquet de beneficis extrasalarials a tot el personal de l'organització:
 - *Complement salarial per matrimoni.*
 - *Gratificació extraordinària per matrimoni, constitució de parella de fet, naixement de fill/a i defunció de familiar de primer grau.*
 - *Ajudes per estudis o idiomes.*
 - *Ajudes de guarderia i estudis per descendents.*
 - *Assegurança de vida i accident.*
 - *Pla de pensions.*
- La creació d'una plataforma d'aprenentatge permet accedir a la formació a distància en períodes llargs d'absència.
- S'ofereixen accions d'informació i sensibilització per conèixer els processos de promoció de l'empresa i el desenvolupament de polítiques d'igualtat d'oportunitats en el treball.

“A la nostra organització, considerem que apliquem un seguit de mesures molt respectuoses amb el personal (...). Són moltes les mesures de flexibilitat innovadores que implementem a Caixa Catalunya”

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	1,77%
NIVELL SALARIAL	10% per sobre de la mitjana del sector.
ABSENTISME	3,67%
ATRACTIVITAT	800 currículums al mes.
CLIMA	
% DE DONES PLANTILLA	42%
% DE DONES A DIRECCIÓ	33,73%
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- El personal té un sentiment d'orgull de pertinença a Caixa Catalunya.
- Està reconeguda com una de les principals caixes d'estalvi que operen a l'Estat espanyol i com una institució financera amb un profund arrelament social.
- El compromís de Caixa Catalunya amb la societat per contribuir a millorar-la s'explicita de manera directa amb l'actuació de l'Obra Social. L'any 2007, s'inverteixen prop de 80 milions d'euros en el manteniment de la xarxa d'equipaments propis i en el desenvolupament de nombroses activitats de caràcter social.

NOM DE L'EMPRESA: CAJA MEDITERRÁNEO**Sector/Activitat:** Entitat financera.**Dimensions:** 7.705 persones al tancament de l'exercici 2007.

710 més que al final de l'exercici anterior.

*Presència a Espanya, la República Dominicana, Cuba, Mèxic, Estats Units, Regne Unit, Suïssa, Polònia i Xina.***Persones a la direcció:****Lloc web:** www.cam.es**MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ****Mesures directament relacionades amb el temps de treball****ACORD DE L'EMPRESA AMB LA REPRESENTACIÓ SINDICAL PER ABORDAR LA CONCILIACIÓ**

- La conciliació de la vida laboral i personal a la CAM rep un fort impuls després de l'acord firmat per l'entitat, el març de 2006, amb tota la representació sindical del seu personal: "Acord de conciliació i protocol d'assetjament en el treball".

COMITÈ D'EMPRESA FAMILIARMENT RESPONSABLE

- Es disposa d'un Comitè EFR© format per la Direcció de Gestió de Recursos Humans que té una presidència, un responsable del sistema EFR©, membres fixos, responsables de diferents àrees i membres amb caràcter temporal en funció dels temes a tractar.

MILLORES EN LA LEGISLACIÓ: PERMISOS, JORNADES REDUÏDES, EXCEDÈNCIES

- S'amplia el permís per adopcions (10 dies feiners).
- S'amplia el permís per naixement (6 dies).
- Es possibilita sol·licitar jornada reduïda (per guarda legal de descendents menors de 12 anys) i demanar excedència per cura de descendents menors, amb conservació del lloc de treball durant 3 anys.

TIC

- Es fomenta molt la comunicació interna "voler ser a prop".
- S'ha desenvolupat el Portal de l'Empleat/da, un portal de conciliació on es poden consultar els detalls de les condicions de totes les mesures conciliadores (els principis del model EFR©, les polítiques, els procediments, bústia de suggeriments) i, a més, una àrea d'atenció al treballador/a.

Mesures econòmiques**AVANTATGES EN CRÈDITS, PRÉSTECES I AJUTS**

- S'incorporen avantatges en operacions creditícies en la reforma d'habitatges per a la seva adequació a familiars o empleats/des amb discapacitats.
- Ajuts per guarderia a través de tiquets.

“La CAM té com a compromís el desenvolupament d’un projecte professional per a tothom, donant suport a la conciliació de la vida personal i professional”

“Assumim la nostra responsabilitat per contribuir a millorar la situació en la qual vivim, començant per les nostres plantilles”

Directora de Recursos Humans

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Guanya importància la igualtat d'oportunitats, amb un protocol per a la prevenció de l'assetjament en el treball.
- Avenços recents: política de préstecs, pòlissa mèdica sanitària, cobertura de dotació per a fons de pensions.
- Es reconeixen beneficis socials per al personal, amb l'oferta d'assistència mèdica i jurídica en casos d'atracament.
- Per a activitats de solidaritat i desenvolupament social es destina un 50% més que fa cinc anys. Tot això sense oblidar l'activitat cultural i de protecció del medi ambient.

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	1.74%
NIVELL SALARIAL	
ABSENTISME	2.39%
ATRACTIVITAT	Caja Mediterráneo ha estat reconeguda pel Grup Inmark com a la tercera entitat financera espanyola en fidelització de clients, i la cinquena en notorietat de marca i penetració de clients.
CLIMA	
% DE DONES PLANTILLA	El 55% de la plantilla són dones i representen gairebé el 60% de les noves incorporacions.
% DE DONES A DIRECCIÓ	
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	En l'acord firmat el març de 2006 entre l'entitat i la representació sindical del personal s'inclou el "Protocol d'assetjament en el treball".

BENEFICIS OBTINGUTS

- Augment de la motivació del personal i compromís.
- Reducció de l'estrès en la plantilla.
- Reducció de costos a causa de la motivació del personal i el seu compromís.
- Reducció de costos derivats de la rotació voluntària i baixes laborals.
- Augment de la competitivitat empresarial.
- Millora en el lideratge, la comunicació, la responsabilitat i l'estratègia empresarial.
- Procés de millora contínua.

NOM DE L'EMPRESA: CENTRE CULTURAL PINEDA**Sector/Activitat:** Institució educativa d'ensenyament reglat.**Dimensions:** Petita empresa. 30 persones.**Persones a la direcció:** 3 persones.**Lloc web:** www.pineda.es**MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ****Mesures directament relacionades amb el temps de treball****FLEXIBILITAT**

- La flexibilitat en l'horari laboral implica disposar d'algun matí i/o tarda lliure a la setmana.

PERMISOS, JORNADES REDUÏDES I EXCEDÈNCIES

- Es contempla la possibilitat d'acollir-se a la jornada parcial o reduïda per raons personals, i també a les excedències per cuidar d'un familiar.

Serveis complementaris que faciliten la conciliació**CENTRE D'EDUCACIÓ INFANTIL *AVANTIS***

- És destinat als infants d'entre 0 i 2 anys i permet a la plantilla deixar els i les menors en una guarderia integrada en el propi centre.

POLÍTIQUES DE PERSONAL

- Les decisions del departament de personal tenen en compte la situació familiar/personal de les persones treballadores.

SUPPORT SINDICAL

- Suport dels sindicats en el desenvolupament de polítiques de conciliació.

EQUIP D'EMPRESA FAMILIARMENT RESPONSABLE

- La creació de l'equip "Empresa familiarment responsable" vetlla per les necessitats individuals de tota la plantilla del centre.

FORMACIÓ

- S'ofereix formació sobre com conciliar treball, feina i família; formació sobre la gestió del temps i l'estrès, i sobre diferències entre l'estil de treball entre homes i dones.

BENEFICIS OBTINGUTS

- Gran sensibilització per part de la direcció de l'empresa en el respecte a l'equilibri entre feina i vida personal. Comprensió quan el personal dóna prioritat a la seva família.

“En tenir una plantilla formada per un 96% de dones, on cada any hi ha un 6% de baixes per maternitat, una de les polítiques més valorades pel nostre personal és la d'excedències i reduccions de jornada”

Directora gerent del Centre Cultural Pineda

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Es crea una estructura directiva plana per la qual tot el personal professional intervé en la direcció del centre, amb el desenvolupament de responsabilitats vàries.
- L'antiguitat en el centre es valora amb la possibilitat per els i les professionals que ho vulguin de fer classes per encarregar-se de la gestió d'un departament o projecte, dins de l'horari laboral.
- Es desenvolupa un procés constant de selecció del personal que estigui disposat a treballar de forma immediata en el centre. Es dona gran importància a la captació del talent extern.
- En funció dels graus educatius que s'imparteixen, s'augmenta el salari per a aquelles persones que imparteixen classes en graus superiors.
- S'assegura la permanència en el lloc de treball i els avantatges laborals després d'un llarg període d'absència laboral.
- Es desenvolupen, de forma individualitzada, assessories d'àmbit professional, personal i/o familiar i relacionades amb aspectes legals, financers i fiscals.
- Les persones que treballen en el centre poden optar a assegurances de vida i d'accident.
- Es proveeix als treballadors i treballadores d'informació sobre guarderies i col·legis.

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	11% (la del sector supera el 20%).
NIVELL SALARIAL	Segons conveni.
ABSENTISME	2,26% (no inclou les baixes de maternitat), mentre que la del sector és molt superior.
ATRACTIVITAT	250 currículums l'any.
CLIMA	No es detecta estrès significatiu.
% DE DONES PLANTILLA	96%
% DE DONES A DIRECCIÓ	100%
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

NOM DE L'EMPRESA: CONTRATAS Y OBRAS EMPRESA CONSTRUCTORA, S.A.

Sector/Activitat: Construcció, rehabilitació, obra civil, promoció i desenvolupaments immobiliaris.

Dimensions: Plantilla a Catalunya: 240 persones.

Empresa d'àmbit estatal.

Seu central a Barcelona. Delegacions a Palma de Mallorca, Madrid, Tarragona, Saragossa, Torrelavega.

Pròximament a Màlaga.

Persones a la direcció: 3 persones.

Lloc web: www.contratasyobras.com

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

PROGRAMA DE CONCILIACIÓ

- S'ha creat i desenvolupat un programa de conciliació de la vida laboral, personal i familiar.

TIC

- Es financen equips informàtics personals per a la plantilla i per a familiars.

FLEXIBILITAT

- Hi ha la possibilitat de flexibilitzar i reduir la jornada per maternitat.
- El personal, dins del compliment de la seva jornada laboral de 8 hores, pot decidir, juntament amb el personal directiu, els horaris d'entrada i sortida, utilitzant una hora flexible o la reducció del temps de descans al migdia per poder sortir abans.
- Es fa horari d'estiu aplicable a les oficines de la seu central i oficines centrals de les diferents delegacions.
- Els divendres a la tarda lliure tot l'any a les oficines de la seu central.

Mesures econòmiques

XECS LLAR D'INFANTS

- Opció de xecs per a llar d'infants per a tot el personal de l'empresa.

Serveis complementaris que possibiliten la conciliació

INCLUSIÓ DE SUGGERIMENTS PER AL PROGRAMA DE CONCILIACIÓ

- Dins de l'enquesta de Satisfacció Laboral 2007, el personal fa èmfasi i proposa suggeriments per millorar el programa de conciliació.

ASSESSORAMENT SOBRE EQUIPS INFORMÀTICS

- S'assessora sobre diferents alternatives d'equips informàtic i preus.

“L’any 2003, el Grup d’Entitats Catalanes de la Família (GEC) concedeix a Contratas y Obras el ‘Premi Empresarial Família’ per les accions dirigides a la conciliació de la vida laboral i personal de la seva plantilla i la seva tasca en relació a la gestió ètica empresarial i la seva política de responsabilitat social”

ALTRES MESURES D’IGUALTAT D’OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- S’ha implantat un Sistema de Gestió Ètica i Socialment Responsable, certificat el desembre de 2003, convertint-se així en la primera empresa del sector de la construcció i immobiliari que rep aquesta qualificació.
- S’ha creat un portal per fomentar la comunicació com a vehicle perquè els departaments comparteixin, a més d’informació d’interès laboral, inquietuds personals; proposin activitats conjuntes; mostrin llurs aficions i habilitats literàries; enviïn notícies o articles sobre esdeveniments, iniciatives solidàries i activitats de responsabilitat social.
- Part important del Pla d’Igualtat, pel que fa a l’aposta per l’equitat i la igualtat d’oportunitats de desenvolupament, la conforma l’avaluació de l’acompliment i competències de tot el personal que es du a terme de forma anual. L’avaluació s’utilitza per fer un seguiment de l’evolució del desenvolupament professional.
- Tot el personal, a part de l’assegurança obligatòria per al sector de la construcció, disposa d’una assegurança de vida i accident extraordinària i voluntària.
- A més de l’avaluació d’acompliment, el personal fa una valoració de la seva pròpia gestió, la qual cosa permet identificar les necessitats individuals.
- Es disposa d’una bústia de suggeriments (a cada una de les seus i en la intranet o portal de l’empleat). És una eina que ha estat molt utilitzada pel personal per plantejar propostes relacionades amb el programa de conciliació.
- Es cobreix el 70% de les necessitats de formació identificades el darrer any.
- Es forma administratius/ves d’obra a través d’una jornada de formació interna on les direccions de cada departament exposen, de forma general, els procediments a seguir en relació amb la gestió administrativa d’obra, tant en la seva actualització com en el seu seguiment.
- Addicionalment, el Pla de Formació es completa amb altres cursos que inclouen diverses àrees de gestió com les tecnologies de la informació, producció, administració, recursos humans, etc. Així mateix, s’han promogut cursos de lideratge i motivació per a comandaments intermedis.
- Quan s’incorpora una persona nova se li dona la benvinguda. Se li comuniquen les polítiques, els objectius corporatius, el Codi Ètic, el programa de conciliació de vida laboral, personal i familiar, i se la introdueix en el funcionament i organigrama de l’empresa, així com en les diferents estratègies de comunicació.
- Hi ha condicions especials i avantatjoses amb agències de viatges, compra de cotxes o altres productes a nivell particular.

- Per promoure la integració del personal es fan:

- *campionats d'esports, en els quals participen clients/as, proveïdors/es i el personal de l'empresa*
- *concursos de fotografia*
- *activitats lúdiques o sortides conjuntes amb familiars*
- *concursos per als fills/es del personal*

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	Rotació: 30% (aquest és un punt d'inflexió que va patir el 2007 tot el sector per circumstàncies de mercat laboral).
NIVELL SALARIAL	
ABSENTISME	2,9%
ATRACTIVITAT	7.500 currículums anuals.
CLIMA	70%
% DE DONES PLANTILLA	25%
% DE DONES A DIRECCIÓ	
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	Es disposa d'un Pla de Formació en Prevenció de Riscos Laborals per al personal propi i subcontractat. % més baix de sinistralitat d'accidents, molt per sota de la mitjana estatal del sector de la construcció.

BENEFICIS OBTINGUTS

- Menor rotació que la mitjana del sector.
- Personal més motivat.
- Es mantenen les estadístiques d'accidents en valors molt per sota de la mitjana estatal del sector de la construcció.

NOM DE L'EMPRESA: CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS

Sector/Activitat: Servei públic audiovisual
(Televisió de Catalunya i Catalunya Ràdio)

Dimensions: Gran empresa. 2.700 persones.

Persones a la direcció: 30 persones.

Lloc web: www.ccrtv.com

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

FLEXIBILITAT

- Es pot reduir la jornada laboral a la carta, sense justificació de la causa, amb la corresponent reducció salarial.
- Els pares i les mares amb descendents menors de 6 anys a càrrec poden reduir la jornada entre un terç i la meitat, amb una percepció salarial del 80% o del 60%, respectivament.
- Es permet l'absència del lloc de treball per una emergència familiar.

PERMISOS, JORNADES REDUÏDES I EXCEDÈNCIES

- Tota la plantilla té dret a l'obtenció de permisos superiors als establerts per la Llei per naixement de fill/a o hospitalització d'un/a familiar.
- Es pot disposar d'una excedència per tenir cura d'un/a fill/a, i es procura reintegrar el personal que torna d'un permís llarg a la mateixa plaça i amb les mateixes responsabilitats que abans.

Mesures econòmiques

- El Fons d'assistència social és proporcionat a tots els empleats/des de l'empresa per a situacions d'emergència econòmica.
- S'ofereixen ajudes econòmiques per aquelles persones que tenen descendents menors de 18 anys al seu càrrec.

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

POLÍTIQUES DE PERSONAL

- Es considera primordial la implicació personal dels càrrecs directius per donar exemple i utilitzar amb normaltat les polítiques de flexibilitat establertes.

SUPORT SINDICAL

- S'obté el suport dels sindicats a les polítiques de conciliació.

“Ens sembla que el compromís dels directius, que utilitzen amb normalitat les polítiques de flexibilitat, és la millor prova per evitar que la plantilla es resisteixi a sol·licitar la utilització de les esmentades polítiques”

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Des de fa dos anys i mig, s'està aplicant el model de gestió EFQM i s'està posant molt d'èmfasi en el compromís del personal.
- La promoció interna està garantida per conveni. La provisió de vacants contempla, en primer lloc, la voluntat de les persones que actualment treballen a l'empresa. Es prioritzen els concursos restringits, i només quan no és possible de cobrir el lloc de treball adequadament, es recorre als concursos públics.
- S'ofereix un ventall d'assegurances de vida, d'accident i plans de jubilació per a les persones que treballen a CCMA.

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	No rellevant.
NIVELL SALARIAL	Superior en més del 20%.
ABSENTISME	Del 3 al 45%, depenent de l'empresa.
ATRACTIVITAT	Al tractar-se d'una empresa pública, no és rellevant, ja que tothom sap que es cobreixen les vacants mitjançant convocatòries oficials.
CLIMA	S'està desenvolupant un estudi de riscos psicosocials. No s'espera trobar nivells d'estrès elevats.
% DE DONES PLANTILLA	38%
% DE DONES A DIRECCIÓ	20%
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- S'aconsegueix retenir bona part del talent dels i de les professionals.
- S'ha obtingut el segell de +400 (antiga plata) de l'organització EFQM.

NOM DE L'EMPRESA: CUBIL

Sector/Activitat: *Packaging* de plàstic per a alimentació: galledes de plàstic, pots i terrines, safates de menjar ràpid, palets de plàstic i envasos metàl·lics

Dimensions: Plantilla a Catalunya: 25 persones

Presència al Marroc, Romania, Dinamarca, Espanya, Portugal, França i Mèxic.

Persones a la direcció:

Lloc web: www.cubil.com

CUBIL

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

HORARIS

- Es fa un horari de 8 a 16 h. o de 9 a 14.30 h. per a les mares amb fills més petits.
- No està ben vist el perllongament de la jornada laboral. S'anima la plantilla a anar cap a casa a la seva hora.

FLEXIBILITAT

- Hi ha un calendari de vacances flexibles.

Mesures econòmiques

- Es finança el 50% del pàrquing.
- S'atorguen tiquets restaurant a les persones que tenen horari continuat.

Polítiques/serveis complementaris que possibiliten la conciliació

- Centralització de les oficines a Barcelona, localització cèntrica i amb bon transport públic.

SUPORT SINDICAL

- Assessorament personal i familiar.

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- S'intenta reintegrar el personal després d'un permís llarg.
- Hi ha assessorament professional.
- Es disposa d'un servei per recol·locar el personal que deixa l'empresa.
- Es té en compte la situació familiar i personal en les decisions del departament de personal.
- El personal directiu de l'empresa està sensibilitzat respecte a l'equilibri del treball i la vida personal. Es respecta que el personal doni prioritat a la seva vida personal o familiar. La direcció és exemple de conducta flexible i responsable.

“Comptem amb actius per atreure talent cap a la nostra empresa des de candidatures de treball externes: qualitat del treball, localització convenient i ambient agradable”

Jose M^a Sust, administrador de l'empresa

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	Molt baixa, incidental.
NIVELL SALARIAL	Mitjà-alt.
ABSENTISME	Molt baix, pràcticament nul.
ATRACTIVITAT	Es rep una mitjana de 30-40 currículums per a cada lloc de treball ofertat.
CLIMA	S'ha detectat un cert nivell d'estrès. El ritme de treball i exigència és fort.
% DE DONES PLANTILLA	40%
% DE DONES A DIRECCIÓ	33% de direcció i comandaments intermedis.
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- Rotació residual.
- S'ha obtingut el segell de +400 (antiga plata) de l'organització EFQM.
- Absentisme pràcticament nul.
- El compromís de la plantilla amb l'empresa és molt alt.
- Alta relació i clima de confiança.
- Alta productivitat.

NOM DE L'EMPRESA: DOW CHEMICAL IBERICA

Sector/Activitat: Químic / Petroquímic de ciència i tecnologia.

Dimensions: Gran empresa.

Presència a l'exterior: 156 centres de producció.

Investigació a 37 països i clients a més de 175 països.

A Espanya, hi treballen 860 persones.

A Catalunya, hi treballen 620 persones.

En els últims 4 anys, hi ha hagut 276 noves incorporacions, de les quals un 60% són dones.

Persones a la direcció:

Lloc web: www.dow.com

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

FLEXIBILITAT

- El personal es gestiona els seus propis horaris per tal de potenciar el treball en equip i l'*empowerment* dels propis empleats i empleades.
- Les vacances o les absències del personal es decideixen entre els components d'un mateix equip, sense que la direcció influeixi en les seves decisions.

GESTIÓ DE TORNS

- El personal opera en 6 torns rotatius de matí, tarda i nit, seguint el quadrant europeu. El funcionament a 6 torns permet que el personal operador pugui tenir lliures 3 de cada 6 caps de setmana. Aquesta mesura també afavoreix la cobertura en períodes de vacances, així com les baixes laborals, a més de facilitar la disponibilitat temporal per a la formació del personal.

ÚS DE LES TIC

- Es disposa d'una intranet accessible a tota la plantilla on es poden trobar xarxes que permeten fer teleconferències, *netmeetings* i videoconferències.

Mesures econòmiques

SUBVENCIÓ DE DIETES

- El personal amb jornada ordinària gaudeix de menjador pràcticament gratuït (12 cèntims d'euro). En el cas dels torns que superen les 8 hores en horari de tarda-nit, se'ls proporciona serveis de dinar o sopar, especialment en horaris de caps de setmana.

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

PROGRAMA DE SUPORT ALS RISCOS PSICOSOCIALS

- L'empresa ha creat un programa totalment gratuït per a la plantilla que ofereix serveis per millorar el benestar individual, el seu rendiment i els costos associats a la falta de conciliació entre la seva vida personal i laboral.

“Valorem molt positivament el compromís que l’empresa té amb el personal i ens sentim afortunats de pertànyer a una empresa que reconeix el nostre esforç diari”

Alfred Arias, responsable de Formació, Sistemes de Gestió i Relacions amb Universitats i Centres Educatius, i Xavier Tibau, responsable de RR. HH.

ALTRES MESURES D’IGUALTAT D’OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- S’ha creat una estructura organitzativa molt plana i poc jeràrquica, raó per la qual s’ha fomentat enormement el treball en equip. S’estableixen relacions horitzontals.
- De les persones que treballen a l’empresa, el 20% són promocionades anualment. Les posicions o vacants es cobreixen en un 95% amb promocions internes.
- Es disposa d’un procés per potenciar els plans de desenvolupament “Feedback 360” amb l’objectiu de trobar solucions entorn de la premissa *win-win* entre treballador/a i empresa.
- S’ofereixen 80 hores de formació dirigides a tot el personal d’operació, totalment subvencionades per l’empresa i en horari laboral, sobre gestió del medi ambient, seguretat, qualitat, assessorament amb els supervisors/res i habilitats interpersonals.
- Des de setembre de 2006, s’ha desenvolupat un conjunt de polítiques de suport a l’empleat/da, entre les quals destaca el programa de suport als riscos psicosocials que es deriven de la falta d’equilibri entre el temps personal i el temps professional.
- El desenvolupament dels plans de successió milloren la gestió del coneixement per tal d’assegurar l’èxit del traspàs d’informació entre una persona que es jubila i el seu/seva nou/nova successor/a. Aquest procés pot durar uns 10 anys.
- S’ha instaurat un pla d’acollida per a les persones novingudes a l’empresa que es concreta en:
 - 2 dies d’immersió comuna, on es veuen les estratègies generals de l’empresa, la missió, la visió i els seus stakeholders. A més, se’ls proporciona informació general relacionada amb la seguretat, el medi ambient i la sostenibilitat.
 - Organització d’un dinar-col·loqui amb la direcció de l’empresa.
 - Assignació d’un coach o mentor que realitzarà l’acompanyament fins que la persona novinguda es trobi totalment integrada al seu lloc de treball.

DADES D’INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D’OPORTUNITATS

ROTACIÓ	Inferior a l’1%.
NIVELL SALARIAL	Significativament superior a la mitjana del mercat (considerant tot el paquet de compensació).
ABSENTISME	2,4%
ATRACTIVITAT	3.000 currículums anuals.

CLIMA	Indicador de conciliació: quadrant B (discrecionalment enriquidora), d'acord amb l'autoavaluació d'IESE. Tenen polítiques i pràctiques FR.
% DE DONES PLANTILLA	22%
% DE DONES A DIRECCIÓ	10%
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- Assoliment, l'any 2005, del 7è lloc en l'enquesta realitzada per la consultora "Great Place to Work", que identifica les empreses que disposen dels millors entorns de treball.
- Gràcies a les polítiques que es desenvolupen, s'ha aconseguit que el personal treballi amb un alt grau de motivació envers la seva feina.
- La plantilla té un compromís molt alt envers les seves responsabilitats i objectius, fet que permet que cadascú es gestioni el seu temps.

NOM DE L'EMPRESA: DSM NEORESINS**Sector/Activitat:** Químic.**Dimensions:** A Catalunya: 100 persones.*Empresa nascuda fa uns 20 anys. Fabrica resines per al sector de pintures, vernissos, adhesius i tintes. Amb oficina central a Holanda i filials a Catalunya, els Estats Units i la Xina.***Persones a la direcció:****Lloc web:** www.neoresins.com**MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ****Mesures directament relacionades amb el temps de treball****FLEXIBILITAT**

- Una de les polítiques més valorades per la plantilla d'oficines és l'horari flexible. Es pot entrar entre les 7.00 i les 9.00 h. i sortir entre les 16.30 i les 18.15 h. El divendres, a partir de les 14:30 h.
- Es pot disposar d'un dia festiu per trimestre si l'horari ha sobrepassat la jornada laboral.
- Es possibilita fer jornada reduïda a canvi d'una reducció salarial.
- Es pot disposar d'una excedència per cuidar d'un familiar.
- El calendari de vacances és flexible.
- Es permet deixar el lloc de treball per una emergència familiar.
- Es mantenen els avantatges laborals després d'un permís llarg.

VIDEOCONFERÈNCIES

- Es fomenten les videoconferències per reduir desplaçaments.

Mesures econòmiques**FONS DE SUPORT PER A LLAR D'INFANTS I ESTUDIS**

- L'empresa estableix anualment un fons per ajudar a pagar la llar d'infants i els estudis dels descendents del personal d'entre 0 i 18 anys. El fons es reparteix entre el nombre de persones que realitzen la sol·licitud cada any.
- Es compta amb un tiquet o servei de restaurant subvencionat.

SUPORT PER AL PAGAMENT DEL TRANSPORT

- Facilitats per al pagament d'autopista.

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

- Es forma en gestió del temps i gestió de l'estrès.

“El personal directiu de l’empresa està sensibilitzat respecte a l’equilibri entre treball i vida personal i és exemple de conducta flexible i responsable”

“No hi ha cap problema si un empleat o empleada necessita conciliar durant un temps la seva vida familiar o personal d’una forma especial. El personal directiu és molt flexible en aquest aspecte”

ALTRES MESURES D’IGUALTAT D’OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Es procura promocionar internament. El 2007, totes les vacants s’han cobert amb personal intern.
- Per a la retenció de talent es compta amb mesures com ara “personal reviews” i desenvolupament personal, en les quals es repassen els objectius i actuacions de les persones i se’ls ofereix suport en cas necessari.
- Es complementa el 100% del sou, en cas de baixa, per a totes les persones treballadores.
- L’empresa ha aconseguit el Certificat d’EXCEL·LÈNCIA (classe A) segons l’auditor Oliver Wight.
- La comunicació interna és molt bona. Es treballa amb optimisme i en un ambient alegre.
- La seguretat conforma la prioritat número 1 i s’informa dels possibles perills a través de la intranet. Un cartell indica el temps que porten sense accidents. En el moment de realitzar el treball, es porten 1.000 dies sense cap accident.
- Es disposa d’una assegurança de vida, d’accident i pla de pensions.
- L’últim dia laboral de 2007 es realitza una jornada de seguretat i medi ambient fora de l’empresa per aprendre a reduir el consum d’aigua.

DADES D’INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D’OPORTUNITATS

ROTACIÓ	1,03%
NIVELL SALARIAL	Per sobre de la mitjana del mercat del sector químic.
ABSENTISME	4,46%
ATRACTIVITAT	220 currículums a l’any. Quan es publica un anunci demanant personal, els mateixos treballadors i treballadores busquen amistats o familiars per recomanar-los que entrin a l’empresa.
CLIMA	No es fan enquestes de clima.
% DE DONES PLANTILLA	14%
% DE DONES A DIRECCIÓ	20 % en càrrecs directius i 15% en comandaments intermedis.
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	S’ha detectat estrès. S’ha impartit un curs específic per a tot el personal sobre com gestionar l’estrès positivament.

“Sempre s’anima el personal a anar-se’n a casa a l’hora establerta. Les decisions del departament de personal tenen en compte la situació familiar i personal de cada col·laborador i col·laboradora”

BENEFICIS OBTINGUTS

- Major cohesió.
- Orgull de pertànyer a l’empresa.
- Baixa rotació.
- Major productivitat.

“No està ben vist que una persona necessiti quedar-se llargues hores a l’empresa per acabar la seva feina. Es valora més aviat com una manca d’organització que no com un compromís més gran amb l’empresa”

NOM DE L'EMPRESA: NOEL ALIMENTARIA S.A.U.

Sector/Activitat: Alimentació. Productes carnis.

Dimensions: Gran empresa. 700 persones.

Persones a la direcció:

Lloc web: www.noel.es

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

FLEXIBILITAT

- Es gaudeix d'un període de vacances flexible.

PERMISOS, JORNADES REDUÏDES I EXCEDÈNCIES.

- Existeix la possibilitat de treballar a temps parcial, en funció de les necessitats de la persona que ho sol·licita, tal i com estipula la Llei.
- Els permisos de maternitat i paternitat són respectats en tots els sectors laborals sense distinció, mantenint les condicions del lloc de treball per a tot el personal que fa ús d'aquest dret laboral.

GESTIÓ DE TORNS

- La producció a les plantes s'organitza mitjançant dos torns d'horaris (de 6 a 14 h. i de 14 a 22 h.), sense torns rotatius, a fi de permetre la conciliació de la vida personal i familiar.

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

EQUIPAMENTS

- Les instal·lacions disposen d'un menjador totalment equipat.

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Des del Departament de Recursos Humans, es tutela un pla de carrera dels i de les professionals de l'empresa, mitjançant el qual, si és necessari, s'atorga suport legal, fiscal o psicològic al personal.
- Es concep l'equip humà com un suport bàsic per a l'activitat productiva, per la qual es posen en pràctica les polítiques més modernes a l'entorn del *management*.
- Mitjançant una política socialment responsable i sostenible, es valora enormement per part de Direcció la professionalització de les persones que treballen a l'empresa.
- Es col·labora activament amb la Fundació Vall d'Hebron, treballant conjuntament en projectes d'investigació i desenvolupament sobre solucions mèdiques i quirúrgiques per a malalties infantils.

“Hi ha una alta sensibilització a l’empresa respecte a les polítiques de conciliació del treball i la vida personal i familiar gràcies a la filosofia que segueix la Direcció General”

- Es compta amb la presència d’un/a agent per la igualtat a l’empresa, encarregat/da de desenvolupar el pla d’igualtat, que s’estableix segons la Llei. S’està treballant en el desenvolupament de la primera fase d’implantació.

DADES D’INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D’OPORTUNITATS

ROTACIÓ	5%
NIVELL SALARIAL	Per damunt del que s’estableix per conveni.
ABSENTISME	4%
ATRACTIVITAT	
CLIMA	
% DE DONES PLANTILLA	
% DE DONES A DIRECCIÓ	50%
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	40%

BENEFICIS OBTINGUTS

- L’empresa ha aconseguit equilibrar el binomi tradició/innovació, a través del qual s’identifica l’organització i els seus productes amb el benestar i l’equilibri de les persones que hi treballen.

NOM DE L'EMPRESA: ESTABLIMENTS VIENA

Sector/Activitat: Restauració.

Dimensions: 1.300 persones. Implantació a Catalunya i Andorra.

Persones a la direcció:

Lloc web: www.viena.es

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

PERMISOS I EXCEDENCIES

- Es donen permisos de maternitat superiors al que marca la Llei.
- Es donen permisos de paternitat superiors al que marca la Llei
- Es pot disposar d'excedència per tenir cura d'un familiar.
- Es permet deixar el lloc de treball per una emergència familiar.

HORARIS

- S' utilitzen les polítiques de reorganització del temps de treball.
- S'empren molt sovint les polítiques flexibles i responsables per part dels directius i directives.

GESTIÓ DE TORNS

- Es determinen torns fixos per a cada persona: un de matí i un altre de tarda, de dilluns a divendres, així com un torn de cap de setmana, adaptant millor la jornada de feina a les necessitats de conciliació de cada persona.

FLEXIBILITAT

- La majoria de la plantilla té de dret a acollir-se a la jornada a temps parcial.
- Hi ha un calendari flexible de vacances.

Polítiques/ serveis complementaris que faciliten la conciliació

- Es mantenen els avantatges laborals després d'un permís llarg.
- Es realitza formació sobre com conciliar treball i família.
- Les decisions del departament de personal solen tenir en compte la situació familiar/personal.
- El suport dels sindicats a la conciliació és alt.
- Es procura que la major part del personal directiu estigui sensibilitzat respecte a l'equilibri entre treball i vida personal, i que sigui comprensiu/va quan el personal dóna prioritat a la seva vida personal/familiar.

“El talent, el retenim donant bones condicions laborals, estabilitat laboral (contracte indefinit per al 100% de la plantilla), amb promoció interna i amb un salari competitiu, així com uns horaris que permeten conciliar la vida professional amb la vida personal”

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Es disposa d'una assegurança de vida i assegurança d'accident.
- Es dona assessorament personal i/o familiar, professional, legal, financer i fiscal.
- S'atorguen beques per als/les estudiants.

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	Inferior a la del sector (que és una de les més altes de l'activitat empresarial catalana, juntament amb la de les grans superfícies). Per damunt del que s'estableix per conveni.
NIVELL SALARIAL	Mitjà respecte al mercat. S'intenta estar per sobre.
ABSENTISME	Inferior al del sector.
ATRACTIVITAT	Viena és una empresa de referència a les localitats on fa anys que hi és implantada. En aquests llocs, li costa molt menys trobar personal.
CLIMA	
% DE DONES PLANTILLA	58%
% DE DONES A DIRECCIÓ	30% dels comandaments intermedis.
PREVENCIÓ DE RISCOS	

BENEFICIS OBTINGUTS

- Es reté el talent. Baixa rotació.
- Es una empresa de referència.
- Té clientela fixa perquè el personal l'atén amb cordialitat.

NOM DE L'EMPRESA: FREUDENBERG ESPAÑA

Sector/Activitat: Químic.

Dimensions: Mitjana empresa. 195 persones.

Persones a la direcció:

Lloc web: www.freudenberg.es/telas

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

FLEXIBILITAT

- S'estableix un notable marge en l'horari d'entrada (entre les 7.00h i les 9.30h), mentre que l'horari de sortida es realitza entre les 16.00h i les 18.30h.
- En el cas d'un imprevist familiar, qualsevol empleat/da pot absentar-se del seu lloc de treball.
- Es disposa d'un calendari de vacances flexible.
- Es permet abandonar el lloc de treball per una emergència familiar.

PERMISOS, JORNADES REDUÏDES I EXCEDÈNCIES.

- Es permet la reducció de jornada amb una reducció salarial proporcional.
- Es possibiliten les excedències per tenir cura d'un familiar.
- Es mantenen els avantatges laborals després d'un permís o una excedència llarga.

GESTIÓ DE TORNS

- En el cas que una persona hagi d'absentar-se per un període llarg de temps, la seva plaça queda substituïda per una altra persona, sense que el pes de la seva responsabilitat recaigui en d'altres persones i es sobrecarreguin els llocs de treball.

Mesures econòmiques

FINANÇAMENT DE DIETES

- Es disposa d'un tiquet o servei de restaurant subvencionat.

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

POLÍTIQUES DE PERSONAL

- El personal de direcció de l'empresa està altament sensibilitzat respecte a l'equilibri entre el treball i vida personal i familiar, i és comprensiu amb les demandes personals de cada empleat i empleada. Es té en compte la situació familiar i personal de cada treballador i treballadora de l'empresa.

“ Tenim 6 principis rectors, i un d’ells està enfocat a les persones, remarcant que l’empresa vol el benestar personal i el desenvolupament de l’equip de treball en un entorn multicultural”

ALTRES MESURES D’IGUALTAT D’OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Es procura, en la mesura del possible, el foment de la promoció interna del personal.
- Es planifiquen amb marge els casos de treballadors i treballadores que es jubilen.
- Es vetlla per les polítiques entorn de la captació i retenció del talent. Quant a la captació, es presenta l’empresa com a flexible, de tracte humà i amb possibilitats reals de desenvolupament professional. Pel que fa a la retenció, es financen els estudis i es procura establir un nivell salarial adequat.
- Organització d’activitats dirigides al personal els dies de festa. Creació d’un equip de futbol.
- Es disposa d’assessorament professional per aquelles persones que ho requereixen o ho demanen.
- Existeix un servei d’assessorament per acompanyar les persones que deixen l’empresa en la seva recol·locació en el mercat laboral.

DADES D’INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D’OPORTUNITATS

ROTACIÓ	2%
NIVELL SALARIAL	10% superior per al personal de producció. Pel que fa a comandaments intermedis i direcció, salaris a nivell de mercat.
ABSENTISME	4,4%
ATRACTIVITAT	20 currículums al mes.
CLIMA	No s’ha detectat cap baixa per estrès el 2006 i 2007.
% DE DONES PLANTILLA	18%
% DE DONES A DIRECCIÓ	
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- El personal està àmpliament satisfet amb les polítiques de flexibilitat de què disposa l’empresa, especialment els pares i les mares amb fills petits.
- El compromís de la plantilla, especialment el de les generacions que porten més anys a l’empresa, és elevadíssim. Aquestes generacions senten l’empresa com a pròpia.
- L’entorn la considera com una empresa en què la gent treballa molt a gust.

NOM DE L'EMPRESA: GAES

Sector/Activitat: Fabricació i venda d'ajuts auditius.

Presència a l'exterior: Argentina, Portugal, Xile, Turquia, Mèxic i Itàlia.

Dimensions: 400 persones.

Total Gaes Espanya: 1.200. Plantilla total: 1.600 persones.

Persones a la direcció:

Lloc web: www.gaes.es

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

GESTIÓ: PROGRAMA "LES PERSONES PRIMER"

- Compten amb el programa "Les Persones Primer" sobre conciliació vida personal i laboral, amb diferents objectius: millorar la comunicació interna, reduir baixes, preparar les noves generacions per a llocs de responsabilitat, gestió eficient, igualtat d'oportunitats, etc.

FLEXIBILITAT

- A la seu central de serveis corporatius de Barcelona (300 persones):

- *Hi ha flexibilitat d'horari (entrada: 7.30 a 9.30 h, sortida 17.30 a 19.30 h).*

- *Tots els divendres, i del 15 de juny al 15 de setembre, es fa horari intensiu de 8.00 a 15.00 h.*

- *S'aplica el calendari de vacances flexible: el personal només ha de dir abans del mes de març en quin mes de l'any en curs vol fer vacances per poder organitzar el conjunt de l'empresa.*

TIC

- Com que les botigues estan repartides arreu del món, es vol promoure la videoconferència per poder mantenir-se en contacte.
- La videoconferència, l'empraria l'"Escola GAES" com a format per canalitzar la formació a totes les botigues.

FORMACIÓ

- Es fan accions formatives de gestió del temps.

Mesures econòmiques

COST DE LA SUBVENCIÓ DE LA LLAR D'INFANTS

- Es dona una subvenció de 100 euros en tiquet guarderia (0 a 3 anys).

“És fonamental una bona organització per a tot allò que es refereix a flexibilitat, tant de temps com d’espai”

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- D'acord amb el que necessita cada persona, es fa un pla de formació personalitzat segons l'avaluació per competències que es fa a tot els empleats (en aquests moments hi ha inscrites a anglès 40 persones en la modalitat *e-learning*).
- Els audiòfons són gratuïts, amb renovació cada 3 anys, i els accessoris compten amb un 60% de descompte. Per a familiars del personal: 40% de descompte en audiòfons i accessoris, i un 25% per a amistats.
- Hi ha possibilitat de pagament de cursos de formació a través de nòmina.
- Els cursos realitzats per un empleat o empleada, al marge de la formació d'empresa, poden ser descomptats de nòmina, estalviant-se així el treballador/a l'IRPF.
- Ofereixen petits préstecs al personal sense interessos.
- Es fan descomptes en viatges amb una agència.
- Entre els beneficis socials de què gaudeix la plantilla del Grup GAES per a familiars i amistats a Espanya, hi ha l'assegurança mèdica voluntària. Per 21,70 euros bruts/mes per persona poden aconseguir una assegurança amb PVP. Entre 42 i 100 euros, també per a la parella i descendents.
- Per presentar candidatures a les seves ofertes d'ocupació, tenen accés preferencial les persones conegudes o familiars.
- S'ha obtingut el premi al millor portal de l'empleat/a d'Espanya 2005, amb puntes de dia de més de 500 persones (50% de la plantilla) que hi accedeixen. Es reben més de 180 suggeriments al portal en un any, totes valorades i contestades personalment per direcció.

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	6% (mitjana del sector: superior al 10%).
NIVELL SALARIAL	Respecte el mercat, dins de la mitjana.
ABSENTISME	4,4%
ATRACTIVITAT	15.000 currículums l'any.
CLIMA	
% DE DONES PLANTILLA	60% de dones.
% DE DONES A DIRECCIÓ	35% en llocs de responsabilitat. Un 15% al comitè de direcció. 45% coordinadores.
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- En la gestió de persones, Gaes es diferencia per tenir un 6% de rotació voluntària, quan es considera que una empresa “excel·lent” en té un 10%. Hi ha empreses de venda al detall que arriben a un 20% o més. Addicionalment, reben i avaluen més de 15.000 currículums i sol·licituds d'ocupació en un any i entrevisten més de 1.000 persones l'any.

NOM DE L'EMPRESA: GRUPO INTERCOM**Sector/Activitat:** Tecnologies de la Informació i la Comunicació.**Dimensions:** Gran empresa.

- La gestió es duu a terme des de Catalunya.
- Delegacions amb presència comercial a Alemanya, França, Polònia, Itàlia, Regne Unit, Àustria, Mèxic i EUA.
- A Catalunya: 400 persones (incloent-hi Emagister, Softonic i Infojobs Internacional).

Persones a la direcció:**Lloc web:** www.grupointercom.com

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

FLEXIBILITAT

- El marge respecte a l'horari d'entrada i sortida és ampli per a tota la plantilla, sempre amb l'ús d'un criteri raonable.
- En cas que una persona hagi d'absentar-se del seu lloc de treball al migdia, es considera que és responsabilitat seva recuperar les hores d'absència.
- Existeix un calendari flexible de vacances per a tots els treballadors i treballadores.

PERMISOS, JORNADES REDUÏDES I EXCEDÈNCIES

- S'ofereixen més dies de baixa per maternitat i paternitat en comparació al que marca la Llei.

ÚS DE LES TIC

- Existeix la possibilitat de treballar des de casa, ja sigui per una qüestió de concentració o per qüestions personals que ho requereixin. Es proporciona un ordinador portàtil de l'empresa en aquests casos.

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

FORMACIÓ

- Es posa a l'abast del personal la possibilitat de realitzar cursos d'idiomes (català, anglès i alemany) en horari laboral. Així mateix, es possibilita l'accés, en horari laboral, a conferències i jornades vinculades a l'activitat de l'empresa.

EQUIPAMENTS

- L'empresa disposa d'un espai comú com a menjador que serveix de punt de trobada per a tot el personal. Es disposa de biblioteca i premsa del dia.

“L’important és lluitar perquè tot el personal sigui feliç en la seva tasca professional i crear excel·lents llocs de treball basats en relacions de confiança, que els permeti continuar creixent humanament i professionalment...”

President fundador de GRUPO INTERCOM

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- La jerarquia de l'empresa és plana i la comunicació amb els directius i les directives és contínua. Es proporciona *feedback* a través de diverses vies:
 - *Butlletí mensual intern.*
 - *Reunions mensuals/annuals de presentació i evolució dels negocis i departaments.*
 - *Document en línia que recull les dades de tot el personal.*
- Les oficines es disposen en espais totalment diàfans. Ni els directius ni el president disposen d'espais o despatxos propis. Únicament es disposa de sales de reunions o trucades.
- Bimensualment, se celebra una activitat de benvinguda per a les noves incorporacions de l'empresa que es concreta en:
 - *Entrega del Manual de benvinguda.*
 - *Reunió amb el personal directiu sobre la missió, visió, valors i cultura.*
 - *Activitats de component lúdic perquè es coneguin els/les companys/es.*
 - *Esmorzar comú.*
- Es realitza una avaluació bianual per conèixer l'evolució professional i personal de cada persona dins l'empresa.
- Els salaris no es determinen en funció del que s'estableix al mercat, sinó que es tenen en compte factors relacionats amb l'acompliment d'objectius i la motivació individual de cada persona.
- Des de principis d'any, tot el personal de l'empresa disposa d'una assegurança de salut privada.
- Existència d'un Departament de Projectes Socials que promou:
 - *La possibilitat que el personal col·labori en tasques de voluntariat amb persones en risc d'exclusió social.*
 - *Col·laboració econòmica personal per al desenvolupament de projectes socials i de desenvolupament.*
 - *Transferència de “know how” a través de l'ús de les TIC a entitats sense ànim de lucre.*
 - *Col·laboració amb la Xarxa d'Emprenedoria Social Ashoka.*
 - *Creació d'un negoci eminentment solidari: www.artesanum.com.*

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	15% (Emagister, Softonic i Infojobs). A la resta del negoci, la rotació és del 5%
NIVELL SALARIAL	
ABSENTISME	1%
ATRACTIVITAT	300 currículums al mes (incloent ofertes concretes).
CLIMA	90% de satisfacció a "Great Place to Work".
% DE DONES PLANTILLA	50% (a Espanya).
% DE DONES A DIRECCIÓ	15%
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- L'any 2007, l'empresa aconsegueix la 19a posició en el reconeixement a les llistes de l'*Institut Great Place to Work* d'Espanya.
- Premi al reconeixement especial a la credibilitat (Comunicació Oberta i Accessible)
- Els anys 2004 i 2006, s'ha aconseguit el Premi Príncepe Felipe a l'Excel·lència Empresarial.
- No es produeix pràcticament absentisme i es respira un clima laboral excel·lent.

NOM DE L'EMPRESA: GRUPO ISS

Sector/Activitat: Serveis de neteja, jardineria, manteniment d'instal·lacions, control de plagues, higiene ambiental i *càtering*.

Dimensions: Presència a 50 països. Plantilla a Catalunya: 10.000 persones.

Persones a la direcció: 3 persones.

Lloc web: www.iss.es

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

GESTIÓ DES DE LA PERSPECTIVA DE LA CONCILIACIÓ

- Es gestiona des de la perspectiva de la conciliació de la vida laboral i personal.
- S'està tramitant la certificació EFR©. Aquest objectiu ha llançat la companyia a revisar i millorar algunes condicions laborals.

FLEXIBILITAT

- Hi ha flexibilitat d'entrada i sortida.
- Hi ha jornada intensiva en etapes de vacances escolars i tots els divendres de l'any.
- El calendari de vacances és totalment flexible, sempre que la petició es comuniqui amb suficient antelació i en els terminis previstos.
- Es permet prendre excedències quan es necessari.

COTXE D'EMPRESA

- El personal compta amb cotxe d'empresa.

GESTIÓ DE TORNS

- Les persones que treballen per torns, bàsicament el personal operatiu, tenen avantatges, com ara l'elecció del torn en funció de les seves necessitats familiars o personals.

ÚS DE LES TIC

- El personal compta amb ordinador portàtil i Blackberry quan són en llocs on els resulta necessari.
- Gairebé la meitat de les oficines que tenen a Espanya disposen de videoconferència. Aquest és un sistema en què tots hi guanyen: l'empresa s'estalvia els costos que els desplaçaments comporten i els empleats se'n beneficien pels efectes positius que el sistema té sobre la seva salut, la seva qualitat de vida i sobre la seva capacitat per conciliar els diferents àmbits de la seva vida.

“L’objectiu de les nostres polítiques és que tota la plantilla d’ISS doni el màxim, en un ambient de tranquil·litat i de respecte, considerant que som, en primer lloc, persones. Si cadascú de nosaltres ens sentim respectats i respectades, i recolzats i recolzades en les diferents facetes de la nostra vida, augmentarà el nostre compromís i el nostre grau d’identificació amb la companyia i, per tant, la qualitat del nostre treball i la competitivitat de l’empresa”

Anna Vinyolas, gerent

ALTRES MESURES D’IGUALTAT D’OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- El personal amb categoria de comandament intermedi gaudeix de formació en competències directives i en gestió del temps, de cara a millorar l’organització i funcionament general del treball.
- Hi ha assegurança de vida i accidents.
- Hi ha una assegurança de salut i, com que es tracta d’una pòlissa col·lectiva de la companyia, gaudeixen de preus molt competitius.
- En un futur, s’ha pensat en un pla de retribució a la carta que inclogui avantatges com el tiquet restaurant i el de guarderia, a més d’altres productes.
- D’altra banda, i en aquells casos en què es considera necessari, es fa ús del servei d’*outplacement* o recol·locació del personal que abandona l’empresa.

DADES D’INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D’OPORTUNITATS

ROTACIÓ	21,15%
NIVELL SALARIAL	Mitjà respecte el mercat. El personal operatiu es regeix per conveni col·lectiu. El personal d’estructura té unes condicions salarials que sempre superen allò establert en el conveni, depenent del lloc de treball i de la responsabilitat que ocupen.
ABSENTISME	Baix en el personal d’estructura. Pel que fa al personal operatiu del sector és d’un 10% aproximadament, tot i que depèn de les províncies.
ATRACTIVITAT	Arriben uns 20 currículums aproximadament de personal d’estructura. Pel que fa a personal operatiu, la xifra s’amplia enormement: més de 200.
CLIMA	
% DE DONES PLANTILLA	54,1 %
% DE DONES A DIRECCIÓ	16%
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

Transparència total en els processos de contractació. La política de no-discriminació ja era una realitat abans que aquestes idees no es possessin de moda aquí o que les lleis comencessin a empènyer en aquesta direcció.

Hi ha el convenciment que la cultura de llargues jornades laborals no condueix a una millor competitivitat i que es perd talent pel camí. Les víctimes de la síndrome del *burnout*, o esgotament laboral, se’n van.

NOM DE L'EMPRESA: HOSPITAL PLATÓ FUNDACIÓ PRIVADA

Sector/Activitat: Sanitari.

Dimensions: Gran empresa. 400 persones.

Persones a la direcció: 7 persones (Consell de Direcció).

Lloc web: www.hospitalplato.com

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

POLÍTIQUES DE CONCILIACIÓ

- Es dissenya i s'implementa el Programa Beneficis de Qualitat, subcontractat a una empresa externa, per identificar i fomentar diverses mesures de conciliació entre els treballadors i les treballadores de l'empresa.
- Els directius i directives propicien les polítiques envers la conciliació, donant exemple i donant prioritat a les seves necessitats personals, quan és el cas.
- Es destina un pressupost anual determinat únicament destinat a la implementació de polítiques que fomentin la conciliació entre la vida laboral i personal, que es revisa anualment.

FLEXIBILITAT

- La política de lliures canvis -tal i com s'anomena a l'empresa-, és una mesura de flexibilització d'horaris que permet a tot el personal de l'organització de gestionar els propis temps de treball.
- Qualsevol persona en plantilla disposa de l'opció de poder reduir la seva jornada laboral, a canvi d'una reducció proporcional de salari.
- Es permet abandonar el lloc de treball per una emergència familiar.

PERMISOS, JORNADES REDUÏDES I EXCEDÈNCIES

- L'excedència especial permet als treballadors i treballadores que tenen un familiar de primer grau amb una malaltia greu de disposar d'un màxim d'un mes, amb la retribució del 50% del seu salari.
- S'accedeix a permisos de maternitat i paternitat superiors al que marca la Llei.
- Són permeses les excedències per cuidar-se d'un familiar proper, amb el manteniment de les condicions laborals i els avantatges una vegada s'incorpori de nou la persona en el seu lloc de treball.

SUPORT SINDICAL

- Suport sindical en la implementació de polítiques entorn la conciliació.

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

FORMACIÓ

- Es realitzen cursos formatius sobre la gestió del temps i l'estrès.

“Un tema molt important per dur a terme totes les accions de conciliació és el pressupost que es destina anualment a aquests temes. En el nostre cas, la Direcció s’hi compromet en ferm i el pressupost es revisa anualment”

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- En funció del percentatge de beneficis que aconsegueix l'empresa anualment, aquests es distribueixen a parts iguals entre tots els membres de la plantilla. Tanmateix, amb part d'aquests beneficis, se sorteja un viatge per a 40 persones a Venècia, amb totes les despeses pagades per l'empresa.
- Adhesió al Conveni XHUP (Xarxa Hospitals d'Utilització Pública), actual conveni sanitari de Catalunya, que ofereix més i millors condicions per a la plantilla.
- S'aposta per la captació i la retenció del talent mitjançant la gestió de plans de millores socials; avantatges per sobre del conveni; el foment d'un bon clima laboral, i la convenient ubicació de l'edifici.
- Es realitzen cursos de formació sobre les diferències en l'estil de treball entre homes i dones.
- S'ofereix a tot el personal de la plantilla assessorament professional de diversa tipologia.
- Es posa a l'abast de totes les persones treballadores l'assistència sanitària per a tots els seus familiars de primer grau.

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	4,61%
NIVELL SALARIAL	Mitjà-alt.
ABSENTISME	
ATRACTIVITAT	2.000 currículums per any.
CLIMA	Cada dos anys es realitza una enquesta de clima. No s'aprecien nivells significatius d'estrès.
% DE DONES PLANTILLA	70%
% DE DONES A DIRECCIÓ	42% en el Consell de Direcció. Un 50% en els comandaments intermedis.
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- Es disposa de l'acreditació d'EFQM per a la qualitat de les empreses.
- Hi ha un alt compromís i motivació del personal amb l'empresa que es concreta en els següents indicadors:
 - *Es valora en un 8,26 sobre 10 l'orgull de les persones de treballar a l'empresa.*
 - *Es valora en un 9,28 sobre 10 fins a quin punt agrada el treball que realitza cadascú.*
 - *La realització personal en la feina que es desenvolupa es puntua amb un 8,36 sobre 10.*

NOM DE L'EMPRESA: HEWLETT PACKARD**Sector/Activitat:** Tecnològic.**Dimensions:** Plantilla a Catalunya: 1.200 persones.

L'entorn està compost per personal tècnic a nivell d'enginyeria superior: més de 450 enginyers i enginyeres treballant en laboratoris d'I+D. Major grup tecnològic del món.

Persones a la direcció:**Lloc web:** www.hp.com**MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ****Mesures directament relacionades amb el temps de treball****PREMI A L'EQUILIBRI SOCIAL**

- L'octubre de l'any 2000, Hewlett Packard obté el "Premi a l'equilibri social" per haver desenvolupat el programa "Work-life Harmony" amb l'objectiu de trobar un equilibri entre el treball i la vida privada.
- L'any 2007 és a la llista de "Great Place to Work" (les millors companyies per treballar) a Espanya.

FLEXIBILITAT EN EL CONTEXT DE GESTIONAR PER OBJECTIUS

- HP fonamenta la seva operativa en la gestió per objectius. Es decideix conjuntament l'assoliment de les fites marcades, que s'acorden entre el personal i el seu o la seva supervisor/a. Es consensuen decisions sobre si és adient treballar des de casa, o quan s'han d'agafar les vacances.
- Dins d'aquest marc de referència que defineix la seva cultura i la seva forma de fer les coses, la flexibilitat del personal és total: plantilla i caps treballen conjuntament per trobar la millor solució de cara a gestionar l'organització del temps de treball (en concordança amb els requeriments de l'empresa) durant tota la vida professional de l'individu.
- Des de la seva implantació a Espanya, a HP regeix un horari d'entrada, sortida i d'àpats flexible. No es fitxa i a una certa hora s'apaguen els llums.
- Hi ha l'opció de disposar d'una tarda de divendres lliure al mes, així com de treballar a temps parcial si es desitja.
- En èpoques en què hi ha acumulació de feina, es pot compensar l'empleat o empleada amb dies addicionals de vacances.

PERMISOS I EXCEDÈNCIES.

- Des de l'any 2004, el permís per tenir cura dels fills/es s'estén fins a l'edat de 9 anys, un any més que el requerit per la Llei d'igualtat, de la qual també se'n poden beneficiar els pares.
- Es preveu la possibilitat d'allargar la baixa per maternitat acumulant les corresponents hores de lactància (que sumen 22 dies feiners, equiparables a un mes natural).

“Tenint en compte la naturalesa de l’empresa, HP presumeix de tenir un nombre important de dones amb talent (només el 20-25% són dones entre els perfils de contractació a les universitats). El seu compromís per garantir la igualtat efectiva de les dones a la companyia es tradueix tant en iniciatives dins de les seves polítiques de selecció, desenvolupament i promoció, com en la formació i la conciliació laboral i personal”

- Es permeten excedències per tenir cura dels fills/es i, en una proporció major, per motiu d’estudis, moltes vegades subvencionats per HP (màsters, postgraus i doctorats). Hi ha casos en els quals un candidat, nominat i seleccionat per HP Internacional, manté el 75% del seu sou mentre es dedica a estudiar.

PROGRAMES DE REESTRUCTURACIÓ I ACCIONS FORMATIVES

- Es disposa d’un programa anomenat “Workaholic” (addictes al treball) per reestructurar el temps de les persones que treballen més hores del normal.
- Es programen cursos de gestió del temps i de gestió integral de la salut.
- Es programen cursos per aconseguir millors resultats d’empresa, donant a conèixer les diferències en el treball entre homes i dones.
- Es comencen a impartir aquests cursos en els grups de major impacte. Les persones directives acostumen a ser les primeres en rebre’ls, perquè després puguin inculcar els seus principis a la resta de personal.

ÚS DE LES TIC

- S’ofereix la possibilitat de treball remot: treballar des de casa o des d’on sigui. HP posa a disposició de la plantilla un ordinador portàtil (“laptop”), ADSL (2 nivells de reembors) i un mòdem (+50% de la plantilla).
- Hi ha un portal d’empleats/des amb informació relativa als descomptes (en la compra d’equips HP per a ús personal) i altres beneficis de què pot gaudir el personal.
- Es disposa d’eines per compartir informació entre personal en diferents emplaçaments que permeten minimitzar els viatges: *NetMeeting*, *i-room* i una sala de videoconferències (sala Halo Collaboration Studio) utilitzada a diari per diferents grups de persones que poden estar connectats al mateix moment amb fins a 3 països diferents. La utilització d’aquest servei suposa:
 - Un estalvi de temps i diners, evitant viatges (sobretot en llargues distàncies).
 - Un augment directe en la productivitat.

Mesures econòmiques

PROGRAMES D’AJUDES

- Es disposa d'una subvenció de 165 € any per fills/es menors de 3 anys d'edat.
- Tota la plantilla disposa de pàrquing i menjador d'empresa subvencionat al 85% (el personal de vendes té tiquet restaurant).

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

FORMACIÓ

- Tota la plantilla pot accedir a una plataforma de formació en línia que compta amb més de 10.000 cursos (presencials i virtuals) accessibles durant l'horari laboral.

EQUIPAMENTS

- Es disposa d'instal·lacions esportives a la mateixa planta, activitats socials i competicions esportives subvencionades per la companyia i organitzades pels mateixos empleats i empleades.
- Es compta amb una sucursal bancària i una agència de viatges.

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Hi ha objectius específics de selecció de dones dins de la seva estructura, amb mètriques trimestrals.
- En formació i desenvolupament, tenen programes de *mentoring* i *coaching* específics per a dones.
- Conscients de la importància de la qualitat de l'ambient laboral, les seves oficines, sense despatxos, han estat construïdes amb la voluntat de crear un ambient de "portes obertes". Els dos metres assignats als llocs de treball dels empleats són idèntics que els del personal supervisor i directiu, afavorint la proximitat. Es treballa de tu a tu.
- La mitjana d'edat de la plantilla és de 36 anys. L'ambient de multiculturalitat és elevat. Aproximadament el 27% de la plantilla a Sant Cugat és estrangera.
- Hi ha assessorament legal, financer i fiscal disponible, especialment per al personal expatriat. Aquest personal es beneficia dels serveis d'una empresa encarregada de facilitar-los la seva vida a Espanya (col·legis, habitatge, etc.).
- Les assegurances de vida i d'invalidesa ofereixen una cobertura del 100%, més el benefici de dos sous anuals. En el cas de persones casades o amb familiars al seu càrrec, aquest passa a quatre sous anuals. L'assegurança d'accidents inclou una cobertura del 100%.
- HP cobreix el 100% de l'assegurança mèdica privada, més el 50% per cada persona dependent.
- Es recompensa la contribució del personal i la seva lleialtat amb diferents programes com el reconeixement per anys de servei en la companyia.
- Els i les *managers* poden reconèixer els èxits del seu propi equip, i fins i tot d'un altre equip, comptant amb un pressupost anual de l'1% de la massa salarial per a cada unitat de negoci.
- La plantilla també pot beneficiar-se de les opcions sobre accions de HP després de 10, 20 i 30 anys de servei.

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	
NIVELL SALARIAL	
ABSENTISME	
ATRACTIVITAT	
CLIMA	
% DE DONES PLANTILLA	<p>Un terç de la plantilla mundial de l'empresa tecnològica són dones. La proporció assoleix:</p> <ul style="list-style-type: none"> - el 37% a Europa. - el 32% als Estats Units. - el 30% a Espanya.
% DE DONES A DIRECCIÓ	
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	<p>Programa "Workaholic" (addictes al treball) de reestructuració del temps de persones que treballen més del compte.</p> <p>Curs de gestió integral de la salut per a tot el personal sobre com gestionar l'estrès positivament.</p>

BENEFICIS OBTINGUTS

- Amb una facturació de 70.000 milions d'euros el passat exercici, Hewlett Packard es va convertir en el major grup tecnològic del món.
- HP es reconeguda mundialment com una de les millors empreses per treballar-hi.

NOM DE L'EMPRESA: INGENICO**Sector/Activitat:** Mitjans de pagament.**Dimensions:** Mitjana empresa. 117 persones.

- Presència internacional a 27 països.
- 1.300 persones treballant a tot el món.

Persones a la direcció:**Lloc web:** www.ingenico.es**MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ****Mesures directament relacionades amb el temps de treball****FLEXIBILITAT**

- Es disposa d'un horari flexible entre les 6.45 h i les 9.30 i s'ha de complir un mínim de 5 hores de jornada laboral entre les 8 h i les 17 h. Les instal·lacions de l'empresa estan obertes fins a les 21 h, de dilluns a divendres.
- Es possibilita que tot el personal de la plantilla disposi de mig dia a la setmana, a canvi d'allargar la jornada els altres dies.
- Es permet abandonar el lloc de treball en el cas d'una emergència de caràcter personal.
- No s'estableixen reunions fora de l'horari laboral.

PERMISOS, JORNADES REDUÏDES I EXCEDÈNCIES

- Es consideren permisos retribuïts les visites a metges/ses generalistes, especialistes i pediatries de la Seguretat Social.
- Cada persona treballadora disposa d'una bossa de 48 hores anuals per a visites a metges i metgesses privats.
- Es disposa d'una excedència per aquelles persones que necessitin tenir cura d'un familiar. Una vegada reincorporades, aquestes persones no perden els seus avantatges laborals.

Mesures econòmiques**PROGRAMA D'AJUDES**

- En els casos dels permisos de paternitat, maternitat, accident comú i accident professional es complementen els salaris fins al 100%.
- Es proporcionen ajuts econòmics a famílies amb descendents amb discapacitats psíquiques per valor de 950 € l'any.

Serveis complementaris que faciliten la conciliació**SUPORT SINDICAL**

- El suport dels sindicats a les polítiques de conciliació és total.

“ Procurem donar exemple i som els primers en conciliar la nostra vida laboral i personal...”

Directius i directives

FORMACIÓ

- Les accions formatives sempre s'imparteixen en horari laboral i computen com a treball efectiu.
- Les persones treballadores poden realitzar un curs cada 4 anys sobre aspectes relacionats amb el seu lloc de treball.

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS

I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Per a la retenció del talent, s'estipulen diverses mesures entorn de l'assignació de sous competitiu.
- Existeix una plena accessibilitat al departament de personal, amb l'afany d'establir una política de confiança mútua, foment de la proactivitat.
- Es disposa d'una assegurança per accident per a totes les persones treballadores de l'empresa.

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	Pròxima al 0%.
NIVELL SALARIAL	20% superior al del sector.
ABSENTISME	2,37%
ATRACTIVITAT	En el sector de la enginyeria no hi ha pràcticament atur. L'empresa ha de buscar el perfil de candidats i candidates idonis.
CLIMA	No s'ha detectat, a les enquestes de clima, nivells significatius d'estrès.
% DE DONES PLANTILLA	18,5%
Nº DE DONES A DIRECCIÓ	37,5%
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- Hi ha un compromís amb la feina per part de tot el personal de la plantilla.

NOM DE L'EMPRESA: NCK S.A.**Sector/Activitat:** Moda.*NCK és una empresa filial de la francesa NAFNAF. Les seves principals marques són: NAFNAF, Chevignon i Kids.***Dimensions:** A Espanya, hi treballen 130 persones, 89 d'elles a Catalunya.**Persones a la direcció:****Lloc web:** www.nck.es

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

SENSIBILITZACIÓ DE LA DIRECCIÓ

- La major part dels directius i les directives de l'empresa estan sensibilitzats respecte a l'equilibri entre el treball i la vida personal.

FLEXIBILITAT

- Es treballen 30 minuts més de dilluns a dijous i es disposa d'un divendres a la tarda lliure cada 15 dies.
- Tota la plantilla té dret a un calendari de vacances flexible i a deixar el lloc de treball per una emergència familiar.

POLÍTICA DE PERSONAL

- La majoria del personal és substituït quan està de permís, per evitar l'acumulació de treball per a la resta de plantilla.

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Es reté el talent a través de programar i impartir formació i, en la mesura del possible, fomentant la promoció interna. A les botigues hi ha més rotació que en oficines.
- Les decisions del departament de personal tenen en compte, habitualment, la situació personal de cadascú. "Coneixem cada persona de l'organització i el departament de personal té en compte la seva situació a l'hora de fer assignacions de llocs de treball".

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	5% (mitjana).
NIVELL SALARIAL	Igual al de mercat.
ABSENTISME	Absentisme: 4%
ATRACTIVITAT	

“Els directius i les directives procurem donar exemple i som els primers en conciliar la nostra vida laboral i personal. A més, tenim en compte la situació personal i familiar de cada empleat i empleada abans de decidir l’assignació de tasques”

CLIMA	
% DE DONES PLANTILLA	80% a Catalunya.
Nº DE DONES A DIRECCIÓ	25% del personal directiu. 75% dels comandaments intermedis.
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- Empresa reconeguda en el sector.
- Personal motivat.

NOM DE L'EMPRESA: NIPPON EXPRESS DE ESPAÑA**Sector/Activitat:** Transport i logística.**Dimensions:** Empresa mitjana. 100 persones.*- Empresa d'àmbit estatal amb seu central a Madrid i sucursals a Barcelona, Bilbao i Màlaga.***Persones a la direcció:****Lloc web:** www.nipponexpress.net/spa_.htm**MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ****Mesures directament relacionades amb el temps de treball****FLEXIBILITAT**

- Es disposa d'una àmplia flexibilitat en els horaris laborals.

PERMISOS, JORNADES REDUÏDES I EXCEDÈNCIES

- La major part del personal directiu està sensibilitzat respecte a l'equilibri entre el treball i la vida personal. Són exemple de conducta flexible i responsable, i són comprensius quan el personal dóna prioritat a la seva vida personal.

Mesures econòmiques**COMPLEMENTES SALARIALS PER BAIXES**

- Assumpció, des del primer dia, per part de l'empresa de les prestacions per baixa causada per incapacitat temporal o accident de treball.

Serveis complementaris que faciliten la conciliació**POLÍTIQUES DE PERSONAL**

- El Departament de Personal té en compte freqüentment la situació familiar i personal de cada persona de la plantilla.
- Procés de negociació d'un nou conveni sectorial que fomenta els beneficis del treball i la qualitat de vida de les persones.

**ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS
I RESPONSABILITAT SOCIAL**

- S'ofereixen descomptes a tot el personal de l'empresa en productes de clients preferents.
- Es procura una assegurança d'accidents i vida per a tot el personal.
- L'empresa posa a disposició dels empleats i empleades un conjunt d'obsequis: regal per naixement d'un/a fill/a, sorteig de PC i finançament de 3 dinars l'any per a tot el personal. Es procura cafè gratuïtament.

*“Sempre hem valorat la flexibilitat en la jornada laboral.
A Nippon Express es podia disposar d’aquesta opció abans de
l’aparició de la Llei que regula la reorganització dels temps de treball”*

- Desenvolupament d’una política de promoció interna molt activa.
- Es duu a terme un pla de formació individual ajustat al perfil professional de cada persona a fi de retenir i potenciar el talent i el coneixement dins l’empresa.

DADES D’INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D’OPORTUNITATS

ROTACIÓ	6,5% (una de les més baixes del sector).
NIVELL SALARIAL	Mitjà-alt respecte al nivell de mercat.
ABSENTISME	6,78%
ATRACTIVITAT	De 15 a 30 currículums setmanals.
CLIMA	No es detecten problemes d’estrès.
% DE DONES PLANTILLA	33%
% DE DONES A DIRECCIÓ	30% en places de direcció i un 45% en els comandaments intermedis.
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- L’empresa, formada eminentment per una plantilla jove, gaudeix i valora molt positivament el ventall de mesures de flexibilitat i conciliació que l’empresa posa al seu abast per potenciar els seus coneixements i la seva formació.

NOM DE L'EMPRESA: ONDUPACART**Sector/Activitat:** Fabricant de cartró ondulat i microcanal.**Dimensions:** Plantilla a Catalunya: 35 persones.**Persones a la direcció:****Lloc web:** En construcció.**MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ****Mesures directament relacionades amb el temps de treball****SENSIBILITZACIÓ DE LA DIRECCIÓ**

- El personal directiu és usuari actiu de les mesures de conciliació disponibles a l'empresa.

POLÍTIQUES DE CONCILIACIÓ A NIVELL ESTRATÈGIC

- Les iniciatives flexibles i responsables es donen a conèixer a través dels representants dels treballadors i les treballadores amb reunions de tota l'empresa.
- El projecte "empresa flexible i responsable" està en mans de l'equip. "El fet de tenir un equip responsable del projecte EFR© els dona seguretat i agilitat en la presa de decisions i en la implantació de mesures de conciliació, ja que hi són representades les diverses àrees de l'empresa".
- Existeix satisfacció amb les polítiques de conciliació adoptades, que seran vigents fins el 2010, any en què seran revisades a nivell estratègic per modificar o incorporar-hi noves polítiques que cobreixin les demandes dels empleats i les empleades.

FLEXIBILITAT

- Es valora positivament per part de la plantilla la flexibilitat per a dies personals. Cada treballador o treballadora té 1,5 dies de lliure disposició.
- Addicionalment, en funció de l'organigrama funcional de l'empresa, es pot tenir dret a:
 - *calendari de vacances flexible.*
 - *flexibilitat de la jornada laboral.*
 - *manteniment dels avantatges laborals després d'un permís llarg.*

PERMISOS, JORNADES REDUÏDES I EXCEDÈNCIES

- Es disposa de permís per maternitat superior al que marca la Llei.
- També hi ha permisos per disposar d'una excedència per tenir cura d'un familiar.

**ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS
I RESPONSABILITAT SOCIAL**

- Es disposa d'una assegurança de vida, una assegurança d'accidents i un pla de jubilació.

“L’atractiu de l’empresa per captar talent extern s’aconsegueix mitjançant les polítiques de conciliació i la remuneració econòmica. Considerem que és l’empresa més atractiva dins la seva zona d’influència. Satisfer, en la mesura del possible, les demandes de conciliació de les persones és un objectiu prioritari”

DADES D’INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D’OPORTUNITATS

ROTACIÓ	0%
NIVELL SALARIAL	30 -35% superior a la mitjana de la zona.
ABSENTISME	1,3%. Absentisme del sector: 5-6%
ATRACTIVITAT	200 -250 currículums a l’any de tots els perfils.
CLIMA	
% DE DONES PLANTILLA	
% DE DONES A DIRECCIÓ	
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- La retenció del talent a l’empresa s’aconsegueix mitjançant la flexibilitat de la jornada laboral, el gaudiment de permisos retribuïts, l’assegurança de vida especial i el pla de jubilació.
- Es considera molt alt el compromís de la plantilla amb l’empresa.

NOM DE L'EMPRESA: RANDOM HOUSE MONDADORI**Sector/Activitat:** Editorial.**Dimensions:** Gran empresa. 265 persones a Catalunya.**Persones a la direcció:****Lloc web:** www.randomhousemondadori.es**MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ****Mesures directament relacionades amb el temps de treball****FLEXIBILITAT**

- Es disposa d'un horari completament flexible comprès en una jornada de vuit hores que es pot realitzar des de les 7 fins a les 19 h., segons convingui a cada persona i d'acord amb el personal que supervisa.
- La jornada laboral s'acostuma a allargar per exigències organitzatives però, a canvi, es compensen aquestes hores de més amb els divendres a la tarda lliures i els ponts (que es fan tots).

PERMISOS, JORNADES REDUÏDES I EXCEDÈNCIES

- S'estableix un mes sabàtic que consisteix que, per cada 10 anys de servei a la companyia, el treballador o la treballadora rep un mes addicional de vacances pagades per l'empresa.
- S'estableixen permisos de paternitat i maternitat superiors als que marca la Llei.
- Es disposa d'una excedència específica per tenir cura d'un familiar que la requereixi.
- Es compta amb un calendari de vacances flexibles.

Mesures econòmiques**PROGRAMA D'AJUDES**

- Les persones que tenen un fill o una filla reben una ajuda per guarderia de 48 € mensuals durant 11 mesos.

FINANÇAMENT DE DIETES

- L'empresa posa a disposició del personal un servei de restaurant subvencionat, en el qual els treballadors i les treballadores només paguen 1,5 euros.

FORMACIÓ

- Les accions formatives sempre s'imparteixen en horari laboral i computen com a treball efectiu.
- Les persones treballadores poden realitzar un curs cada 4 anys sobre aspectes relacionats amb el seu lloc de treball.

“Valorem molt, i ho procurem, que les persones realitzin el seu treball de forma professional, complint els seus objectius, i que se’n vagin a casa dins l’horari previst. No volem que ningú s’estigui a l’empresa més temps del que requereixi la seva feina”

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

INFORMACIÓ I ASSESSORAMENT

- Es proporciona informació al personal sobre guarderies i col·legis de l’entorn per tal d’afavorir la conciliació.

POLÍTIQUES DE PERSONAL

- Es compta amb el suport total del comitè d’empresa i el personal directiu està altament sensibilitzat respecte a la conciliació de la vida laboral i personal.

ALTRES MESURES D’IGUALTAT D’OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Es promou el desenvolupament professional, l’aprenentatge constant i l’evolució de cada persona, proporcionant-los els recursos necessaris per a la cerca de l’excel·lència.
- Es duu a terme una activa política d’inserció de persones amb discapacitat física i intel·lectual.
- Pel que fa a la captació i la retenció, es desenvolupen polítiques diverses: identificació de personal amb potencial, establiment d’un pla de desenvolupament específic acordat amb la Direcció, i un diàleg obert amb la persona interessada en relació a la formació i l’experiència que necessita.
- Quant a les persones que realitzen pràctiques, es procura que estiguin treballant al costat d’un editor, aprenent de primera mà la professió.
- S’eviten els contractes escombraries, així com les feines i el desenvolupament únic de tasques sense interès, com fer fotocòpies.
- Els treballadors i les treballadores disposen d’una assegurança de vida i d’accidents.
- La plantilla disposa de descomptes d’entre el 50% i el 75% en els llibres que s’editen a l’empresa.

BENEFICIS OBTINGUTS

- Les persones beneficiàries del producte “estrella” entorn de la conciliació han estat 97. Aquest any, es preveu que en siguin unes altres 104 les que puguin beneficiar-se d’aquesta mesura.
- Els programes d’inserció de persones amb discapacitat intel·lectual i/o física han estat acoïllits positivament pels propis beneficiaris i beneficiàries i per part de la resta de la plantilla, que aprèn a conviure en entorns diversos.

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	2%
NIVELL SALARIAL	Nivell mitjà de mercat.
ABSENTISME	4% de mitjana.
ATRACTIVITAT	Són considerats com a "ocupador preferit" pel col·lectiu de demandants d'ocupació al sector.
CLIMA	Es realitza una enquesta de clima cada 4 anys. Els controls d'estrès han donat uns resultats molt baixos.
% DE DONES PLANTILLA	57%
% DE DONES A DIRECCIÓ	64% (personal directiu i comandaments intermedis).
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

NOM DE L'EMPRESA: ROCHE DIAGNOSTICS

Sector/Activitat: Diagnòstic.

Ofereix una àmplia gamma de productes i serveis per a la investigació, per als laboratoris d'anàlisis clíniques, per a les consultes mèdiques, per a les farmàcies i per a l'autocontrol de pacients, així com solucions informàtiques necessàries per a la connectivitat entre diferents sistemes.

Dimensions: Plantilla a Espanya: 652 persones. Multinacional.

Persones a la direcció: 7 persones (Consell de Direcció).

Lloc web: www.rochediagnostics.es

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

FLEXIBILITAT

- Tota la plantilla pot entrar entre les 7.35 i les 9 del matí, i sortir a partir de les 4.20 de la tarda.
- A més, els empleats i empleades amb fills menors de dotze anys tenen mitja hora addicional de flexibilitat i poden entrar fins a les 9.30.

PERMISOS, JORNADES REDUÏDES I EXCEDÈNCIES.

- Es poden acumular fins a un màxim de 5 dies de permís a l'any a compte d'hores realitzades per sobre de la jornada normal de treball.
- Qualsevol persona en plantilla disposa de l'opció de poder reduir la seva jornada laboral, a canvi d'una reducció proporcional de salari.
- Es mantenen els avantatges laborals després d'un permís llarg.

SUBSTITUCIÓ DEL PERSONAL DE PERMÍS

- Es substitueix el personal que està de permís per evitar acumulació de feina a la resta de persones que treballen a la mateixa dependència.

ÚS DE LES TIC

- Es disposa de videoconferència per evitar desplaçaments.

Mesures econòmiques

PROGRAMES D'AJUDES

Es donen les següents ajudes:

- Escolars:
 - Descendents de 0 a 3 anys: 110 euros anuals.
 - Descendents de 3 a 18 anys: 100 euros anuals.
 - Descendents de 18 a 21 anys: 90 euros anuals.
 - Descendents amb discapacitats: 210 euros mensuals per dotze mensualitats.
 - Descendents celíacs: 600 euros anuals fins que compleixen 21 anys.

“El reclutament, formació i desenvolupament de líders amb integritat, amb compromís cap a les persones, amb actitud oberta i proactiva i amb orientació a resultats és un dels principis de l’empresa. El talent és una prioritat estratègica a nivell mundial. Necessitem persones amb mobilitat internacional, capaces d’aportar les seves competències a diferents cultures i equips”

- Complement del salari per baixa de malaltia i accident fins a complementar el 100%.
- Subvenció de menjar/tiquet de restaurant finançat per l’empresa en un 90%.

ALTRES MESURES D’IGUALTAT D’OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- L’empresa ofereix dues setmanes addicionals per sobre de l’estipulat en la Llei en casos de baixa maternal.
- Als que han estat recentment pares o pares, se’ls ofereix un canastrell de productes d’alimentació infantil.
- Pel que fa a beneficis socials, el personal de Roche Diagnostics disposa dels següents:
 - Subsidi de matrimoni: 250 euros.
 - Premi de natalitat: 150 euros per al primer i segon descendent, i 200 euros per al tercer i següents.
 - Premi vinculació per a treballadors i treballadores que compleixen 25 anys a l’empresa: una mensualitat bruta, més un dia addicional de vacances, més un regal valorat en 1.000 euros, més un sopar per a dotze col·legues a escollir per la persona beneficiària.
 - Premi vinculació per a treballadors i treballadores que compleixen 35 anys a l’empresa: dues mensualitats brutes, més un dia addicional de vacances, més un regal valorat en 1.500 euros, més un sopar per a dotze col·legues.
- Es subvencionen activitats socials, principalment relacionades amb l’esport.
- Hi ha assistència sanitària per a familiars directes.
- Es fa un Pla de pensions
- Es programa i imparteix formació -en qualitat més que en quantitat- com a principi d’empresa.
- S’ofereixen accions de l’empresa a tota la plantilla amb un 20% de descompte.
- Es disposa de:
 - Mútua mèdica.
 - Assegurança de vida.
 - Assegurança d’accident.
 - Assistència sanitària per a familiars directes.

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	6%
NIVELL SALARIAL	Nivell mitjà salarial respecte al mercat: mitjana de mercat del mateix sector (per política d'empresa).
ABSENTISME	4,9%
ATRACTIVITAT	
CLIMA	Per a l'empresa és molt important la detecció i la retenció de talent. Realitzen periòdicament estudis de clima laboral per mesurar la satisfacció de la gent i possibles àrees de millora.
% DE DONES PLANTILLA	30%
% DE DONES A DIRECCIÓ	25% en el Consell de Direcció i 27% en comandaments intermedis.

BENEFICIS OBTINGUTS

- Retenció del talent.
- Visió d'empresa prestigiosa.
- Personal compromès i productiu.

NOM DE L'EMPRESA: SANOFI-AVENTIS**Sector/Activitat:** Indústria farmacèutica.**Dimensions:** Gran empresa.

- 718 persones a Catalunya.
- 2.000 persones a Espanya.
- Presència a més de 100 països dels 5 continents.
- Líder mundial de la indústria farmacèutica.

Persones a la direcció:**Lloc web:** www.sanofi-aventis.es**MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ****Mesures directament relacionades amb el temps de treball****FLEXIBILITAT**

- S'estableix un marge d'hora i mitja per l'horari d'entrada (de 8 a 9.30h.) i la sortida es realitza a partir de les 17h. El divendres a la tarda no es treballa.

PERMISOS, JORNADES REDUÏDES I EXCEDÈNCIES

- Es fixa un calendari laboral de 218 dies. La resta de dies, es consideren vacances o no laborables.

ÚS DE LES TIC

- Es fomenta la difusió i la utilització de les noves tecnologies per afavorir la productivitat.
- Més de 1.000 persones disposen d'un portàtil, ADSL als seus domicilis i telèfon mòbil. Més de 300 treballadors/es tenen una targeta 3G.
- S'empra amb normalitat l'ús de les videoconferències i les teleconferències per tal d'optimitzar la gestió del temps. Aquestes eines telemàtiques s'utilitzen per realitzar reunions periòdiques de la Direcció General amb tot el personal de la plantilla.
- L'ús de la intranet corporativa posa a l'abast de tot el personal informació diària sobre la companyia i les seves principals empreses competidores.

Mesures econòmiques**PROGRAMA D'AJUDES**

- En concepte de transport, es bonifica el personal d'oficines amb 26,8 € mensuals, 11 mesos a l'any.
- Es dona suport econòmic al personal amb algun tipus de discapacitat per valor de 96,3 € al mes.
- Es financen les accions de cura de persones discapacitades per aquelles persones de l'empresa que tenen descendents amb discapacitat per valor de 321 € al mes.

“Sabem que conciliar no és treballar menys, sinó treballar de manera diferent. És responsabilitat de cada persona conciliar, però l’empresa ha de ser facilitadora de les mesures que permetin aconseguir-ho”

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

AUTOMÒBILS

- Es disposa de més de 1.000 cotxes de la companyia per al personal gerent i de direcció i el personal visitador. A cada visitador, se li proporciona un nou vehicle cada 12 mesos, i cada 3 anys es realitza un canvi per al personal gerent i directiu, sempre amb models molt competitius.

EQUIPAMENTS i ELEMENTS D'ÚS PROPI

- Els edificis corporatius de Barcelona i Madrid estan ubicats en una zona de fàcil accés, amb bones vistes i condicions de seguretat i higiene excel·lents.
- S'ofereix un mòbil d'ús personal amb importants descomptes sobre les tarifes de mercat.

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS

I RESPONSABILITAT SOCIAL

- L'empresa es distingeix per una cultura de comunicació i transparència. La Direcció General es reuneix amb el personal a través de la utilització de les TIC. Es realitzen trobades periòdiques amb el personal de vendes i s'organitzen esmorzars amb el personal de recursos humans.
- S'ofereix un paquet de compensació total per al personal amb un alt rendiment sostingut que inclou:
 - *Retribució variable: extensió de bonus o incentius per a tot el personal d'operacions comercials, incloent-hi els tècnics, administratius i el personal operari.*
- L'empresa ha estat pionera en la implementació d'una estratègia de RSC que impulsa polítiques que apropen el sector farmacèutic a les necessitats dels grups d'interès (pacients, personal sanitari, administracions públiques i universitats).
- Existeix una política d'acció social que dóna suport a les persones de l'empresa en moments vitals de dificultat, de manera individualitzada i confidencial.
- S'aposta pels plans de formació i desenvolupament individualitzats. El pla de formació de l'empresa es basa en tres focus:
 - *Competències transversals: idiomes, microinformàtica i polítiques de la companyia.*
 - *Formació específica: coneixements tècnics vinculats al lloc de treball.*
 - *Formació per al desenvolupament: per agilitzar l'adquisició de competències que accelerin el seu creixement professional i facilitin noves oportunitats dins l'empresa.*

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	Al voltant del 3%.
NIVELL SALARIAL	En la línia del TOP 5 del sector farmacèutic.
ABSENTISME	
ATRACTIVITAT	
CLIMA	Segons l'última enquesta de clima, més del 90% de plantilla està satisfeta o molt satisfeta de treballar a l'organització.
% DE DONES PLANTILLA	47 % del total de la plantilla a Espanya.
% DE DONES A DIRECCIÓ	25% en els dos últims anys. 2 directives de la filial espanyola han estat promocionades al comitè de la regió europea.
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

S'han obtingut els següents certificats de qualitat:

- Certificat d'Empresa Familiarment Responsable, atorgat per la Fundación Más Familia.
- Certificat d'Empresa Ètica i Socialment Responsable conforme a la norma d'empreses SGE21.
- Certificacions dels sistemes de gestió ISO 14001 (mediambiental) i OSHAS 18001 (prevenió de riscos laborals).
- L'any 2006 es premia l'empresa amb el reconeixement a l'Empresa amb l'Índex de Freqüència d'accidents laborals més baix del sector farmacèutic en el període 2003-2005.

NOM DE L'EMPRESA: TECALUM INDUSTRIAL

Sector/Activitat: Metal·lúrgic.

*Disseny, fabricació i comercialització de perfils d'alumini. Presència nacional i internacional.
Líders en el mercat a Catalunya. Exportació a França. Es troba a Tortellà (Girona).*

Dimensions: 105 persones. 80 a producció i 30 a les oficines.

Persones a la direcció:

Pàgina web: www.tecalum.com

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

REpte: ACONSEGUIR TALENT. CONCILIAR ÉS FONAMENTAL

- El repte d'aquesta empresa és aconseguir gent -i retenir el personal valuós- per treballar, ja que cada vegada s'estudien menys carreres tècniques i hi ha poc personal especialitzat.
- D'altra banda, el fet d'estar ubicats a 15-20 quilòmetres del poble més proper i a 40 quilòmetres de Girona fa que algun treballador o treballadora deixi l'empresa si troba un altre lloc de treball a la ciutat.
- "Captar i retenir gent de talent és una obligació que s'ha d'aconseguir amb una oferta de mesures atractives que superi altres empreses que tenen una localització més convenient. Cal esforçar-se a dissenyar i aplicar mesures de conciliació molt bones que compensin el sobreesforç que suposa desplaçar-se fins aquí".

FLEXIBILITAT

- S'ha implementat un horari flexible d'entrada/sortida de 30 minuts a l'oficina.
- Per al personal que treballa a oficines, els divendres només es treballa fins les 14.30 hores.
- Es va incorporant, en tots els llocs de treball en què resulta possible, el gaudiment de mig dia lliure a canvi d'allargar la jornada la resta de la setmana.

TORNS

- Moltes dones prefereixen el torn de 10 de la nit a 6 del matí. Sembla que és millor per poder estar amb els fills/es.
- També existeixen torns rotatius, 15 dies al matí i 15 dies a la tarda (de 6 a 14 hores i de 14 a 22 hores).

ÚS DE LES TIC

- Es disposa de videoconferència per evitar desplaçaments.

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

EQUIPAMENTS

- S'ha facilitat a la plantilla un menjador on, qui ho desitja, pot menjar el que es porta de casa seva, estalviant-se temps de desplaçaments.

“Per a nosaltres, el clima laboral positiu és fonamental per al compromís de la plantilla i per aconseguir bons resultats empresarials”

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Hi ha satisfacció per tenir un equilibri de dones i homes a la plantilla i a la Direcció. “En tot tipus de feines, les visions d'homes i dones es complementen i aporten riquesa per aconseguir els objectius”.
- L'empresa facilita la formació interna per poder promocionar aquelles persones a qui es veu amb més potencial. Si hi ha una vacant, intenten cobrir-la sempre amb personal de l'empresa.
- Tota la plantilla té assegurança de vida recollida al conveni col·lectiu. El personal directiu, comercial i els empleats que realitzen desplaçaments tenen assegurança d'accidents. Apliquen totes les mesures del conveni metal·lúrgic de la província de Girona.
- Hi ha servei per a la recol·locació de personal que deixa l'empresa per reestructuració o supressió del lloc de treball.

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	5%
NIVELL SALARIAL	Depèn del grup professional. Els salaris es basen en allò que estableix el Conveni siderometal·lúrgic de la província de Girona.
ABSENTISME	6%
ATRACTIVITAT	5 a 10 CV, aproximadament.
CLIMA	
% DE DONES PLANTILLA	55%
% DE DONES A DIRECCIÓ	
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	50%

BENEFICIS OBTINGUTS

S'han obtingut els següents certificats de qualitat:

- Empresa altament reconeguda en el sector.
- Competitivitat.
- Personal compromès.
- Altament igualitari a nivell de plantilla i de direcció.

NOM DE L'EMPRESA: TECH SALES

Sector/Activitat: Consultoria i Agència de Comunicació.

Dimensions: Petita empresa.

Persones a la direcció:

Lloc web: www.techsalesgroup.es

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

REUNIONS I TREBALL EN EQUIP

- Per tal d'estalviar temps i per tant, augmentar la productivitat i els resultats de l'empresa, es desenvolupen molt poques reunions i es fomenta el treball en equip, amb un intercanvi d'impressions i decisions ràpides, executives, que concretin les necessitats del mercat i de l'equip.

PERMISOS, JORNADES REDUÏDES I EXCEDÈNCIES.

- Quant a la baixa per paternitat, no només es fomenta que les persones la sol·licitin, sinó que, a més, està molt ben vist, per cultura, que es faci.
- No s'exigeixen reunions o viatges fora de la lògica, atenent la conciliació amb la vida personal.
- Es remunera el personal amb un conjunt de beneficis socials, entre els quals destaquen:
 - *Dies extres de vacances.*
 - *Dies addicionals per a qüestions personals.*
 - *La realització de tots els ponts.*

ÚS DE LES TIC

- Per a la realització de reunions entre les diferents delegacions entre països s'utilitza la conferència telefònica. A més, es fa ús d'aquesta eina amb clients que resideixen fora del territori català (Galícia, Extremadura, País Basc, Comunitat de Madrid, etc.).

Serveis complementaris que faciliten la conciliació

FORMACIÓ I ASSESSORAMENT

- S'ofereix assessorament informal de *coaching* personal i professional en horari laboral.

“El fet que naixés la meva primera filla va reforçar la meva convicció que l’empresa que fundés seria flexible i d’estructures planes, sense horaris de presència, amb treball per objectius i basada en la confiança”

DADES D’INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D’OPORTUNITATS

ROTACIÓ	No n’hi ha. En el sector, el nivell de rotació és altíssim.
NIVELL SALARIAL	25% per sobre la mitjana.
ABSENTISME	No n’hi ha. En el sector, el nivell d’absentisme és molt elevat.
ATRACTIVITAT	
CLIMA	Indicador de conciliació: quadrant A (sistemàticament enriquidora) d’acord amb l’autoavaluació d’IESE. La cultura és ja EFR©.
% DE DONES PLANTILLA	80%
% DE DONES A DIRECCIÓ	25%
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- La valoració del personal a l’entorn del desenvolupament de polítiques de conciliació és molt elevat.
- Tech Sales ha estat capaç, com a organització, d’adaptar exitosament les mesures de conciliació i el desenvolupament de beneficis socials per a la plantilla, d’acord amb l’activitat i la dimensió de l’empresa, sense haver d’incórrer en costos econòmics extres.

NOM DE L'EMPRESA: TQ TECNOL

Sector/Activitat: Construcció.

Dimensions: A Catalunya, 81 persones.

Persones a la direcció:

Lloc web: www.tecnol.es

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL I DE CONCILIACIÓ

Mesures directament relacionades amb el temps de treball

FLEXIBILITAT

Es promou la flexibilitat horària per motius personals i familiars. Els horaris s'adapten segons les necessitats de cada treballador i treballadora

PERMISOS, JORNADES REDUÏDES I EXCEDÈNCIES.

- Les mares poden optar a dues setmanes més de baixa fins a arribar a les 18 setmanes de permís o bé tenir dues hores de lactància, en lloc d'una de sola.

Mesures econòmiques

FINANÇAMENT DE DIETES

- Es disposa a la seu central d'un menjador d'empresa on els treballadors i les treballadores tan sols han d'abonar 2€.

PROGRAMES D'AJUDES

- Es proporcionen 120€ mensuals per al personal amb fills/es d'entre 4 mesos i 3 anys.
- Es gratifica cada empleat/da que es casa amb 300 euros.
- S'obre una "Baby" llibreta a nom de cada nounat descendent de persones empleades a l'empresa amb 60 euros.
- Es donen 6.000 euros al personal que vulgui adoptar un/a menor.
- Reben 100€ l'any, en concepte d'ajuda, totes les famílies nombroses i amb descendents d'entre 0 i 8 anys

Mesures econòmiques

- Setmanalment, i dins l'horari laboral, totes les persones que ho sol·liciten tenen accés a visites d'un equip de professionals mèdic i un advocat/da.

“Som una de les primeres 12 empreses en certificar-nos com a empresa familiarment responsable (EFR 1001), i podem constatar que som de les poques empreses que disposen dels 3 segells: el de Qualitat (ISO 9001), el de Medi Ambient (ISO 14001), i el de Responsabilitat Social (SA 8000)”

ALTRES MESURES D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS I RESPONSABILITAT SOCIAL

- Es desenvolupa un sistema de motivació mitjançant el qual el o la responsable de cada departament, juntament amb el seu equip, estableix els objectius a complir durant tot l'any. La consecució dels objectius fixats és retribuïda en forma d'incentius en viatges.
- Hi ha institucionalitzades diverses formes i mitjans de comunicació entre tots els nivells de l'organització. Mensualment, la direcció convoca una reunió interna amb tota la plantilla, tant a la seu central com amb el personal tècnic-comercial a la zona corresponent. En aquesta reunió es llegeix la revista interna Club TECNOL i s'informa de tot el referent a l'organització.
- Es compta amb una bústia de suggeriments, que és ahora un canal de motivació per al personal. Tots els suggeriments de millora que realitza el personal són votats i la proposta guanyadora és premiada
- S'ofereixen entrades gratuïtes i descomptes per a esdeveniments esportius.
- Se subvenciona amb un 90% la formació relacionada amb els llocs de treball, i amb un 60% els cursos que no tenen res a veure amb la feina.
- Es col·labora econòmicament o en espècies amb ONG i organitzacions del tercer sector: és el cas d'Intermon Oxfam i Fundació Codespa. Amb l'ONG Humana es participa en la recollida de roba usada, i amb UNICEF en la campanya de recollida de material escolar per Nadal.

DADES D'INTERÈS VERS LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA IGUALTAT D'OPORTUNITATS

ROTACIÓ	50%
NIVELL SALARIAL	El mateix nivell salarial que al mercat.
ABSENTISME	3%
ATRACTIVITAT	5.145 currículums per mes.
CLIMA	Satisfacció mitjana a les enquestes de clima: 7,2 sobre 10.
% DE DONES PLANTILLA	32%
% DE DONES A DIRECCIÓ	40 % (al Comitè de Direcció).
PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	

BENEFICIS OBTINGUTS

- És considerada una empresa amb un alt prestigi dins el sector.
- Es percep una gran motivació per part del personal i es valora altament la comunicació amb l'empresa.
- Poc absentisme.
- Ha estat una de les primeres 12 empreses estatals certificades com Empresa Familiarment Responsable (EFR 1001).
- Obtenció, en l'àmbit estatal, de 10 guardons per RSC i protecció del medi ambient.
- Obtenció de segells de qualitat, entre els quals destaquen:
 - *ISO 9001*
 - *Medi Ambient ISO 14001*
 - *Responsabilitat Social (SA 8000)*

9 Bibliografia i recursos en línia

- **Allen, T. D.** (2001). *Family supportive work environments: The role of organizational perceptions*. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435
- **Allen, T. D.** *Organizational Barriers*. Sloan Work and Family Encyclopedia http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=247&area=All
- **Beer, M. & Nohria, N.** (2000). *Cracking the Code of Change*. *Harvard Business Review*, 00178012, Vol. 78, Issue 3
- **Beer, M.** (1992). *Letters to the Editor*, *Harvard Business Review*, May/June
- **Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, A.** (1990). *Why change programs don't produce change*. *Harvard Business Review*, Nov/Dec90, Vol. 68, Issue 6
- **Campbell Clark, S.** (2001). *Work cultures and work/family balance*. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365
- **Chinchilla, N. & León, C.** (2004). *La Ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*. Editorial Aguilar
- **Chinchilla, N. & Poelmans, S.** (2001). *Políticas familiarmente responsables. Conciliar trabajo y familia. ¿Una preocupación en las empresas españolas?* AEDIPE, 17, 27-39; 18, 3-10
- **Chinchilla, N.** (2006). *Ser Empresa Familiarmente Responsable ¿Lujo o necesidad?* Pearson. Prentice Hall
- **Chinchilla, N., Poelmans, S., Gallo, S., León, C.** (2003). *Dues Professions i una família*. Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social
- **Duck, J. D.** (1993). *Managing Change: The Art of Balancing*. *Harvard Business Review*, vol 71, issue 6
- **Families and Work Institute** (1997). *National Study of the Changing Workforce (NSCW), Learning about the work and family lives of US workers*
- **Friedman, S., Thompson, C., Carpenter, M., & Marcel, D** (2001). *Proving Leo Durocher wrong: Driving worklife change at Ernst & Young*. A Wharton Work/Life Integration Project http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/lopplr/cases.html
- **Galinsky, E., Friedman, D. E., & Hernandez, C. A.** (1991). *The corporate reference guide to work-family programs*. New York: Families and Work Institute
- **Greenhaus, J. H., & Singh, R.** *Work-family linkages*. Sloan Work and Family Encyclopedia http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=263&area=All
- **Hammer, L., & Thompson, C.** *Work-family role conflict*. Sloan Work and Family Encyclopedia http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=264&area=All

- **Hochschild, A. R.** (1997). *The time bind*. New York: Henry Holt
- **Índex d'Excel·lència 2002**, Work and Family Center, Boston College, Carroll School of Management
- **Jordi Gual i Lluís Torrens** (2005). *La Competitividad de la Industria Catalana*. IESE Business School
- **Kanter, R.M.** (1999). *The Enduring Skills of Change Leaders*. Leader to Leader, No. 13 Summer 1999
http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=216
- **Kompier, M. & Cooper, C.** (1999). *Preventing Stress, Improving Productivity: European Case Studies in the Workplace*. London & New York: Routledge
- **Konrad, A.M. & Mangel, R.** (2000). *The Impact of Work-Life programs on firm productivity*. Strategic Management Journal, 21 (12): 1225-1237
- **Kotter, J. P.** (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, 00178012, Mar/Apr 95, Vol. 73, Issue 2
- **Kotter, J. P.** (1996). *Successful Change and the Force that Drives it*. Canadian Manager, 00455156, Fall 96, Vol. 21, Issue 3
- **Kotter, J. P.** (1999). *Change Leadership*. Executive Excellence, 87562308, Apr 99, Vol. 16, Issue 4
- **Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A.** (1979). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review, vol. 57, issue 2
- **Lobel, S.**, *Measurement of Organizational Outcomes*. Sloan Work and Family Encyclopedia
http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=246&area=All
- **Milliken, Francis J., Martins, Luis L., Morgan, Hal** (1999). *Explaining Organizational Responsiveness to Work-Family Issues: The Role of Human Resources Executives as Issue Interpreters*
- **Nord, W. R., Fox, S., Phoenix, A., et al.** (2002). *Real-world reactions to work-life balance programs: Lessons for effective implementation*. Organizational Dynamics, 30, 223-238
- **Perry-Smith, J. E. & Blum, T. C.** (2000). *Work-family human resource bundles and perceived organizational performance*. Academy of Management Journal, 43 (6): 1107-1117
- **Poelmans, S.** (2001). *Cómo armonizar trabajo y familia en el nuevo siglo, Paradigmas del liderazgo*. Capítulo 13, 95-211. McGraw-Hill Interamericana de España
- **Poelmans, S.** (2003). *Contrasting HR Managers' and Employees' Perceptions of Family-Supportive Policies and Culture*. Barcelona. IESE Publishing

- **Poelmans, S., & Chinchilla, N.** (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*. Barcelona: IESE Publishing
- **Poelmans, S., Chinchilla, N., & Cardona, P.** (2003). *Family-Friendly HRM Policies and the Employment Relationship*. International Journal of Manpower, Special Issue on Labour Markets, 24, 3
- **Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K., & Pruitt, B. H.** (2002). *Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance*. San Francisco: Jossey-Bass
- **Thompson, C. A., Andreassi, J., Prottas, D.** *Work-Family Culture and Climate*. Zicklin School of Business, Baruch College
http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=262
- **Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S.** (1999). *When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflict*. Journal of Vocational Behavior, 54, 392-415

Enllaços d'interès

CATALUNYA I ESPANYA

ICWF - Centre Internacional Treball i Família – IESE, Universidad de Navarra
www.iese.edu/icwf

Generalitat de Catalunya
<http://www.gencat.cat>

Ajuntament de Barcelona
www.bcn.cat

Associació Espanyola de Direcció i Desenvolupament de Persones
www.aedipe.es

Cambrà de Comerç de Barcelona
<http://www.cambrabcn.org>

Centre Sindical Independent i de Funcionaris
www.csi-csif.es

Horaris i Calendaris Educatius a Europa
www.eurydice.org

Institut d'Estadística de Catalunya
<http://www.idescat.cat>

Institut de la Dona-Ministeri de Treball i Afers Socials
www.mtas.es/mujer

Institut Nacional d'Estadística (INE)
www.ine.es

IPF (Institut de Política Familiar)
www.ipfe.org

Ministeri de Treball i Afers Socials
www.mtas.es

Servei d'Ocupació de Catalunya
www.oficinatreball.cat

Servei Públic d'Ocupació Estatal (INEM)
www.inem.es

Sindicat Comissions Obreres de Catalunya
<http://www.ccoo.cat>

Sindicat Unió General de Treballadors de Catalunya
<http://www.ugt.cat>

INSTITUCIONS INTERNACIONALS D'INVESTIGACIÓ

Australian Institute of Family Studies
www.aifs.org.au

Berger Institute for Work, Family and Children
<http://berger.claremontmckenna.edu>

Catalyst – Research and Advisory Organization to Advance Women in Business
www.catalystwomen.org

Centre for Families, Work & Well-Being
www.worklifecanada.ca

CESSDA – Council of European Social Science Data Archives
<http://www.cessda.org/index.html>

Family Life Development Center - Cornell University
<http://www.human.cornell.edu/fldc/>

Council of European Studies

<http://www.ces.columbia.edu/>

**Fundació Europea per a la Millora de les
Condicions de Vida i de Treball**

<http://www.eurofound.europa.eu>

**Observatori Europeu de la Demografia i la
Situació Social**

http://ec.europa.eu/employment_social/spsi/european_observatory_en.htm

Families and Work Institute

<http://www.familiesandwork.org>

International Center for Work and Family

www.iese.edu/en/RCC/ICWF/Home/Home.asp

**Kunz Center for Research on Work, Family
& Gender**

<http://asweb.artsci.uc.edu/sociology/kunzctr>

**Max Planck Institute for Human
Development**

www.mpib-berlin.mpg.de

New Castle Centre of Family Studies

<http://www.ncl.ac.uk/ipp/staff/profile/j.a.walker>

Organització Internacional del Treball

www.ilo.org

**Rutgers University Center for Women and
Work**

www.rci.rutgers.edu/~cww

Sloan Work and Family Research Network

<http://wfnetwork.bc.edu/>

The Work-Life Research Centre

www.workliferesearch.org

REVISTES

Community, Work & Family

www.tandf.co.uk/journals/titles/13668803.asp

Journal of Applied Psysiology

<http://jap.physiology.org>

Journal of Family Issues

<http://jfi.sagepub.com/archive/>

Journal of Marriage and Family

http://www.ncfr.org/journals/marriage_family/home.asp

Journal of Vocational Behavior

www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/622908/description#description

Working Mother

www.workingmother.com

“
a la feina
iguals
”

