



Escola Tècnica Superior
d'Enginyeria de Telecomunicació de Barcelona

PROJECTE FINAL DE CARRERA

Anàlisi de la Conciliació Laboral, Personal i Familiar Al Sector de les Telecomunicacions

Autora: Ester Garreta Salesa
Directora: Olga Pons Peregort

Departament d'Organització d'Empreses
Setembre 2014

Índex

ÍNDEX	1
ÍNDEX DE GRÀFICS	4
ÍNDEX DE TAULES	4
1. MOTIVACIÓ PFC	5
1.1. INTRODUCCIÓ	5
1.2. ESTRUCTURA DEL PFC	7
2. OBJECTIUS	8
3. METODOLOGIA	9
3.1. ANÀLISI DE FONTS DE DADES DOCUMENTALS I ESTADÍSTIQUES	9
3.2. ANÀLISI D'ESTUDIS FETS A GRUPS DE DISCUSSIÓ DE DIRECTIVES CATALANES AIXÍ COM GRUPS DE POBLACIÓ EN EDAT LABORAL	10
3.3. ENTREVISTES A AGENTS SOCIOECONÒMICS I PERSONES EXPERTES EN LA TEMÀTICA DE LA CONCILIACIÓ I DE LA GESTIÓ DELS RECURSOS HUMANS	10
3.4. ÚS D'EINES D'INVESTIGACIÓ PER L'ANÀLISI DETALLAT EN L'ÀMBIT DE LA CONCILIACIÓ D'UNA EMPRESA DEL MERCAT ACTUAL DEL SECTOR DE LES TELECOMUNICACIONS	10
3.5. INVESTIGACIÓ I ANÀLISI D'INFORMACIÓ A NIVELL INTERN DE TRES EMPRESES DEL SECTOR DE LES TELECOMUNICACIONS PER ESTUDIAR EL COMPROMÍS AMB LA CONCILIACIÓ QUE OFEREIXEN A NIVELL TEÒRIC	10
3.6. ENTREVISTES I CONTACTE AMB TREBALLADORS D'AQUESTES TRES EMPRESES DE TELECOMUNICACIONS PER CONÈIXER LES CONDICIONS DE LES EMPRESES A L'HORA DE PORTAR A LA PRÀCTICA LA CONCILIACIÓ	11
4. INTRODUCCIÓ A L'ENTORN SOCIAL ESPANYOL I EUROPEU	12
4.1. NATALITAT	12
4.1.1. <i>Relació entre número de fills, inactivitat, ocupació i gènere</i>	13
4.2. ENVELLIMENT DE LA POBLACIÓ	14
5. HISTORIA I LLEIS	16
5.1. ÀMBIT EUROPEU	16
5.2. ÀMBIT ESPANYOL	18
5.2.1. <i>Pla Concilia</i>	19
5.3. CATALUNYA	20
5.4. SITUACIÓ ACTUAL	22
5.4.1. <i>¿És possible en temps de crisi?</i>	22
5.4.2. <i>Conciliar malgrat la crisi</i>	23
5.4.3. <i>Reforma Laboral</i>	25
6. CONDICIONS DE CONCILIACIÓ LABORAL I FAMILIAR ACTUALS	31
6.1. MATERNITAT, PATERNITAT, ALLETAMENT I ADOPCIÓ	31
6.1.1. <i>Mesures protectores durant l'embaràs i la maternitat</i>	31
6.1.2. <i>Suspensió de contracte de treball per paternitat</i>	32
6.1.3. <i>Alletament</i>	33
6.1.4. <i>Permisos</i>	33
6.2. REDUCCIÓ – EXCEDÈNCIES PER FILLS I FAMILIARS	34
6.2.1. <i>Reducció de jornada per cura de fills</i>	34
6.2.2. <i>Excedència per tenir cura de fills</i>	34
6.2.3. <i>Reducció de jornada per tenir cura d'un familiar</i>	35
6.2.4. <i>Excedència per tenir cura d'un familiar</i>	35
6.3. ALTRES PERMISOS	35
6.3.1. <i>Permisos retribuïts</i>	35
6.3.2. <i>Violència de gènere</i>	36
6.3.3. <i>Excedència voluntària</i>	36
6.3.4. <i>Ajuda de 100€ a mares treballadores</i>	36
6.3.5. <i>Altres</i>	36

7. LA CONCILIACIÓ I LES DONES.....	37
7.1. ESTADÍSTIQUES QUE PARLEN DE DESIGUALTAT.....	38
7.2. PÈRDUA DE TALENT FEMENÍ	43
7.3. PAUTES PER A LA DONA TREBALLADORA.....	44
7.4. LA MATERNITAT EN EL PROCÉS DE TRANSFORMAR LA CONCILIACIÓ EN CORRESPONSABILITAT 45	
7.5. PROPOSTES PER GESTIONAR EL TEMPS AMB INTEL·LIGÈNCIA	47
7.5.1. <i>Salari emocional</i>	49
8. ¿COM AFECTA LA CONCILIACIÓ LABORAL A LES EMPRESES?	50
8.1. CAUSES NEGATIVES DE LA MALA GESTIÓ DEL TEMPS	51
8.2. ¿QUÈ PODEN FER LES EMPRESES?	51
8.3. BENEFICIS PER A LES EMPRESES	52
8.4. FLEXIBILITAT A LA FEINA	52
8.5. HORARIS A ESPANYA.....	55
8.5.1. <i>Comparativa d'horaris Espanyols i horaris Europeus</i>	55
8.5.2. <i>Propostes per racionalitzar els horaris</i>	56
8.5.3. <i>Consells per uns horaris més responsables</i>	57
8.5.4. <i>Contradiccions polítiques</i>	59
8.6. EL PROCÉS DE CANVI	59
8.7. MESURES PER MILLORAR L'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL	61
9. COM ELABORAR UN PLA DE CONCILIACIÓ (MÈTODE DE GESTIÓ DEL TEMPS A L'EMPRESA)	63
9.1. COMPROMÍS	63
9.2. CAPACITAT.....	64
9.3. CONCRECIÓ	65
9.3.1. <i>Eixos operatius</i>	66
9.3.2. <i>Eixos estratègics</i>	67
9.4. CONFIANÇA	68
9.4.1. <i>Col·laboració</i>	69
9.4.2. <i>Creació de l'Equip de conciliació</i>	69
9.5. COORDINACIÓ	69
9.5.1. <i>Solucions de flexibilitat laboral</i>	70
9.5.2. <i>Mesures de suport i desenvolupament professional</i>	74
9.5.3. <i>Serveis a la persona a l'empresa</i>	77
9.5.4. <i>Mesures de contractació i retribució</i>	81
9.6. CONTINUÏTAT	83
10. CAS PRÀCTIC.....	85
10.1. RESUM DE LES TRES EMPRESES.....	86
10.1.1. <i>Empresa 1</i>	86
10.1.2. <i>Empresa 2</i>	87
10.1.3. <i>Empresa 3</i>	88
10.2. CAS 1: ANÀLISI D'UNA EMPRESA GRAN DEL SECTOR DE LES TELECOMUNICACIONS.....	88
10.2.1. <i>Fase 1: Quin és el nivell de compromís a l'empresa?</i>	88
10.2.2. <i>Fase 2: Capacitat de l'empresa</i>	89
10.2.3. <i>Fase 3: Els eixos de la conciliació</i>	91
10.2.4. <i>Fase 4: Confiança, comunicació i col·laboració</i>	104
10.2.5. <i>Fase 5: Coordinació</i>	105
10.2.6. <i>Fase 6: Continuitat</i>	107
10.2.7. <i>Conclusions Cas 1</i>	107
10.3. CAS 2: COMPARATIVA ENTRE DUES EMPRESES GRANS DEL SECTOR	107
10.3.1. <i>Comparativa de Mesures de Conciliació</i>	108
10.3.2. <i>Comparativa de Beneficis socials</i>	111
10.3.3. <i>Conclusions Cas 2</i>	115
10.4. CAS 3: ANÀLISI D'UNA EMPRESA PETITA DEL SECTOR.....	116
10.4.1. <i>Conclusions Cas 3</i>	116

11.	CONCLUSIONS.....	118
12.	BIBLIOGRAFIA	121
12.1.	LLIBRES, ARTICLES I REVISTES.....	121
12.2.	PÀGINES WEB.....	122
A.	ANNEXOS.....	127
A.1.	ANNEX 1. PROVA PILOT.	127
A.2.	ANNEX 2. EMPRESA GOOGLE.....	130
A.3.	ANNEX 3. GUIES DE CONCILIACIÓ DE LES EMPRESES CAS PRÀCTIC.	131
A.3.1.	<i>Guia de conciliació Empresa 1.....</i>	<i>131</i>
A.3.2.	<i>Guia de conciliació i beneficis socials Empresa 2.....</i>	<i>135</i>
A.3.3.	<i>Guia de conciliació Empresa 3.....</i>	<i>139</i>

Índex de Gràfics

Gràfic 1: Comparació dades de natalitat a Espanya.....	13
Gràfic 2: Comparativa Europea de places finançades a guarderies pel sector públic	14
Gràfic 3: Comparativa Europea d'atenció a persones grans	15
Gràfic 4: Percentatge de dedicació d'homes i dones a les feines domèstiques	39
Gràfic 5: Percentatge de persones inactives a la dedicació a la cura de persones dependents	39
Gràfic 6: Percentatge d'ocupació de llocs directius a Espanya al 2007 sobre un milió i mig de dades.....	41
Gràfic 7: Salari brut anual percebut a Espanya al 2007.	42
Gràfic 8: Mitja setmanal del número d'hores treballades a diferents països de la Unió Europea en feines a temps complert. Edat del grup entre 25-49 anys.	43
Gràfic 9: Enquesta realitzada a diferents països sobre la preferència de tenir més temps lliure o cobrar un salari més elevat.	50
Gràfic 10: Raons per introduir diferents mesures de flexibilitat a la feina (2008-2010).....	54
Gràfic 11: Efectes d'introduir flexibilitat a la feina (2008-2010).	54
Gràfic 12: Comparativa d'horaris de finalització de la jornada de feina a diferents països europeus.....	55
Gràfic 13: Compromís entre empresa i persona	63
Gràfic 14: Eixos de la conciliació.....	66
Gràfic 15: Procés de continuïtat.....	84
Gràfic 16: Nivell de compromís de l'empresa analitzada	89
Gràfic 17: Nivells de capacitat de l'empresa analitzada	90
Gràfic 18: Diagnosi dels vuit eixos de conciliació	100

Índex de Taules

Taula 1: Quadre resum de les afectacions en qüestions de Conciliació Laboral	26
Taula 2: Resultats i diagnosi de l'anàlisi dels 8 eixos a l'Empresa 1	101
Taula 3: Quadre resum comparatiu de les mesures de Conciliació	108
Taula 4: Quadre resum comparatiu dels beneficis socials	111

1. Motivació PFC

Les mesures de conciliació familiar i laboral són un acord social al que arriben els empresaris i empleats als processos de negociació col·lectiva per permetre, com a principal exemple, que l'assistència a fills menors o persones dependents pugui ser compatible amb la vida laboral.

La conciliació és un tema que cada vegada preocupa més a la societat i les empreses; fa temps que es parla d'aquesta qüestió i de les dificultats creixents de les persones per trobar l'equilibri entre la vida personal i la laboral.

Avui dia la societat tendeix cada vegada més a l'estrès i la manca de temps per aspectes personals i familiars, com poden ser: cuidar dels fills, cuidar de la gent gran, cuidar les relacions interpersonals, portar una vida saludable, en definitiva, es resumeix en dos blocs: compartir temps i cuidar la família, i tenir temps per a un mateix. Aquesta qüestió cobra vital importància quan, a més d'influenciar a la nostra vida personal, afecta també a responsabilitats obligades, com són el cuidar als fills o a persones grans dependents.

És necessari treballar per viure, però no s'ha d'oblidar que, com a persones, no solament formem part de la vessant laboral, sinó que també formen part de les nostres vides tant la vessant familiar i com la personal i totes tres són de vital importància per a un equilibri. La conciliació per tant, és torna molt important i necessària, ja que permet portar una vida més saludable en aquests tres aspectes. Permet una relaxació mental i física, gràcies a poder gaudir de beneficis, que en realitat són drets, no solament com a treballadors, sinó com a persones.

S'ha de considerar, que la conciliació laboral, familiar i personal, és una qüestió que pot passar desapercebuda per a molta gent, però en realitat és de gran importància per aconseguir un equilibri a les nostres vides i a la vegada augmentar la nostra qualitat de vida. Per tant, la motivació que ha impulsat aquest projecte és donar a conèixer la importància de la conciliació, així com la situació actual, i la necessitat de cuidar i millorar aquest aspecte de la nostra vida diària.

1.1. Introducció

Segons la revista Work & Life Balance (2010) ens plantegem:

¿Treballem per viure o vivim per treballar?

Buscar l'equilibri entre totes les facetes de la nostra vida és el que ens porta a parlar de conciliació.

La conciliació és, per tant, la necessitat de compaginar el treball remunerat amb la feina domèstica, les responsabilitats familiars i el temps lliure. Per això parlem de conciliació de la vida personal, familiar i laboral. Sigui quina sigui la nostra situació personal, el tema de la conciliació ens afecta a tots ja que en la nostra vida diària necessitem temps per formació, treball, estudis, tasques domèstiques, oci, etc.

La dificultat per conciliar vida personal i laboral generalment ha quedat oculta dins les fronteres de la vida privada i, en molts casos, és viscuda com un veritable fracàs personal fruit d'una cultura que atorgava a homes i dones rols diferents en relació a les tasques domèstiques i al mercat de treball. No obstant això, aquesta situació traspasa les barreres d'allò que és privat i s'expressa en conflictes perceptibles en els diferents àmbits de la societat: absentisme laboral, increment de les malalties psíquiques, estrès laboral, ruptures familiars, conflictes laborals i familiars, desigualtat en l'accés al mercat laboral i fracàs escolar.

Segons estudis recents del Col·legi de Doctors i Llicenciats en Ciències Polítiques i Sociologia de Catalunya (2005) ¹, un 49% de les persones que treballen veuen afectada la seva feina en algun moment per qüestions personals, i un 28% manifesten patir estrès.

La incorporació de mesures o accions concretes per tal de facilitar la conciliació de les persones sovint es veu frenada pel desconeixement de què es pot fer, què es pot esperar i qui ha d'actuar. S'ha de ser conscient de que millorar la qualitat de vida de les persones en el treball és millorar i optimitzar la productivitat de l'empresa.

Hi ha varis errors comuns sobre el concepte de què significa conciliació, entre ells:

- Conciliar vol dir treballar menys
- Conciliar és igual a flexibilitat d'horaris i a permisos laborals
- Només necessiten conciliar les dones
- La conciliació beneficia les persones en detriment de l'empresa
- Cada persona és responsable de desenvolupar-se laboralment i personalment i només ella té la capacitat per aconseguir-ho
- La implantació de mesures de conciliació només està a l'abast de les grans empreses.

Segons Chinchilla, N. (2010) ² conciliar vol dir fer compatible la vida laboral i personal d'una persona de manera que ens permeti créixer tan professionalment com personalment. Avui dia es parla d'això perquè es veu clarament que hi ha un conflicte entre el treball a una empresa i la vida personal, i que té un cost negatiu per ambdues. Això s'observa en l'absentisme laboral, escàs compromís amb l'empresa, rebuig a llargs desplaçaments o estades prolongades, rotació de personal, llargues baixes per depressió, ansietat, etc.

El perquè d'aquesta evolució es podria associar a que en les últimes dècades el nostre entorn social ha evolucionat d'un model familiar clàssic a una heterogeneïtat de realitats familiars i individuals. Si a això li afegim l'envelliment de la població, els importants corrents migratoris, la incorporació massiva de la dona al treball

¹ Estudi del Col·legi de Doctors i Llicenciats en Ciències Polítiques i Sociologia de Catalunya (2005), Conciliació i ocupabilitat. Resums executius de treball de camp. ELIONOR. Diputació de Barcelona, CCO i UGT.

² Chinchilla, N. i Llorente, C. (2010), Conciliació Laboral i Familiar: ¿és possible en temps de crisi? Ed. Deusto Ref. 3721. IESE Business School.

remunerat fora de casa, etc., fa que coexisteixin multitud de diferents valors, preferències i inquietuds personals, familiars i laborals.

Fins fa poc, ha estat la persona a nivell individual qui amb les seves pròpies estratègies i solidaritats familiars s'ha encarregat de respondre a les exigències laborals, familiars i personals. Ha estat qui ha realitzat els majors esforços per fer possible la compatibilitat entre la feina, la família i les seves inquietuds i necessitats personals.

Però no s'ha de mirar cap a una altra banda davant de problemes socials com ara el descens de la natalitat i de la fecunditat, les dificultats per atendre a la gent gran, les persones dependents, el fracàs escolar, l'augment de les malalties psico-socials...Tot això demostra que no hi ha prou amb l'esforç individual o personal sinó que és necessari alguna cosa més.

1.2. Estructura del PFC

El projecte s'estructura en dues parts diferenciades:

- Marc teòric:

Format pels capítols 1-9. Es recull tota la informació necessària per plantejar, entendre i desenvolupar el projecte.

Es comença per situar el paper que juga la conciliació a l'entorn social, i destacar la seva importància, fent èmfasis en la situació actual. A continuació s'explica l'evolució de la història de la conciliació des dels seus inicis, al llarg del temps. Després es presenten les condicions de conciliació existents a l'actualitat. Seguidament s'aprofundeix en dos aspectes claus en aquesta matèria, la dona i l'empresa.

I per últim, s'explica el mètode concret per a la gestió de la conciliació a les empreses, en el qual s'ha basat part del procediment per realitzar el cas pràctic.

- Cas pràctic i conclusions:

Format pels capítols 10 i 11. Per realitzar el cas pràctic s'ha treballat amb tres empreses del sector de les Telecomunicacions. Dues de gran envergadura i una petita, per abastar un marge ampli i poder tenir el màxim nombre de referències reals a l'hora d'extreure les conclusions.

Amb aquestes empreses, s'ha fet un estudi detallat de la situació actual de conciliació, analitzant les mesures de conciliació i les condicions que ofereixen als treballadors. S'ha de destacar que, l'estudi de les empreses, s'ha fet tant a nivell de documentació escrita com a l'hora de que les empreses ho porten a la pràctica per tal de fer un anàlisi complet i el més fidel a la realitat possible.

2. Objectius

Aquest projecte pretén fer una contribució al camp de la conciliació personal, familiar i laboral en el sector de les tecnologies i la informació. La conciliació neix d'una necessitat actual de la societat, que es fa latent al llarg d'aquest document i que és deguda a canvis soci - demogràfics.

Com a resum d'aquest projecte, es pren una visió global o general plantejant l'evolució al llarg de la història, les pautes més importants a tenir en compte i la situació actual. Més endavant, es centra en com desenvolupar de manera més efectiva aquest camp en les empreses en un present i un futur. I per últim es fa un estudi, centrat al sector empresarial de les Telecomunicacions, per extreure conclusions directament relacionades amb aquest àmbit.

Per tant podríem dir que:

El primer objectiu és prendre una visió global de la història de la conciliació, la seva evolució i la situació actual per poder saber concretament en quin entorn ens movem. Veure quina és la realitat, és a dir, com ha afectat fins ara i com afecta actualment a la societat per extreure unes conclusions segons a unes bases més sòlides.

El segon objectiu és veure, a partir de tota aquesta teoria, com s'aplica això a les empreses, concretament al sector de les telecomunicacions, i quin grau d'implicació mostren les empreses de cara a la societat i als treballadors.

El tercer objectiu és fer un estudi real de les condicions de conciliació portades a la pràctica, és a dir, més enllà del que diu la teoria. Veure fins a quin punt es duen a terme i amb quin nivell de dificultat o facilitat es troben els treballadors a l'hora d'accedir a utilitzar aquestes mesures.

Si prenem una perspectiva general del projecte, podríem dir que els punts més importants a destacar son:

Primerament, que aquest projecte serveixi de font d'informació, ja que avui dia el dret a la conciliació és més conegut que fa uns anys, però encara hi ha molta desinformació i s'ha de seguir avançant cap a una situació més estable i que afavoreixi a tothom.

Seguidament, i podríem dir com a punt més important d'aquest projecte, la conscienciació de la societat, tant d'homes com dones, a la vegada que de treballadors o empresaris, de la importància que té aquest petit apartat dintre dels recursos humans i de les avantatges i desavantatges que una bona gestió de la conciliació pot aportar a una empresa i a tot el seu entorn.

Per tant aquest document pretén ser una guia, tant per a treballadors vist de manera individual, com per a empreses en el seu conjunt i esperit d'empresa, aportant informació actual i ordenada, experiències de professionals i suggeriments, que poden ser de profit.

3. Metodologia

Per a la realització d'aquest treball s'ha seguit una estratègia d'investigació basada en la triangulació metodològica. Aquesta estratègia ha consistit en l' utilització de diferents tècniques d'investigació per a l'observació de les variables constitutives del fenomen de la conciliació.

L'itinerari d'investigació seguit ha estat format per els següents mètodes i tècniques:

I. Marc teòric:

1. Anàlisi de fonts de dades documentals i estadístiques.
2. Anàlisi d'estudis fets a grups de discussió de directives catalanes així com grups de població en edat laboral.
3. Entrevistes a agents socioeconòmics i persones expertes en la temàtica de la conciliació i de la gestió dels Recursos Humans.
4. Ús d'eines d'investigació, per l'anàlisi detallat en l'àmbit de la conciliació d'una empresa del mercat actual del sector de les telecomunicacions. Concretament s'ha utilitzat la metodologia de la Generalitat anomenada "Les 6 Cs de la conciliació".

II. Cas pràctic:

5. Investigació i anàlisi d'informació a nivell intern de tres empreses del sector de les Telecomunicacions per estudiar el compromís amb la conciliació que ofereixen a nivell teòric.
6. Entrevistes i contacte amb treballadors d'aquestes tres empreses de Telecomunicacions per conèixer les condicions de les empreses a l'hora de portar a la pràctica la conciliació.

3.1. Anàlisi de fonts de dades documentals i estadístiques

S'han revisat articles, llibres, revistes i pàgines web (citades a la bibliografia) relacionades amb el tema de la conciliació personal, laboral i familiar. També s'han analitzat fonts d'estudis sociològics, polítics i legislatius, concretament els apartats referents a la conciliació en qüestió.

D'aquesta manera s'han pogut definir d'una manera més precisa els focus d'indagació i les unitats d'anàlisi de la investigació, amb la finalitat de poder dissenyar les eines més útils de cara a la realització de les entrevistes amb agents

socioeconòmics i persones expertes, així com les eines utilitzades per a la investigació al sector propi de les telecomunicacions.

3.2. Anàlisi d'estudis fets a grups de discussió de directives catalanes així com grups de població en edat laboral

S'ha treballat i analitzat dos tipus d'estudis centrats en l'àmbit de la conciliació laboral i familiar:

- Enquestes. S'han analitzat varies enquestes fetes a població en edat laboral, a diferents sectors i en diferents circumstàncies socials.
- Grups de discussió. Els grups són de dones directives de diferents edats a diverses empreses importants.

Tots ells són citats a la bibliografia.

3.3. Entrevistes a agents socioeconòmics i persones expertes en la temàtica de la conciliació i de la gestió dels Recursos Humans

S'han concertat trobades amb persones de l'àmbit de Recursos Humans a dues empreses del sector de les Telecomunicacions, més endavant anomenades Empresa 1 i Empresa 2. En aquestes reunions s'ha aconseguit informació i material, a nivell intern, des del punt de vista de l'empresa, del funcionament d'ambdues empreses en relació a la conciliació. També s'ha pogut aplicar el mètode de 'Les 6 "C"s de la conciliació' gràcies a aquestes entrevistes.

3.4. Ús d'eines d'investigació per l'anàlisi detallat en l'àmbit de la conciliació d'una empresa del mercat actual del sector de les telecomunicacions

Gràcies a dites entrevistes i a la base teòrica, s'ha pogut definir un mètode apropiat per analitzar a un nivell més detallat i específic el funcionament, respecte a la conciliació, de l'anomenada Empresa 1. Aquest mètode està basat en el model de 'Les 6 "C" de la Conciliació' de la Generalitat i es tracta d'un CD-ROM a on venen detallats els passos a seguir. Aquest mètode s'explica al *Capítol 9*.

S'han analitzat i obtingut resultats detallats del nivell de conciliació que ofereix i de les millores que es podrien introduir.

3.5. Investigació i anàlisi d'informació a nivell intern de tres empreses del sector de les Telecomunicacions per estudiar el compromís amb la conciliació que ofereixen a nivell teòric

S'han obtingut les guies de conciliació i beneficis socials de les tres empreses, anomenades Empresa 1, Empresa 2 i Empresa 3. És important destacar que, tant l'Empresa 1 com l'Empresa 2 són empreses grans i amb potencial, mentre que l'Empresa 3 és una empresa petita amb pocs treballadors. D'aquesta manera s'ha pogut realitzar una comparativa de les condicions de conciliació que ofereixen les tres empreses a nivell teòric.

3.6. Entrevistes i contacte amb treballadors d'aquestes tres empreses de Telecomunicacions per conèixer les condicions de les empreses a l'hora de portar a la pràctica la conciliació

S'han realitzat entrevistes amb treballadors de les tres empreses per conèixer, des del punt de vista dels treballadors, les facilitats que se'ls ofereixen i les condicions de les que poden gaudir, és a dir, la realitat a l'hora de portar a la pràctica la conciliació.

4. Introducció a l'entorn social Espanyol i Europeu

S'ha produït una evolució en l'estructura familiar. Avui dia sols conviuen dues generacions a un mateix espai; hi ha moltes més famílies monoparentals, més independència, i a la vegada s'ha allargat molt l'esperança de vida, que fa que s'hagi produït un canvi social important. Hi ha noves tendències de cara al futur que afecten clarament a la natalitat i a l'envelliment de la població.

Tot això té a veure amb el canvi social de la incorporació massiva de la dona al treball i per tant amb la necessitat d'incorporació de noves mesures laborals per poder fer front a aquest canvi.

4.1. Natalitat

Segons Coscubiela, J (2009) avui dia, una persona de 30 anys, té una probabilitat d'un 60% de tenir un avi o àvia en vida, encara que té menys de la meitat de possibilitats, 45% de ser mare o pare. O sigui que:

Als 30 anys és més edat per ser nét que per ser pare

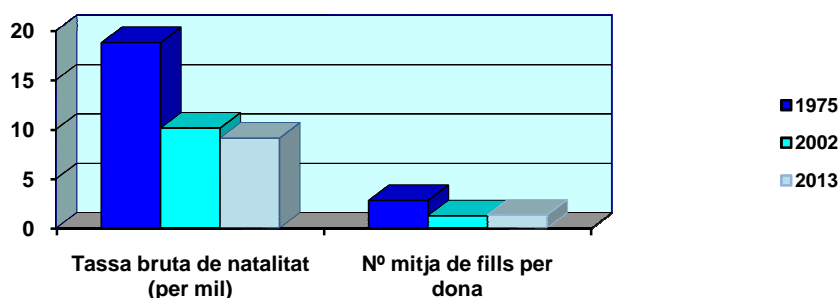
Les dones d'avui es mouen entre uns 10-12 anys útils per ser mares, als 25 anys encara s'és molt jove, i a partir dels 33 anys comença a augmentar l'esterilitat.

La taxa bruta de natalitat a Espanya s'ha reduït considerablement com s'observa a continuació al *Gràfic 1*. Per poder comparar, necessitem saber que segons l'enquesta de l'INE 2014³, al 1975 la taxa era de 18,76 per mil mentre que al 2002 va ser de 10,11 per mil i al 2013 ha sigut de 9,10 per mil (a la UE és similar).

En quant a la fecunditat de les dones espanyoles, el número mitjà de fills per dona ha baixat en aquest període. Mentre que al 1975 era de 2,8 fills, al 2002 va ser de 1,26 fills i al 2013 ha sigut de 1.32; sent per una altra banda menor a la mitja a la UE (1,47 fills per dona).

³ INE Institut Nacional d'Estadístiques

Gràfic 1: Comparació dades de natalitat a Espanya



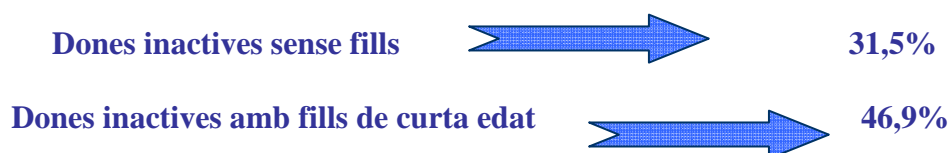
Font: Elaboració pròpia basat en Enquesta INE (2014)

Segons l'última enquesta feta pel *INE (2014)*⁴ referent a aquest tema, una de cada quatre dones espanyoles tenen menys fills dels desitjats, circumstància que té a veure amb raons econòmiques i socials.

4.1.1. Relació entre número de fills, inactivitat, ocupació i gènere

Comparant les dones espanyoles que tenen fills amb les que no, s'observa que si l'arribada del primer fill afecta relativament poc a la taxa de desocupació de les dones (que baixa en torn a dos punts percentuals), el canvi definitiu sembla produir-se amb l'arribada del segon fill. A partir d'aquí es produeix un descens notable a la proporció d'ocupades i augmenta de manera important el percentatge de dones inactives en aquesta situació⁵. D'aquesta manera, el percentatge de dones ocupades amb dos fills, sent un d'ells menor de dos anys, al 2009 era del 42,5%, el que es distancia 12 punts de la mitja de dones sense fills i 9.4 punts respecte a les que solament tenen un fill de menys de dos anys. Si comparem amb la mitjana europea, la proporció d'espanyoles amb dos fills d'aquesta edat és 6.4 punts inferior.

Per la seva part, el percentatge de dones inactives passa del 31,5% sense fills als 46,9% entre dones amb fills de curta edat (xifres similars a la UE). L'existència de llars amb dos o més fills, especialment de curta edat, sembla estar clarament associat a la inactivitat de les mares.



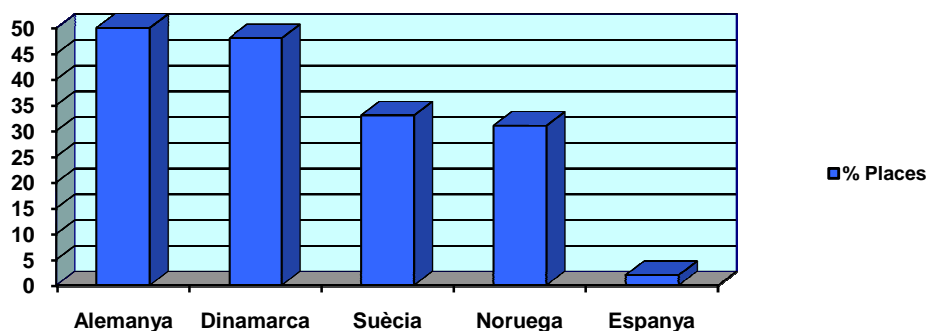
Respecte als menors, (encara que donades les actuals tendències demogràfiques, el perfil que adquirirà en un futur si comparem amb les persones grans no serà tan greu) l'estudi de l'*Institut d'Estudis Fiscals (2010)* assenyala, com veiem al *Gràfic 2*, que a Espanya solament el 2% de nens entre 0 i 3 anys tenen places a

⁴ INE Institut Nacional d'Estadístiques

⁵ Margherita, A.; O'Dorchal, S. i Bosch, J. (2009). Reconciliation between work, private and family life in the European Union. EUROSTAT. Pharma Consult Services (2001). Work & Life Balance. Estudi internacional per CREADE.

guarderies finançades pel sector públic, davant del 50% a Alemanya, el 48% a Dinamarca, el 33% a Suècia i el 31% a Noruega.

Gràfic 2: Comparativa Europea de places finançades a guarderies pel sector públic



Font: Elaboració pròpia basat en Institut d'Estudis Fiscals (2010)

4.2. Envel·liment de la població

En relació amb la situació de les persones grans dependents —sens dubte el focus més crític del problema del futur—, el panorama està marcat per els següents elements o factors:

- En primer lloc, per l'evident increment de l'esperança de vida, que implica un augment de les persones amb necessitats d'atencions i assistència sanitària completa:

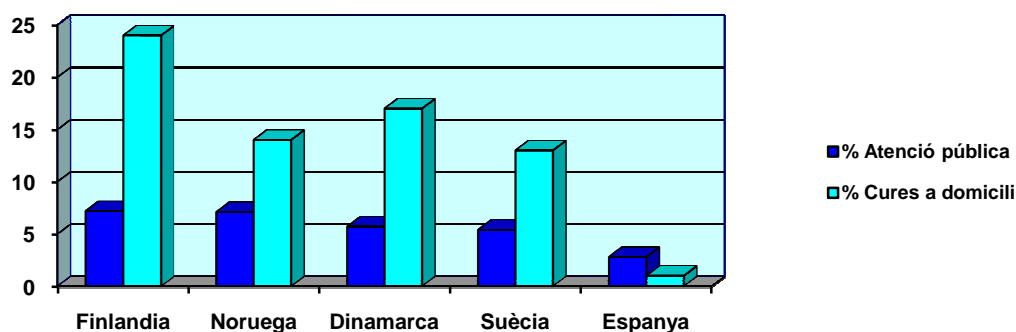
A la UE, segons l'estudi d' Eurostat (2009), entre 1980 i 1997, l'esperança de vida ha augmentat 3,6 anys pels homes i 3,4 anys per les dones. A Espanya, segons *l'Imsero* (2002) l'esperança de vida va passar de 33,9 anys pels homes i 35,7 anys per les dones al 1900 a 75,7 i 83,1 al 2002 respectivament.

Segons *l'Imsero* (2011) des de 2010, el número de persones majors de 65 anys a Espanya supera al de menors de 15. Aquesta tendència s'accentuarà en un futur.

- Així mateix, la fragilitat creixent del model de família tradicional està donant lloc al debilitament de la seva capacitat per cobrir funcions solidàries respecte als familiars.
- Per últim s'ha d'assenyalar que l'oferta de recursos de recolzament no garanteix la cobertura total. Hi ha una insuficiència de recursos evident: Segons *l'Informe sobre Serveis Socials per a Persones Grans a Espanya* (*Imsero*, 2011), les places a centres de dia o residències són de caire privat. A la mateixa línia, com es veu al Gràfic 3, un estudi de *l'Institut d'Estudis Fiscals* (2010) indica que solament un 2,8% de persones majors de 65 anys són ateses públicament, mentre que a altres països de la UE la taxa és major (Holanda arriba al 10%, el 7,2% a Finlàndia, el 7,1% a Noruega, el 5,7% a Dinamarca, o el 5,4% a Suècia).

Igualment s'assenyala que el percentatge de persones grans a Espanya que reben cures a domicili, solament suposa un 1%, davant del 24% a Finlàndia, el 17% a Dinamarca, el 14% a Noruega o el 13% a Suècia i Suïssa.

Gràfic 3: Comparativa Europea d'atenció a persones grans



Font: Elaboració pròpia basat en Institut d'Estudis Fiscals (2010)

La insuficiència de la cobertura actual de necessitats d'atenció a persones grans en situació de dependència es fa patent amb major claredat encara si considerem que els experts, segons l'Enquesta Nacional de Salut i Discapacitats de l' *Imsero* (2011), estimen l'existència a Espanya d' aproximadament 1,5 milions de persones amb algun grau de dependència.

Segons un estudi de l' *Institut de Demografia del CSIC*, entre 2001 i 2026 s'espera un creixement de la població major de 65 anys del 29,5% i de la població de 80 anys d'un 58,7%.

Per tant,

¿ Qui portarà a terme les tasques de recolzament i assistència familiar?

Hi ha una clara perspectiva cap a un problema de cohesió social degut a la falta d'equilibri entre noves i velles generacions.

Sigui com sigui, el futur del contracte intergeneracional dependrà de si s'aconsegueix un nou model, en el qual, la resolució del problema del conflicte entre responsabilitats familiars i laborals constitueix un aspecte essencial. A la vegada es fa necessària una corresponsabilitat entre ambdós sexes ja que sinó no hi haurà corresponsabilitat entre generacions.

5. Historia i Lleis

Tradicionalment, el treball domèstic i tenir cura dels fills era considerat quelcom propi de les dones, mentre que els homes eren els que tenien un treball remunerat. Amb el pas del temps, les dones s'han anat incorporant al mercat laboral, cosa que no ha succeït de la mateixa manera amb els homes a l'espai domèstic. Això ens portava a parlar de la necessitat de repartir les feines domèstiques i el tenir cura de familiars dependents en l'entorn familiar.

Fent un breu repàs⁶, veiem que a l'any 1990 es van començar a introduir clàusules de “Protecció de la maternitat”, possibilitant un canvi de lloc de treball, i la “Excedència especial per a familiars”, amb una duració d'un any i reingrés automàtic. Poc temps després s'inclouen clàusules per evitar la discriminació, que velaven per la igualtat de retribució en treballs d'igual valor, així com la d'assetjament sexual com a faltes molt greus. Va ser a l'any 1996 quan van començar a crear-se, en dos convenis d'àmbit estatal, grups de treball per estudiar la situació de la dona als respectius sectors.

5.1. Àmbit Europeu

- *31 de Març de 1992*, Recomanació del Consell sobre tenir cura dels fills (92/241/CEE).

En aquesta recomanació es fa referència explícita a la conciliació de la vida familiar i laboral per promoure el benestar dels nens i nenes.

- *19 d'Octubre de 1992*, Directiva del Consell relativa a l'aplicació de mesures per promoure la millora de la seguretat i la salut a la feina de la treballadora embarassada, que hagi donat a llum o en període de lactància (92/85/CEE).

Aquesta mesura s'inclou dintre de les mesures que promou la Comunitat Europea relatives a la seguretat laboral.

- *3 de Juny de 1996*, Directiva del Consell relativa a l'acord sobre el marc del permís parental celebrat per UNICEF, el CEEP i la CES (96/34/CEE).

En aquesta directiva es promou la baixa parental per millorar el repartiment de tasques familiars.

- *2000*, Carta dels Drets Humans de la Unió Europea (2000/C 364/01).

En aquesta carta es fa referència expressa a la conciliació de la vida familiar i laboral.

⁶ Informació extreta de l' Universitat Blanquerna (2012).
<http://www.blanquerna.url.edu/>

- *22 de Març de 2006*, Aliança creada per la Comissió Europea referent a la responsabilitat social corporativa per valorar la necessitat de les empreses de realitzar accions socials.

La responsabilitat social tracta d'acceptar unes certes mesures que puguin aportar beneficis a les persones i a la vegada garantir la competitivitat de l'empresa. Es tracta que els poders públics facilitin i promoguin polítiques de responsabilitat social per aconseguir que les empreses acceptin unes normes ètiques i es comprometin voluntària i flexiblement.

Aquesta responsabilitat social requereix esforç i coordinació per tres parts: l'empresa, l'administració pública i la societat civil.

La necessitat de responsabilitat social es deu a canvis econòmics, organitzatius, empresarials i socials, que impliquen canvis estructurals a la població treballadora.

Els principals canvis són:

- Transformació del sector industrial al de serveis.
- Requeriment de noves formes d'organització de producció.
- Diversificació a les empreses, nous conceptes com R+I+D, teletreball, etc.
- Incorporació de la dona al treball remunerat, per tant canvi del rol tradicional.

Degut a aquests canvis es van originant noves necessitats. Les empreses tenen el repte de mantenir els índexs de productivitat i competitivitat tenint en compte la importància de la fidelització de les persones a la societat actual. De la mateixa manera, les persones treballadores es veuen amb més responsabilitats, com pot ser cuidar a persones dependents, que requereixen, cada cop més, d'una flexibilitat a la feina.

Es fa necessari valorar l'empresariat no només pels beneficis que genera, sinó també perquè contribueixin a afrontar els reptes de la societat. D'aquesta manera, la responsabilitat social pot ajudar als treballadors a adaptar-se millor als canvis, a adquirir les competències necessàries, a contribuir a la igualtat d'oportunitats i a fomentar la integració dels grups desfavorits.

- *5 de Juliol de 2006*, Directiva del Parlament Europeu i del Consell relativa a l'aplicació del principi d'igualtat d'oportunitats i igualtat de tracte entre homes i dones en assumptes de feina i ocupació (2006/54/CE).

Aquesta directiva europea defensa la igualtat entre homes i dones en tots els àmbits de la vida social, inclòs el món del treball. La conciliació no ha de ser una diferència.

- Igualtat a la feina i condicions de treball
- Igualtat a la protecció social

- Permís parental
- Defensa dels drets
- Promoció de la igualtat de tracte

El Consell Europeu va fixar un nou objectiu estratègic de la Unió Europea amb la finalitat de reforçar l'ocupació, la reforma econòmica i la cohesió social. Entre els objectius anomenats, s'inclouïa la necessitat de modernització del model social europeu mitjançant la inversió de capital humà i la constitució d'un estat actiu de benestar. Les conclusions del Consell deien que les persones constitueixen el principal actiu de la societat i que, per tant, hauran de convertir-se en el centre de les polítiques de la Unió Europea. Això és essencial per al desenvolupament d'una economia basada en el coneixement, així com per garantir que el sorgiment de la nova economia no incrementi els problemes socials de desocupació, exclusió social i pobresa. En aquest context es proposaven mesures de conciliació de la vida laboral i familiar.

5.2. Àmbit Espanyol

- *5 de Novembre de 1999*, Llei de Conciliació Laboral i Familiar (39/1999).

Aquesta llei té com a finalitat aconseguir un equilibri entre el reconeixement i l'increment dels permisos de paternitat i el manteniment de les persones amb responsabilitats familiars –especialment les dones– dins del mercat de treball.

El 5 de Novembre de 1999 el Parlament espanyol va aprovar la primera Llei de Conciliació Laboral i Familiar, llargament reivindicada per Sindicats, especialment per Comissions Obreres –l'impuls de les quals va ser fonamental per la seva concreció–. Per mitjà d'aquestes institucions, la necessitat d'aquesta llei es revelava com inajornable donats els circumstancials canvis que, després de la massiva incorporació de la dona al món del treball, s'han anat produint al nostre país, especialment des de la instauració de la democràcia i la consagració institucional del dret a la igualtat entre homes i dones.

Tal i com s'expressava a l'exposició dels motius, els poders públics tenien el poder constitucional per promoure les condicions perquè aquesta igualtat es fes efectiva, desenvolupant normes que atenguessin tant a la cobertura econòmica necessària com a la protecció davant l'empleador, que eviten que a la pràctica, l'atenció i el desenvolupament de la vida familiar sigui un obstacle per al desenvolupament professional i al revés.

- *16 de Novembre de 2001*, Reial Decret per el qual es regulen les prestacions econòmiques del sistema de la Seguretat Social per maternitat i risc durant l'embaràs (1251/2001).

En aquest reial decret es regulen les prestacions econòmiques de la baixa per maternitat, separant-les de la incapacitat laboral com es contemplaven fins ara.

- 15 de Desembre de 2005, Ordre APU (APU/3902/2005).

En aquesta ordre es publica el Pla Concilia, que és el pla integral de conciliació de la vida personal i laboral de l'Administració General de l'Estat.

Com a culminació del corresponent procés de negociació, es va arribar a un acord entre l'Administració de l'Estat i les Organitzacions Sindicals UGT, CSI-CSIF i SAP sobre les mesures retributives i la millora de les condicions de treball i la professionalització dels empleats públics.

Aquest acord s'estructura en cinc punts en els que a més de fer referència al destí dels fons addicionals per l'Administració General de l'Estat corresponents al 2006, a les indemnitzacions per raons de servei i a la distribució de la jornada, s'inclouen mesures per a la Conciliació de la vida personal, familiar i laboral, així com altres dirigides a la protecció integral contra la violència de gènere. Es pretén així, la implantació d'una sèrie de mesures que facilitaran la consecució de la millora dels serveis públics prestats als ciutadans mitjançant la professionalització dels empleats públics millorant les seves condicions de treball i la productivitat.

De la mateixa manera i en el Pla Concilia, resulten especialment destacables per la seva transcendència i caràcter innovador en els camps de les relacions laborals, les mesures relacionades amb la conciliació de la vida familiar i laboral i la igualtat de gènere que, recollides a l'apartat quart de l'Acord, venen a incloure mesures que permeten fer efectives la conciliació de les responsabilitats professionals amb la vida personal i familiar. També, al mateix temps es col·labora en la construcció i consolidació d'una cultura de corresponsabilitat entre ambdós sexes.

En aquest rellevant capítol, tant l'Administració com els Sindicats van convenir que era de major importància no solament fer possible i potenciar el tenir cura dels fills, sense discriminació de gènere, o en el cas de famílies monoparentals, sinó així mateix la cura de persones dependents de la unitat familiar i l'especial menció a les situacions de protecció i atenció que requereixen les persones discapacitades a càrrec d'empleats públics.

El Pla Concilia té com objectiu millorar substancialment les condicions de treball dels funcionaris amb l'objectiu de millorar la conciliació entre la vida laboral, personal i familiar dels treballadors públics de l'Estat Espanyol. Segons un comunicat del Govern Espanyol, el *dilluns 2 de Gener*, primer dia hàbil de l'any 2006, van entrar en vigor en el marc de L'Administració General de l'Estat totes les mesures incloses en el Pla Concilia, després de la publicació al Butlletí Oficial de l'Estat de la corresponent resolució sobre jornada i horaris del personal civil al serveis de l'Administració de l'Estat.

5.2.1. Pla Concilia

El pla integral de conciliació de la vida personal i laboral de l'Administració inclou les següents iniciatives:

1. Sortir a les 18 hores com a molt tard.
2. Deu dies de permís de paternitat.
3. El dret a acumular vacances al permís de maternitat, lactància i paternitat.
4. Ampliació de la baixa per maternitat.
5. Reducció de jornada per pares amb fills menors de 12 anys o persones que s'hagin de responsabilitzar de cuidar a un familiar.
6. Reducció de jornada un 50% durant un mes per atendre a un familiar malalt.
7. Horaris més flexibles.
8. Ampliació a tres anys el període màxim d'excedència amb reserva del lloc de treball.
9. Permís retribuït de dos mesos per l'adopció.
10. Formació continua durant els permisos de maternitat, paternitat, així com altres excedències per motius familiars.

- *28 de Setembre de 2007*, La Llei d'Igualtat amplia la flexibilitat del Pla Concilia a l'empresa privada.

La Llei d'Igualtat pretén evitar la discriminació de la dona en tots els àmbits de la vida civil, no sols en el laboral. Per això, entre altres aspectes, regula certes circumstàncies que possibiliten una major conciliació entre la vida personal, familiar i laboral d'ambdós sexes, previ acord amb l'empresari.

Amb aquest fi, la Llei d'Igualtat desenvolupa el Pla Concilia 2006, que afavoreix la flexibilitat al treball públic però que manifestava un agravi comparatiu respecte al treballador privat. La nova Llei suposa un avenç per la conciliació laboral d'ambdós sectors.

Estableix preceptes com:

- L'ampliació del permís de paternitat en 13 dies ininterromputs acumulables als 2 dies per naixement que ja contemplava la legislació anterior –en total són 15 dies de permís–.
- S'amplia el permís de maternitat o paternitat en dos setmanes en cas de fills discapacitats.
- El permís per lactància es manté en una hora diària, però la dona pot acumular-ho ara en jornades complertes, previ acord amb l'empresari o a través de la negociació col·lectiva.
- La reducció de jornada per a la cura dels fills es podrà gaudir fins que els menors compleixin 8 anys –abans eren 6– i el període mínim de reducció queda ara fixat en un octau de la jornada ordinària –abans era un terç–.

5.3. Catalunya

- *25 d'Abril de 2002*, Llei de mesures relatives a la conciliació del treball amb la vida familiar del personal de les administracions públiques catalanes i de modificació dels articles 96 i 97 del Decret legislatiu 1/1997.

En aquesta llei es desenvolupen les primeres mesures referents al tema de la conciliació destinades al personal de l'administració.

- *4 de Juliol de 2003*, Lleis de suport a les famílies.

El capítol IV de la Llei desenvolupa les mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral. Es divideix entre les mesures adreçades al personal al servei de l'Administració de la Generalitat així com les entitats locals i les mesures destinades al món empresarial privat.

- *5 de Juliol de 2006*, Llei de mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral del personal al servei de les Administracions públiques de Catalunya.

La nova llei, recull en un sol text una sèrie de mesures (permisos, excedències, canvis d'horaris) que estableix la legislació de la funció pública i que afavoreixen la conciliació personal, familiar i laboral del personal al servei de l'Administració de la Generalitat, juntament amb mesures noves, introduïdes recentment, per a la normativa bàsica de l'Estat i per a la Llei de Suport a les Famílies.

- *12 Abril de 2007*, Llei que modifica la Llei de mesures de Conciliació Catalanes del 2006.

Es va modificar la Llei de Conciliació de tal manera que van empitjorar les condicions respecte a la resta d'Espanya.

L'Administració Catalana va considerar que les següents modificacions no s'aplicaven:

- L'allargament de reducció de jornada per cura de fill/a fins als 12 anys.
- El permís de naixement, acolliment o adopció fins a 15 dies.
- El permís de lactància fins als 12 mesos de l'infant.
- El permís pel temps indispensable per complir amb els deures relacionats amb la conciliació de la vida familiar i laboral.
- La reducció de jornada fins al 50% per cura de familiar en primer grau, amb caràcter retribuït, per raó de malaltia molt greu i fins a un màxim d'un mes.

- *3 de Maig del 2011*. Pla de Govern 2011-2014.

Polítiques de dones. Es pretén ser un referent per a les dones de Catalunya.

- Fomentar les accions de les organitzacions que treballen per promoure la igualtat entre dones i homes.
- Dissenyar les estratègies necessàries en l'àmbit de l'empresa, l'emprenedoria i la carrera professional per lluitar contra la pèrdua del talent femení en el món del treball.
- Reforçar la coordinació interdepartamental en l'àmbit de la promoció de la igualtat entre dones i homes.

- Posar en marxa accions de sensibilització, a través de les escoles, els mitjans de comunicació, les TIC..., per anar impregnant el sentiment d'igualtat entre homes, dones, joves i grans en el desenvolupament de qualsevol feina i en qualsevol sector⁷.
- Crear una taula formada pel Govern, agents socials, àmbit empresarial, sector educatiu i societat civil, amb la finalitat d'impulsar mesures per a la conciliació.
- Treballar per fer efectiva la igualtat d'oportunitats i una projecció i consolidació més gran de les dones en els llocs de presa de decisions, a fi d'aconseguir una societat formada per dones i homes que reproduïxi la realitat social.
- Programar accions de sensibilització empresarial i reconèixer les empreses innovadores en programes de conciliació que adoptin mesures concretes per fer-la efectiva.
- Supervisar la no-discriminació salarial per raó de sexe i que la maternitat no sigui un obstacle en la carrera professional de les dones.

5.4. Situació actual

Mantenir un equilibri entre la vida personal i professional s'ha convertit en l'objectiu de la majoria de treballadors.

No obstant, en temps de crisis, parlar de conciliació sembla gairebé un tema tabú, tant per als empleats com per a les empreses, ja que els primer no s'atreveixen a demanar flexibilitat horària o excedències per por de l'acomiadament, i les mateixes companyies es plantegen si es poden permetre aplicar aquestes mesures.

5.4.1. ¿És possible en temps de crisi?

Les empreses amb mètodes mecànics, horaris rígids i poc sensibles a l'entorn personal i familiar de l'empleat, són menys atractives i perden capital social, el que es fa present amb un major absentisme i una disminució del compromís del treballador.

Es tracta de preguntar-se si les polítiques de conciliació seguiran avançant o, al contrari, hi haurà un retrocés. ¿Quines empreses mantindran els seus programes de conciliació i de quina forma ho faran avançar? Finalment s'haurà de comprovar si aquest nou marc econòmic actuarà com a criba d'aquelles mesures de conciliació amb cost directe per a les empreses –especialment beneficis i serveis per a l'empleat– a favor d'altres mesures com la flexibilitat horària i el teletreball, que poden convertir-se en una oportunitat per a aquelles

⁷ Pla de Govern 2011-2014. 3 de maig (Revisió de 14 de setembre de 2011) Pàgina 42.

organitzacions que vulguin atraure i retenir el millor talent per vies no únicament econòmiques.

És precís que existeixi una cultura de treball a l'empresa favorable a la conciliació sense penalitzacions ni conseqüències negatives a la promoció professional d'aquells que fan ús de les mesures flexibles. Tampoc l'assignació de carregues de treball i objectius ha de sobrepassar l'exigible en funció del lloc de treball i la jornada laboral de l'empleat, perquè podria passar que en una empresa amb un programa de conciliació excel·lent, la pressió exercida sobre els empleats per aconseguir els objectius, desemboqui en alts graus d'estrès i una rotació no desitjada. Les demandes professionals fora d'horari, les reunions a última hora de la tarda i el fet de no disminuir la càrrega de treball quan es redueix la jornada laboral i el salari, són alguns símptomes de falta de control.

En temps de crisi, són les despeses de personal les que sofreixen una retallada major, però també és cert que una plantilla compromesa i alineada amb la missió de l'empresa, és fonamental per aconseguir els objectius de negoci i una major rendibilitat, beneficis i capacitat d'innovació.

Finalment, es fa necessari, ara més que mai, tornar a plantejar-se el concepte i el valor de l'ús del temps. Especialment a Espanya, les formes d'organització de treball i els estils directius necessiten una profunda transformació si no volem deixar de ser competitius i globals davant la resta de països europeus.

5.4.2. Conciliar malgrat la crisi

Cada vegada més, les empreses espanyoles van assumint que la conciliació ens beneficia a tots i tot i estar en temps de crisi hi ha moltes empreses que segueixen avançant. Al Novembre del 2011 es va portar a terme la III Jornada de Conciliació i Diversitat⁸, on van participar importants empreses de l'Estat Espanyol i es van debatre i proposar punts importants:

“És una assignatura pendent i més en aquest temps de crisi econòmica en el que moltes vegades s'han de sacrificar les responsabilitats familiars i personals a canvi d'una major quantitat de feina. Però hem de ser conscients de que la conciliació és qualitat a la feina i aquesta és una major productivitat.”

Salvador Victoris, Conseller d'Asumptes Socials a la Comunitat de Madrid.

Es va corroborar que en efecte, segueix sent una assignatura pendent perquè encara s'associa a les dones i en realitat afecta als dos sexes per igual. Pels experts, aquest és el gran repte dels responsables de Recursos Humans, a més d'una eina clau per ser més competitius, un factor fonamental contra la crisi.

“Intentem exportar les bones pràctiques dels països escandinaus. A IKEA Espanya hi ha acords que tracten de millorar les condicions dels treballadors,

⁸ Canales, M. (2011). III Jornada Conciliació i diversitat YO DONA. Revista YO DONA 5 Novembre 2011

però a on més volem incidir és a la conciliació dels homes. Donar un impuls a que siguin ells mateixos que comencin a fer ús d'aquest drets i permisos que existeixen. Hem posat en marxa un pla d'igualtat amb mesures de discriminació positives, per exemple, al pare que fa ús del permís de paternitat, li donem més dies de vacances.”

Virginia Garrido, Responsable Relaciones Laborals i Igualtat d'IKEA IBERICA

“Fins i tot en aquests temps de crisis s'ha de seguir parlant de conciliació i valorar tot el que hem avançat, sense permetre fer cap pas enrere. Perquè encara no hem arribat a tenir una verdadera implantació d'aquestes polítiques a les empreses. Un terç de les dones directives abandonen les seves carreres professionals perquè no poden conciliar. Això suposa una fuga de talent, cosa que en aquests moments no hauria de passar. S'ha de seguir avançant en temes de conciliació i diversitat, perquè porta creixement econòmic, creativitat i innovació.”

M^a Jose Perez Cejuela, Directora General de la Dona de la Comunitat de Madrid

No obstant, moltes vegades no hi ha forma d'avançar fins que el canvi cultural es produeix, i per això és necessari actuar. Les mesures encaminades cap a una conscienciació i sensibilització de la societat són claus per aconseguir canviar els clixés i les maneres de pensar.

Les multinacionals que tenen millors polítiques en recursos humans són les millors companyies del món. El millor exemple d'això és l'empresa Google⁹.

“Estem treballant per facilitar aquesta línia de convivència entre els dos móns, el personal i el laboral, però no sols a les empreses, també s'ha de treballar molt a les institucions públiques.”

Dulce Subirats, Directora RRHH de Mutua Madrileña

“L'administració hauria de plantejar escenaris de mínims en aspectes de conciliació, i després les companyies són les que haurien d'anar més enllà en funció de les situacions específiques de cadascuna i autorregular-se, perquè no poden viure en un entorn hostil amb els seus empleats, ja que acabarien no podent desenvolupar el seu negoci. Que les empreses suportin alts índex de rotació no és res més que un problema de conciliació.”

José M. De Antonio, director de RRHH de Janssen-Cilag.

Segons Charo Izquierdo, Directora de YO DONA, el discurs de la conciliació està assimilat, però s'ha d'anar més enllà, el que la societat està demanant és l'humanització de les empreses.

⁹ Veure Annex 3 per a la explicació de la política de capital humà de Google.

La conclusió de la jornada va ser que els avenços en la matèria són molt positius, però encara s'ha de treballar més perquè la conciliació estigui en la cultura de totes les empreses, de les persones i la societat en general.

“No és un procés fàcil, però l'important és seguir veient l'interès dels directius, de les institucions i de la societat en general. Les dones i els homes de les noves generacions busquen igual la conciliació, i el més recomanable és que els alts càrrecs donin exemple.” I segons l'experta, en donaran, ja que cada cop més els temes de conciliació tenen a veure amb la gent gran, i això afecta als directius de 50 anys.

Marta Colomina, Directora de marketing relacional de PwC.

5.4.3. Reforma Laboral

La Confederació Europea de Sindicats va convocar el 29 de Febrer 2012 una jornada per expressar el rebuig del treballadors a les polítiques que les autoritats europees estan imposant. Es pretén transmetre que hi ha altres alternatives més solidaries per sortir de la crisi. UGT i CCOO van participar també en el moviment. Al manifest les organitzacions sindicals van recordar “els efectes devastadors” que estan provocant les polítiques d'austeritat i retalls socials sobre el creixement i el treball: s'estan disparant els índex de pobresa –més de la quarta part de la població– i d'exclusió social.

Al mateix temps, la reforma laboral suposa el major atac als drets dels treballadors en democràcia. És la reforma de l'acomiadament i la desregularització laboral, vulnera l'acord de negociació col·lectiva, apostant per que l'empresari pugui fixar les condicions de treball i debilitant la capacitat d'acció dels sindicats per a defensar els treballadors.

Els 10 punts clau de la Reforma Laboral els podem resumir en:

1. Reducció de l'acomiadament improcedent a 33 dies i 24 mensualitats.
2. Acomiadament per causes econòmiques sense necessitat de pèrdues, 20 dies per any.
3. Lluita contra l'atur juvenil amb subvencions, però amb condicions totalment favorables a l'empresari i sense cap seguretat cap a l'empleat.
4. Contractes per emprenedors i formació en el mateix context que l'apartat anterior.
5. Limitació de la indemnització dels directius a la banca.
6. Limitació a 7 dies de la indemnització de directius a empreses públiques.
7. Torna a prohibir-se l'encadenament de contractes temporals sense límits.
8. Canvien les condicions per ERES i convenis col·lectius.
9. Afavoreix la contractació per ETT.
10. Lluita contra el frau i l'absentisme de les baixes mèdiques, donant dret a l'empresari per a acomiadar a l'empleat per aquesta causa de manera injustificada.

A la *Taula 1* es detalla un quadre resum de les afectacions en qüestions de Conciliació Laboral:

Taula 1: Quadre resum de les afectacions en qüestions de Conciliació Laboral

LEX NOVA				
ÀREA	OBJETIVO	MEDIDA ADOPTADA	PRECEPTO	DISPOSICIONES MODIFICADAS
Otras materias	Conciliación familiar	1. El permiso por lactancia sólo podrá ser ejercido por uno de los progenitores en caso de que ambos trabajen. 2. En la reducción de jornada por guarda legal se alude expresamente a la jornada diaria. 3. Los convenios colectivos podrán establecer criterios para la concreción horaria de la reducción de jornada, en atención a los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral del trabajador y las necesidades productivas y organizativas de las empresas.	DF1ª.—Modificaciones en materia de conciliación de la vida laboral y familiar.	» Estatuto de los Trabajadores: art. 37.4, 5 y 6.
	Vacaciones	1. Cuando el periodo de vacaciones fijado en el calendario de la empresa coincida con una incapacidad temporal derivada del embarazo, el parto o la lactancia natural o con el periodo de suspensión del contrato por maternidad o paternidad se tendrá derecho a disfrutar las vacaciones al finalizar el periodo de suspensión, aunque haya terminado el año natural a que correspondan. 2. Cuando coincida con una IT distinta de las mencionadas anteriormente que impida al trabajador disfrutar de vacaciones durante el año natural a que correspondan, el trabajador podrá hacerlo una vez finalice su incapacidad siempre que no hayan transcurrido más de 18 meses a partir del final del año en que se han originado.	DF1ª.—Modificaciones en materia de conciliación de la vida laboral y familiar.	» Estatuto de los Trabajadores: art. 38.3.
	Capitalización del desempleo	Se eleva hasta el 100% el importe máximo de la prestación por desempleo que puede capitalizarse en un pago único cuando los beneficiarios sean hombres jóvenes hasta 30 años de edad o mujeres jóvenes hasta 35 años.	DF 13ª.—Modificación de las reglas del abono de la prestación por desempleo	» Ley 45/2002 (reforma del sistema de protección por desempleo): DT 4.ª.
	Igualdad de oportunidades	Desaparecen las bonificaciones a los contratos de mujeres trabajadoras que se hubieran reincorporado al trabajo en los dos años siguientes a la fecha del inicio del permiso por maternidad.	DD única.—Alcance de la derogación normativa.	» Ley 43/2006 (crecimiento y empleo): Art. 4.2

15 de febrero de 2012

Font: Portaljuridico.lexnova.es (2012)

La Reforma Laboral imposa mesures dures per al treballador. S'han clarificat i flexibilitzat altres qüestions que eren necessàries per a l'empleador en situació de dificultat, sobre tot a les possibilitats per poder finalitzar una relació laboral mitjançant l'acomiadament. També el poder fer modificacions substancials a les condicions de treball sense necessitat d'autorització prèvia i poder per finalitzar unilateralment contractes de treball en cas d'absentisme laboral inclòs sent justificat, que sumada a l'esperada potestat de les Mútues de Treball per controlar les incapacitats temporals, se suposa que posarà fi al frau de les baixes mèdiques.

Veiem més detalladament els apartats d'aquesta Reforma que afecten als temes de Conciliació Laboral i Familiar.

Hi ha bonificacions per part de l'Estat en els següents casos:

- **Art.3.** La transformació a indefinit suposarà una bonificació de seguretat social de 1.500€/any durant 3 anys, en el cas de les dones seria de 1.800€/any.
- **Art.4.** Per empreses menors de 50 treballadors, la contractació de personal entre 16 i 30 anys suposarà una bonificació de 1.000€ el 1er any, 1.100€ el 2on i 1.200€ el 3er, amb un increment de 100€/any si es tracta de dones. Per majors de 45 anys a l'atur durant més de 18 mesos, la bonificació serà de 1.300€ durant 3 anys i 1.500€ si són dones.

Comentar que això no suposa un gran esforç per part del Govern ja que és un diner que prové de la Unió Europea.

- **Art.7.** Bonificació de quotes per transformació de contractes en pràctiques, relleu o substitució a indefinits: Bonificació de 500 € durant 3 anys, 700 € per dones i a empreses amb menys de 50 treballadors.

- **Art.9. Temps de treball.** Mitjançant el conveni col·lectiu o, en el seu defecte, per acord entre l'empresa i els representants dels treballadors, es podrà establir la distribució irregular de la jornada al llarg de tot l'any. En defecte de pacte, l'empresa podrà distribuir de manera irregular al llarg de l'any el 5% de la jornada de treball. S'haurà de respectar en tot cas els períodes mínims de descans diari i setmanal previstos a la Llei.
- **Art.12. Modificació substancial de condicions de treball.** La direcció de l'empresa podrà acordar modificacions substancials de les condicions de treball quan existeixin provades raons econòmiques, tècniques, organitzatives o de producció. Es consideren com a tals, aquelles que estiguin relacionades amb la competitivitat, productivitat, organització tècnica o del treball de l'empresa.

Les modificacions afectaran a les següents matèries:

- a) Jornada de treball
- b) Horari i distribució del temps de treball
- c) Règim de treball a torns
- d) Sistema de remuneració i quantia salarial
- e) Sistema de treball i rendiment
- f) Funcions, quan excedeixin dels límits que per la mobilitat funcional preveu l'article 39 d'aquesta Llei.

Si el treballador resultés perjudicat tindrà dret a rescindir el seu contracte i a percebre una indemnització de 20 dies de salari per any de servei prorratejat per mesos els períodes inferiors a un any i amb un màxim de 9 mesos.

Aquest aspecte suposarà una baixa de les condicions laborals generals i un augment de la conflictivitat entre empreses d'un mateix sector, com de litigitat entre empreses i treballadors. Aquest tipus de mesures dificultarà generar processos compartits que produeixin un augment de la productivitat.

Tot indica que s'està avançant cap a una política laboral caracteritzada per la "flexi-inseguretat". S'ha deixat passar l'oportunitat de pactar polítiques de rendes, de manera que a canvi de la moderació salarial i d'avançar en una flexibilitat interna millor i pactada, s'entres en un compromís per reinvertir les rendes generades i augmentar la productivitat.

La Secretaria per la Igualtat d'UGT, Almudena Fontecha, ha manifestat que alguns dels continguts de la norma, "aparentment neutres", poden tenir efectes molt desiguals entre homes i dones, situant a aquestes últimes en una clara situació de desavantatge i discriminació, així com també suposa un retrocés en els drets dels treballadors en general.

Altres modificacions de la reforma fetes a l'apartat 3 de l'article 38 de la Llei de l'Estatut dels Treballadors, encara que són modificacions menors, queden reflexades a la Disposició Addicional 1era:

- **Disposició final primera. Modificacions en matèria de conciliació de la vida laboral i familiar.**

- a) En els casos de naixement d'un fill, adopció o acolliment, per la lactància del menor fins que aquest compleixi 9 mesos, els treballadors tindran dret a una hora d'absència del treball, que podran dividir en dos fraccions. La duració del permís s'incrementarà proporcionalment en els casos de part, adopció o acolliment múltiples.

Qui exerceixi aquest dret, per la seva voluntat, pot substituir-ho per una reducció de jornada en mitja hora, o acumular-ho en jornades complertes, mitjançant la negociació col·lectiva o arribant a un acord amb l'empresari.

Aquest permís és un dret individual dels treballadors, sols podrà exercir-lo un dels dos progenitors, en cas de que els dos treballin.

- b) Qui per raons de guarda legal hagi de tenir cura directe d'algun menor de 8 anys o una persona amb discapacitat física, psíquica o sensorial, tindrà dret a una reducció de la jornada de treball diària, amb la disminució proporcional del salari entre, mínim un octau i màxim la meitat de la duració de la pròpia jornada.
- c) La concreció horària i la determinació del període del permís de lactància i la reducció de la jornada, correspondrà al treballador, dintre de la seva jornada ordinària. Els convenis col·lectius, no obstant, podran establir criteris per l'atenció dels drets de la conciliació de la vida personal, familiar i laboral del treballador i les necessitats productives i organitzatives de les empreses. El treballador ha d'avisar a l'empresari amb una antelació de 15 dies.
- d) El calendari de vacances es fixarà a cada empresa. El treballador coneixerà les dates amb dos mesos d'antelació.

Si el període de vacances coincideix en el temps amb una incapacitat temporal, es tindrà dret a gaudir de les vacances en una data diferent.
- e) El permís de maternitat actual té una durada de 16 setmanes ininterrompudes, ampliables en cas de part múltiple a dues setmanes més per cada fill a partir del segon. Aquest període es distribuirà a opció del treballador.
- f) Dret a la suspensió de contracte del pare durant 13 dies ininterromputs, ampliables en un supost de part, adopció o acolliment múltiple de dos dies per fill a partir del segon. Aquest permís és independent de l'anterior.

Per tant, si per exemple ens fem la pregunta:

¿Tinc llibertat d'elecció de l'horari per una reducció de jornada per cuidar un fill?

Segons estableix l'article 37.4 de l'Estatut dels Treballadors, l'elecció de l'horari tant del permís com de la reducció de jornada per lactància d'un menor de 9 mesos correspon al treballador, encara que els convenis col·lectius poden establir criteris sobre la concreció horària, en atenció als drets de la conciliació de la vida personal, familiar i laboral del treballador i les necessitats productives i organitzatives de les empreses.

Aquest dret poden gaudir-lo tant dones com homes, encara que, com a novetat introduïda a la nova reforma laboral, solament podrà exercir-lo un dels dos progenitors en cas de que ambdós treballin. A més s'haurà d'avisar a l'empresari amb una antelació de 15 dies, precisant la data d'inici i la de finalització de la jornada o del permís de lactància.

Si l'empresari no està d'acord amb l'horari o els períodes escollits pel treballador per la reducció de la jornada, s'haurà d'acudir al procediment urgent establert a l'article 139 de la Llei 36/2011 de la Jurisdicció Social.

A continuació es mostra un breu resum del manifest d' Almudena Fontecha, secretaria per la igualtat d' UGT contra la reforma laboral.

“Les dones del nostre país ens hem incorporat a treballar fora de la llar amb una intensitat que ha permès que, en molt pocs anys, reduïssin les diferències que manteníem amb la resta de les dones europees; però aquesta incorporació no s'ha produït en termes d'igualtat. S'ens contracta menys, els nostres contractes són més breus, els nostres salaris són més baixos i seguim assumint, gairebé en exclusivitat, les responsabilitats familiars.

La Llei Orgànica per a la Igualtat Efectiva entre Dones i Homes suposava una presa de contenció per moltes desigualtats, però la reforma laboral imposada per el Govern ha tret la comporta per que la desigualtat campí com vulgui. Aquest Reial Decret-Llei 3/2012, de mesures urgents per la reforma del mercat laboral, respon als requeriments dels mercats i determinades institucions financeres i dóna satisfacció a posicions de la CEOE contràries a la Llei d'Igualtat, que consideren la igualtat un luxe que en una situació de crisi no ens podem permetre.

Incrementarà les diferències entre treballadors i també entre dones i homes, al crear un mercat de treball en el que primarà la llei del més fort. Les dones, per circumstàncies relacionades, per exemple, amb la conciliació, podrien ser expulsades, al no poder complir les condicions imposades o, en cas d'acceptar-les, deixar a les portes de l'empresa els seus drets. Aquesta llei discrimina clarament a les treballadores i no sols deixa en entredit l'article 14 de la Constitució sinó també el 9.2, que estableix que els poders públics han de promoure les condicions per que la igualtat sigui real i remou els obstacles que impedeixin i dificultin la seva plena participació.

És una reforma injusta. No és equitativa ni eficaç perquè la igualtat és un element essencial en la busca de solucions. Es dibuixarà un panorama al qual tindrem treballadores a temps parcial pràcticament fent la feina a temps complet i amb menor protecció social; en la que la dona pot veure's perjudicada per les

facilitats de l'empresari sobre mobilitat geogràfica, jornada, distribució del temps de treball i salaris, el que podria augmentar l'esquerda salarial.

Es dona una patada a la Llei Orgànica per la Igualtat Efectiva entre Dones i Homes i se la buida de contingut, ja que era competència de la negociació col·lectiva desenvolupar i concretar molts drets relacionats amb la igualtat. La reforma imposada pel Govern, en definitiva, representa la demolició de tot el que han significat els avenços en matèria d'igualtat en els últims anys.”

08/03/2012. Almudena Fontecha. Secretaria per la Igualtat d'UGT.

6. Condicions de Conciliació Laboral i Familiar actuals

En aquest capítol es detalla que fins ara s'ha anat evolucionant cada vegada més cap endavant i hem arribat a unes condicions bastant favorables de cara al treballador i en equilibri amb l'empresari, en àmbits com per exemple la maternitat, paternitat i acolliment, així com les excedències per la cura de familiars o fills malalts.

6.1. Maternitat, paternitat, alletament i adopció

La maternitat/paternitat té repercussions en la relació laboral i per tant la llei preveu diverses mesures protectores davant d'aquesta situació. Al conveni col·lectiu d'aplicació, concretament a l'article 26 de la Llei de Prevenció de Riscos Laborals es troba tot el que fa referència a les solucions aplicables.

6.1.1. Mesures protectores durant l'embaràs i la maternitat

Si els resultats de l'avaluació de riscos laborals posen de manifest l'existència d'un risc per a la seguretat i salut o una possible repercussió sobre l'embaràs o lactància, l'empresari ha d'adoptar mesures correctores per evitar l'exposició al risc així com per a l'adaptació de les condicions o del temps de treball de la treballadora afectada, o en el seu defecte, l'assignació a la treballadora d'un lloc de treball diferent.

Si això no és possible, podrà declarar-se el pas de la treballadora a la situació de suspensió de contracte per risc d'embaràs, en la que percebrà un subsidi consistent en el 100% de la base reguladora corresponent, igual a la base reguladora d'incapacitat temporal derivada de contingències professionals.

El mateix serà d'aplicació en el supòsit de lactància natural de fills menors de nou mesos.

El contracte de treball se suspèn amb reserva de lloc de treball, per un període de **16 setmanes ininterrompudes**, per motiu de part, adopció o acolliment d'un menor de 6 anys o d'un menor discapacitat o amb especials dificultats d'inserció social i familiar, amb les següents característiques:

- En el supòsit de part, adopció o acolliment múltiple, el període de descans és ampliable en dues setmanes més per cada fill/a o menor, a partir del segon. En el supòsit de discapacitat del fill/a o del menor adoptat o acollit, la suspensió del contracte tindrà una durada addicional de dues setmanes.
- En el cas de parts prematurs amb falta de pes i hospitalització del nouat a continuació del part, per un període superior a set dies, el període de suspensió s'ampliarà, en el seu cas, els dies que el nadó es trobi hospitalitzat, amb un màxim de tretze setmanes addicionals.

- En quant al període de descans, sis setmanes han de ser gaudides forçosament després del part, la resta es distribueix a opció de la interessada.
- La mare pot optar perquè l'altre progenitor gaudeixi d'una part determinada i ininterrompuda d'aquest període, de forma simultània o successiva, a excepció de les sis setmanes posteriors al part. Aquest pot seguir fent ús del període de suspensió cedit tot i que en el moment de la reincorporació de la mare al treball aquesta es trobi en situació d'incapacitat temporal.
- En el supòsit de mort de la mare, l'altre progenitor pot fer ús de la totalitat o de la part que resti del període de suspensió, computat des de la data del part, i sense descomptar el període gaudit amb anterioritat a aquest.
- Si la mare no tingués dret a suspendre l'activitat amb dret a prestacions, l'altre progenitor tindrà dret a suspendre el seu contracte pel període que li hagués correspost a la mare. És compatible amb l'exercici del dret de suspensió del contracte per paternitat.
- En els supòsits d'adopció o acolliment, la suspensió produirà efectes, bé a partir de la resolució judicial per la que es constitueix l'adopció, o bé a partir de la decisió administrativa o judicial d'acolliment, provisional o definitiu. Un mateix menor no pot donar dret a dos períodes de suspensió. Si els dos progenitors treballen, el període de suspensió es distribuirà a opció dels interessats, de forma simultània o successiva, sempre en períodes ininterromputs. En l'adopció internacional, que requereixi desplaçament previ al país d'origen de l'adoptat, la suspensió pot iniciar-se fins a quatre setmanes abans de la resolució per la qual es constitueix l'adopció.

El subsidi de la Seguretat Social durant aquest període és del 100% de la base reguladora, igual a la base reguladora d'incapacitat temporal derivada de contingències comunes.

Article 48.4 de l'Estatut dels treballadors

6.1.2. Suspensió de contracte de treball per paternitat

El treballador té dret a la suspensió del contracte de treball amb reserva de lloc de treball per motiu de part, adopció o acolliment d'un menor de 6 anys o d'un menor discapacitat o amb especials dificultats d'inserció social i familiar, per un període de **13 dies ininterromputs**, ampliables en el supòsit de part, adopció o acolliment múltiple en dos dies més per cada fill/a a partir del segon.

- En el supòsit de part, la suspensió correspon en exclusiva a l'altre progenitor.
- En els supòsits d'adopció o acolliment, el dret correspon només a un dels progenitors, a elecció dels interessats.

- El dret s'exercirà des de la finalització del permís per naixement de fill/a, previst legal o convencionalment, o des de la resolució judicial per la que es constitueix l'adopció, o a partir de la decisió administrativa o judicial d'acolliment.
- Pot gaudir-se en règim de jornada completa o parcial d'un mínim del 50%, previ acord entre l'empresari i el treballador, i conforme es determini reglamentàriament. El treballador ha de comunicar a l'empresari l'exercici del dret.

El subsidi de la Seguretat Social durant aquest període és del 100% de la base reguladora, igual a la base reguladora d'incapacitat temporal derivada de contingències comunes.

Article 48.bis de l'Estatut dels treballadors

6.1.3. Alletament

La treballadora, per lactància d'un fill/a menor de 9 mesos, té dret a **una hora d'absència del treball, que pot dividir en 2 fraccions**. En el cas de part múltiple s'incrementarà proporcionalment la durada del permís.

A opció de la treballadora es pot substituir aquest dret per una reducció de la jornada de treball en mitja hora amb la mateixa finalitat (a l'inici o al final de la jornada) o acumular-lo en jornades completes en els termes previstos en la negociació col·lectiva o acord amb l'empresari/ària, respectant allò establert en aquella. La concreció horària i la determinació del període de gaudiment del permís de lactància correspon al treballador/a, dins de la seva jornada ordinària.

Aquest dret pot ser gaudit indistintament pel pare o la mare en cas que ambdós treballin.

Article 37.4 de l'Estatut dels treballadors

6.1.4. Permisos

- **Dos dies per naixement de fill/a.** En el cas de necessitat d'efectuar un desplaçament a l'efecte, el termini serà de quatre dies.
- Els exàmens prenals i tècniques de preparació al part que s'hagin de realitzar dintre de la jornada laboral, donen dret a absentar-se amb dret a remuneració per part de l'empresa, pel temps indispensable per efectuar-los.
- En casos de fills prematurs o que hagin de romandre hospitalitzats a continuació del part, la mare o el pare tenen dret a absentar-se del treball durant una hora. Així mateix, tenen dret a reduir la seva jornada de treball fins a un màxim de dues hores, amb la disminució proporcional del sou.

Article 37.3f i 4bis de l'Estatut dels treballadors

Per totes aquestes condicions, la reincorporació a la jornada s'ha d'avisar a l'empresari amb 15 dies d'antelació i no produeix pèrdua de les vacances del treballador quan coincideixin amb la suspensió, inclòs durant l'any següent.

6.2. Reducció – excedències per fills i familiars

6.2.1. Reducció de jornada per cura de fills

Qui per raons de guarda legal tingui directament al seu càrrec algun **menor de 8 anys**, tindrà dret a una reducció de la jornada laboral, amb la disminució proporcional del salari entre, almenys un vuitè i un màxim de la meitat de la durada de la jornada.

La concreció horària i la determinació de la reducció de jornada correspon al treballador/a, dins de la seva jornada ordinària; en cas que per una mateixa guarda legal demanin la reducció de jornada dos treballadors de la mateixa empresa, l'empresari/ària podrà limitar el seu exercici simultani per raons justificades. Per retornar a la jornada ordinària, s'ha d'avisar l'empresari amb 15 dies d'antelació.

Una dada a tenir en compte obtinguda de l'Estudi de l'impacte de la conciliació laboral i familiar sobre el benestar de la infància (Observatori EFR 2011) respecte a aquesta mesura és:

El 31,4% dels alumnes a Espanya tenen problemes per acabar la ESO. (La mitja europea es situa al 15,4%).

Article 37.5 de l'Estatut dels treballadors

6.2.2. Excedència per tenir cura de fills

Els treballadors tenen dret a un **període** d'excedència d'una **durada no superior a tres anys**, per tenir cura de cada fill/a, tant per naturalesa com per adopció, o en els supòsits d'acolliment, a comptar des de la data de naixement, resolució judicial o administrativa. Aquest període, que pot gaudir-se de forma fraccionada, constitueix un dret individual dels treballadors, homes i dones. Pot limitar-se l'exercici d'aquest dret, per causes justificades, si dos o més treballadors/es de la mateixa empresa generen el dret pel mateix subjecte causant. Quan un nou fill/a doni dret a un nou període d'excedència, l'inici d'aquest posarà fi al període d'excedència de què s'estigui gaudint.

Durant el primer any d'excedència el treballador/a té dret a la reserva del seu lloc de treball; aquest període té una durada de 15 mesos si el treballador/a forma part d'una família que tingui la consideració de família nombrosa de categoria general, o de 18 mesos si té la categoria especial. Durant la resta del temps té dret a la reserva d'un lloc de treball del mateix grup professional o d'una categoria equivalent.

Tot el període es computa a efectes d'antiguitat i el treballador/a té dret a l'assistència a cursos de formació.

Article 46.3 de l'Estatut dels treballadors

6.2.3.Reducció de jornada per tenir cura d'un familiar

La persona que tingui al seu càrrec un familiar fins el segon grau de consanguinitat o afinitat, que per raons d'edat, accident o enfermetat té dret a una reducció de jornada, en els mateixos termes i condicions que la establerta per tenir cura de fills.

6.2.4. Excedència per tenir cura d'un familiar

Els treballadors/ores tenen dret a un **període** d'excedència d'una **durada no superior a dos anys** (llevat que s'estableixi una durada superior per negociació col·lectiva) per tenir cura d'un familiar fins al segon grau de consanguinitat o afinitat, que per raons d'edat, accident, malaltia o discapacitat no es pugui valer per si sol i no tingui una activitat retribuïda. Aquest període, que pot gaudir-se de forma fraccionada, constitueix un dret individual dels treballadors, homes i dones. Pot limitar-se l'exercici d'aquest dret, per causes justificades, si dos o més treballadors/ores de la mateixa empresa generen el dret pel mateix subjecte causant.

Durant el primer any d'excedència el treballador/a té dret a la reserva del seu lloc de treball. Durant la resta del temps té dret a la reserva d'un lloc de treball del mateix grup professional o d'una categoria equivalent.

Tot el període es computa a efectes d'antiguitat, i el treballador/a té dret a l'assistència a cursos de formació.

La situació d'excedència es pot estendre a altres supòsits que s'acordin mitjançant la negociació col·lectiva, amb el règim i els efectes que es prevegin.

6.3. Altres permisos

6.3.1. Permisos retribuïts

- 15 dies per matrimoni.
- 2 dies per naixement d'un fill, per mort, accident, malaltia greu o hospitalització en cas de familiars de fins a segon grau de consanguinitat. En cas de desplaçament són 4 dies. És compatible amb els permisos de maternitat i paternitat, per això és computen a part dels respectius permisos.

6.3.2. Violència de gènere

Dret a la reducció de jornada de treball amb la disminució del salari o la reordenació del temps de treball, adaptació de l'horari, horari flexible o altres formes que s'utilitzin a l'empresa, en el suposat en que la dona treballadora hagi sigut víctima d'agressions físiques o psicològiques per la seva parella, ex-parella o persona amb la que mantingui una relació afectiva o sentimental, encara que no convisqui amb ella.

El treballador haurà d'aportar l'ordre judicial o informe del Ministeri fiscal.

La reincorporació a la jornada s'ha d'avisar a l'empresari amb 15 dies d'antelació.

6.3.3. Excedència voluntària

El treballador amb al menys una antiguitat d'un any a l'empresa, té dret a que se li reconegui la possibilitat de situar-se en excedència voluntària per **un temps no menor a 4 mesos i no major a 5 anys**. Aquest dret sols podrà tornar a ser exercit si han passat 4 anys des de l'anterior excedència.

6.3.4. Ajuda de 100€ a mares treballadores

Subvenció exclusiva de la mare per cada fill biològic o adoptat menors de 3 anys sempre que estigui cotitzant a la Seguretat Social, o sigui, en situació activa. Té dret a rebre una ajuda del Govern de 100 euros mensuals, que poden ser cobrats com una deducció a l'impost sobre la renda anual de 1.200 euros, o com una paga mensual de 100 euros.

6.3.5. Altres

- Ajudes econòmiques per l'atenció de persones discapacitades, malalties cròniques o persones grans dependents segons la Comunitat autònoma.
- Serveis públics d'atenció a gent gran o discapacitats dependents.
- Guarderies.
- Adaptació d'horaris als centres d'atenció a gent gran i altres persones dependents als horaris laborals.
- Ajudes econòmiques a famílies nombroses.
- Descompte a les quotes de la Seguretat Social en contractes de substitució durant el període de descans per excedència, maternitat, adopció i acolliment.

7. La Conciliació i les dones

“Els canvis en la “cultura del temps” a l’empresa es van incorporant lentament. En el nostre cas existeixen moltes fórmules que faciliten l’ús del temps racionalment, des del teletreball fins a horaris flexibles. Aquest tipus de fórmules et permeten organitzar millor les feines per ser eficaç amb el temps del qual disposes. Quan ho aconsegueixes, t’adones de que hi ha un major equilibri a la teva vida i el nivell de satisfacció a la feina és major.”

Elena Dinesen, Directora de Recursos Humans de Microsoft Ibèrica

Si hi ha quelcom que ens para en el camí, és la impossibilitat de tenir una vida personal que sigui compatible amb la nostra feina.

El temps és una de les qüestions de major rellevància a les entrevistes i sessions grupals amb dones directives. Dones amb càrrecs directius importants, dones que comencen la seva carrera professional, dones que fa anys que treballen... totes elles van formant una trajectòria professional amb el pas del temps a la vegada que intenten descobrir com estar a tot arreu i que no s’adonin de que falten a algun lloc. A més una bona part d’elles tenen el sentiment de que haurien d’estar justament a on no estan. Aquest temps determina en molts casos que les dones s’allunyin del món laboral. ¿Però, realment fa falta trencar amb tot el món laboral, o es pot arribar a compaginar aconseguint un bon nivell d’equilibri entre la vida laboral i la personal?

Les dones han arribat a les universitats, a la política, a les empreses i encara no han aconseguit l’equilibri per compatibilitzar els diferents espais de les seves vides. Com a molt, ho estiren de les hores de son i del temps personal. Dit d’una altra manera, a una mà la carpeta del consell i a l’altra la llista de la compra i els medicaments que necessita el seu fill.

És obvi que les dones no volen renunciar ni a la vida personal ni a la professional. Poc a poc s’està aconseguint que el mercat laboral i la societat en conjunt assumeixin com a pròpia la responsabilitat de crear mecanismes que permetin que el temps de treball sigui més equilibrat i flexible i s’ofereixen serveis que s’adapten a les necessitats de les persones. És el que es coneix com corresponsabilitat social.

Una part molt important d’aquest compromís ha arribat amb la Llei per la Igualtat efectiva entre homes i dones, que incorpora el pla d’igualtat a les empreses, consolida el reconeixement de la conciliació com a dret laboral de primer ordre i fomenta la corresponsabilitat reconeixent un dret nou de permís de paternitat exclusiu dels homes; o la Llei 39/2006 de 14 de Desembre del 2006, de Promoció de l’Autonomia Personal i Atenció a les persones en situació de dependència que suposa la instauració del quart pilar del benestar. Però el gran repte dels propers anys és passar de la igualtat legal a la igualtat efectiva i per aconseguir-ho és imprescindible emprendre un canvi estructural i cultural important que elimini els obstacles no visibles, compostos per creences, estereotips, pors, costums, etc., i que fa que resulti impossible parlar de plena igualtat entre homes i dones en qualsevol àmbit i qualsevol lloc.

És molt important la racionalització de la necessitat de la igualtat real per augmentar els indicadors que conformen l'estat del benestar i a l'àmbit que resulta imprescindible és a l'empresarial. La Llei respon a una demanda social de canvi. Si més no, la convergència de la necessitat de canvi necessita temps per madurar i aprendre.

En aquest moment hi ha dones directives que des de dins de l'organització van incorporant canvis a la cultura de la empresa des de l'aplicació de la seva lògica en els àmbits de gestió, organització i recursos humans als quals hi participen.

Avui en dia, moltes dones directives han anat avançant per trobar solucions pràctiques i solidaries en la gestió del temps laboral. Segons varies entrevistes amb diferents directives¹⁰, han explicat com han anat teixint complicitats al seu entorn laboral que beneficien tant a les persones que treballen com a la mateixa empresa, i com han anat involucrant als homes dins aquest nou repte, que consisteix en enfocar l'empresa des d'un model més humà i socialment responsable. Corresponsabilitat de la parella, corresponsabilitat de l'empresa i corresponsabilitat social, perquè es tracta de que es reconeguin els drets de les dones per que aquestes beneficiïn al conjunt de la societat.

Des de les empreses es pot aprendre un nou concepte de gestió del temps laboral que faci compatible la vida personal i laboral de tots els professionals i que a la vegada sigui un avantatge competitiva per a la empresa.

7.1. Estadístiques que parlen de desigualtat

Segons una enquesta realitzada per l'*Institut de la Dona (2012)*, mitjançant entrevistes a dones, les possibilitats que ofereix una feina per compaginar-la amb la vida familiar són quasi tant importants com el salari.

Resulta molt interessant analitzar els estudis i les estadístiques que tracten de visualitzar a la vegada el treball remunerat (públic) i el no remunerat (privat) en clau de diferents usos del temps entre homes i dones.

A l'espai privat es tracta sobretot de que la conciliació faci compatible la vida privada i la feina per ambdós sexes. És a dir, que homes i dones puguin conciliar perquè comparteixen espais i molt especialment l'assumpció d'obligacions familiars. Les dones en aquest temps han fet un recorregut a l'espai públic que no es correspon al recorregut que han fet els homes a l'espai privat.

En canvi, segons un estudi fet per l'*Institut de la Dona (2010)*:

“Solament un 9% de les dones i un 13% dels homes consideren que és obligació de la dona restar a l'àmbit domèstic, mentre que per la majoria dels que han participat a l'enquesta, el model de dona més atractiu és el de la dona que desenvolupa la seva carrera professional”.

Per tant, com podem veure, per a la majoria de la població, el model ideal de dona és el d'aquella que desenvolupa la seva carrera a l'àmbit professional. Això vol dir

¹⁰ Departament de Treball, Generalitat de Catalunya (2010). Estratègies de lideratge per dones directives.

que a la nostra mentalitat i manera d'enfocar la conciliació, s'ha produït un avenç molt important, però, com ara comprovarem amb les estadístiques, hi ha una certa contradicció entre el que idealment pensa la població i el que realment és el dia a dia. Per tant, falta portar aquest avenç també a la realitat i a la pràctica.

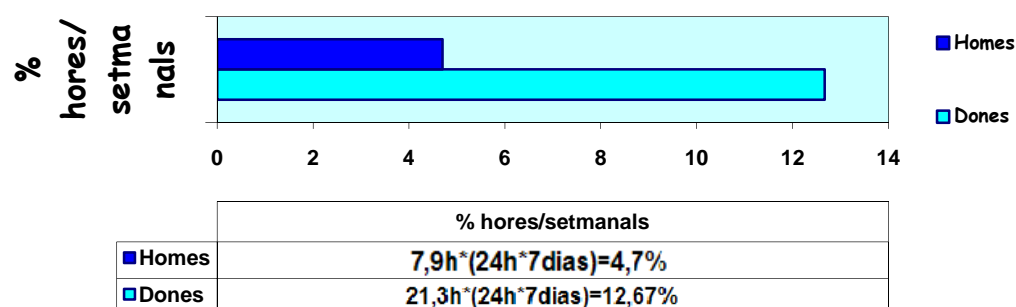
A continuació es mostren una sèrie de números que revelen objectivament la realitat de les dones a diferents espais:

➤ Àmbit domèstic

Per molt que es pensi que s'ha avançat, encara avui, la responsabilitat de les feines domèstiques, com tenir cura dels fills, altres membres de la família o el manteniment de les relacions afectives, segueixen recaient sobre les dones.

- Segons l' Enquesta de Condicions de Vida i hàbits de la Població de Catalunya (2009), les dones dediquen una mitja de 21,3 hores setmanals a les feines domèstiques, en canvi els homes inverteixen 7,9 hores setmanals.

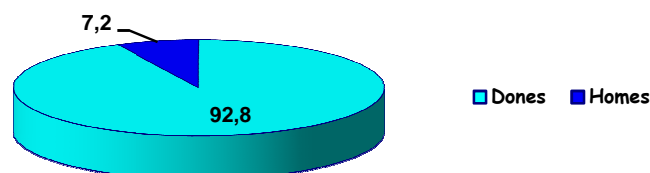
Gràfic 4: Percentatge de dedicació d'homes i dones a les feines domèstiques



Font: Elaboració pròpia (2012)

- Segons l' Anuari de Dones i Treball (2008), a Catalunya, el 92,8% de les persones inactives dedicades a la cura de fills, persones malaltes, discapacitades o gent gran van ser dones.

Gràfic 5: Percentatge de persones inactives a la dedicació a la cura de persones dependents



Font: Elaboració pròpia (2012)

- Segons un estudi realitzat per l'Institut Català de la Dona (2008), si parlem de corresponsabilitat al repartiment de feines quan els dos membres de la

parella tenen una activitat remunerada, la mare segueix sent l'agent principal de les feines de cuidar als fills:

- En un 71,9% de cuidar menors de 3 anys que no van a la guarderia
- En un 72,5% en l'atenció en situacions d'enfermetat
- En un 76,5% en assistir a reunions escolars
- En un 80% en portar els fills al metge

- Segons el mateix estudi realitzat per l'Institut Català de la Dona (2008), en el cas de que els pares no puguin ocupar-se dels més petits:

- Un 38,2% de les àvies té cura dels nens quan surten de l'escola.

S'ha observat que les mares de dones ocupades assumeixen el rol de responsable principal de l'atenció de menors.

- 20,1% dels casos durant vacances escolars
- 21,7% atén als menors de 3 anys quan no van a la guarderia
- 15% es fa càrrec de les situacions d'enfermetat

➤ Àmbit laboral

Les responsabilitats domèstiques i de cuidar a altres tenen una clara repercussió per al desenvolupament de la carrera professional de les dones. Als grups de discussió¹¹, les dones directives comentaven que moltes vegades les dones que tenen fills tenen grans dificultats per aconseguir els objectius professionals proposats. S'assenyalava de forma reiterada que massa sovint, les dones es veuen obligades a haver d'escollir entre la maternitat i el treball, i que quan es busquen solucions com la jornada reduïda o l'excedència, aquestes solucions generen grans dificultats per la promoció professional.

- Els graduats universitaris són majoritàriament dones (58,8%), mentre les professores universitàries representen el 33,1% i solament un 13% és el cas de catedràtiques.

(*Publicació Dades i Xifres del sistema Universitari corresponent al curs 2005-2006*).

- Al 2006, a Catalunya un total de 32.595 dones amb formació superior van abandonar prematurament la seva professió i la conciliació va ser un dels motius fonamentals.

(*L'impacte de la pèrdua de talent femení, 2008. Estudi de la Camera de Comerç de Barcelona, 2006.*)

- L'informe d'igualtat de la UE del 2007, destaca que la taxa de treball de les dones d'entre 20 i 49 anys es redueix 15 punts quan tenen un fill, mentre que la dels homes augmenta 6 punts.

(*Comissió Europea. Informe sobre la Igualtat entre homes i dones, 2007*).

- Existeix major precarietat i majors dificultats per part de les dones per accedir al mercat laboral. Per exemple, les dones amb estudis primaris (19,4%) tenen unes tasses d'ocupació al voltant de 20 punts per sota de les tasses masculines.

(*Publicació estadística del Departament de Treball, Anuari Dones i Treball, 2007*).

¹¹ Escapa, R. i Martínez, L. (2010). Departament de Treball. Estratègies de lideratge per dones directives.

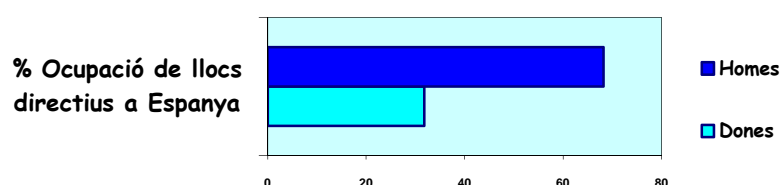
- Per cada home que no participa al mercat laboral per responsabilitats familiars, ho fan 13 dones.
 - El 80,3% dels contractes a temps parcial són de dones.
 - El 68% de la població parada registrada de llarga duració és de dones.
 - Del total de persones inactives, el 62,4% són dones, i del total de persones que es dediquen a feines de casa, el 92,8% són dones.
 - La major part d'homes inactius són jubilats o prejubilats, mentre que la major part de les dones que no tenen ni busquen una ocupació treballen a casa. Més de 586.000 dones es troben a Catalunya en aquesta situació.
 - A partir de l'entrada en vigor de la Llei d'Igualtat efectiva entre dones i homes, hi ha més de 86.030 parees que han sol·licitat el nou permís de paternitat a tota Espanya.
- (*Anuari de Dones i Treball*, 2008).

➤ Llocs que ocupen dintre de les empreses

La falta d'accions per permetre la conciliació repercuteix en el fet de que les dones es trobin majoritàriament en certs sectors i nivells, i tinguin més dificultats per assumir llocs de direcció que exigeixen una disponibilitat quasi permanent i uns horaris que redueixen la presència a la llar o a les relacions.

- A l'any 2007, dels més de milió i mig de llocs directius a Espanya, tant a empreses públiques com privades, solament el 31,8% d'ells eren ocupats per dones.
- (*INE i Institut de la Dona. Enquesta de l'Estructura salarial*, 2007).

Gràfic 6: Percentatge d'ocupació de llocs directius a Espanya al 2007 sobre un milió i mig de dades.



Font: Elaboració pròpia (2012)

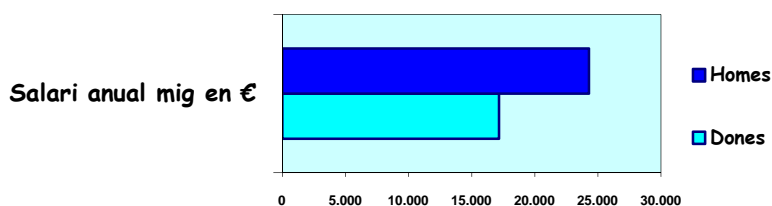
- Dintre del sector empresarial hi ha la meitat de dones empresàries que d'empresaris; mentre el 20,3% dels homes són empresaris, solament ho són un 10,5% de les dones.
- (*Publicació estadística del Departament de Treball, Anuari Dones i Treball*, 2007).
- Les empreses del IBEX-35 solament tenen un 7,51% de dones als seus consells d'administració.
- (*Institut de la Dona*, 2007).
- La majoria de les dones es troba a dins la categoria professional d'administració 71%, sectors de serveis personals, restauració i comerç 66,8% o bé dintre de la categoria de no qualificats 60,7%.
- (*Anuari de Dones i Treball*, 2008).

➤ Guanyys que es deixen de percebre

- Tal i com veiem al *gràfic 7*, segueix estant latent la diferència salarial entre homes i dones. Els homes al 2007 van guanyar 24.287 € de terme mig anual i les dones 17.177 €, és a dir, el salari brut anual percebut per les dones representa el 70,7% del que reben els homes.

(*Publicació estadística del Departament de Treball. Enquesta d'estructura salarial, Anuari de Dones i Treball, 2007*).

Gràfic 7: Salari brut anual percebut a Espanya al 2007.



Font: Elaboració pròpia (2012)

- La diferència salarial és encara més gran en el cas de llocs de treball directius. Segons aquesta enquesta, les dones directives cobren menys de la meitat que els homes en una mateixa categoria professional.

(*INE, Enquesta Anual d'Estructura Salarial a Catalunya, 2004. Resultats publicats al Desembre del 2006*).

Com a contraposició trobem que:

- La *Confederació d'Empresaris de Madrid (2007)* recomana a les empreses fomentar la conciliació ja que representa un avantatge competitiva per atraure, motivar i retenir capital humà i millorar la productivitat.
- La pèrdua de talent femení té un cost equivalent a 977 milions d'€, un 0,5% del PIB de Catalunya (*Cambra de Comerç de Barcelona, 2007*).
- Les empreses amb un major nombre de dones als llocs de direcció obtenen majors resultats econòmics en general (*Estudi Catalyst, 2008*).

La conclusió extreta és que les empreses tenen pèrdues, tant econòmiques com de talent i productivitat al no facilitar la conciliació de la vida laboral i personal a les persones treballadores de la mateixa manera que quan no incorpora a les dones en igualtat de condicions i oportunitats. Aquestes dificultats de compatibilitat entre la vida laboral i familiar també repercuteixen al conjunt de la societat.

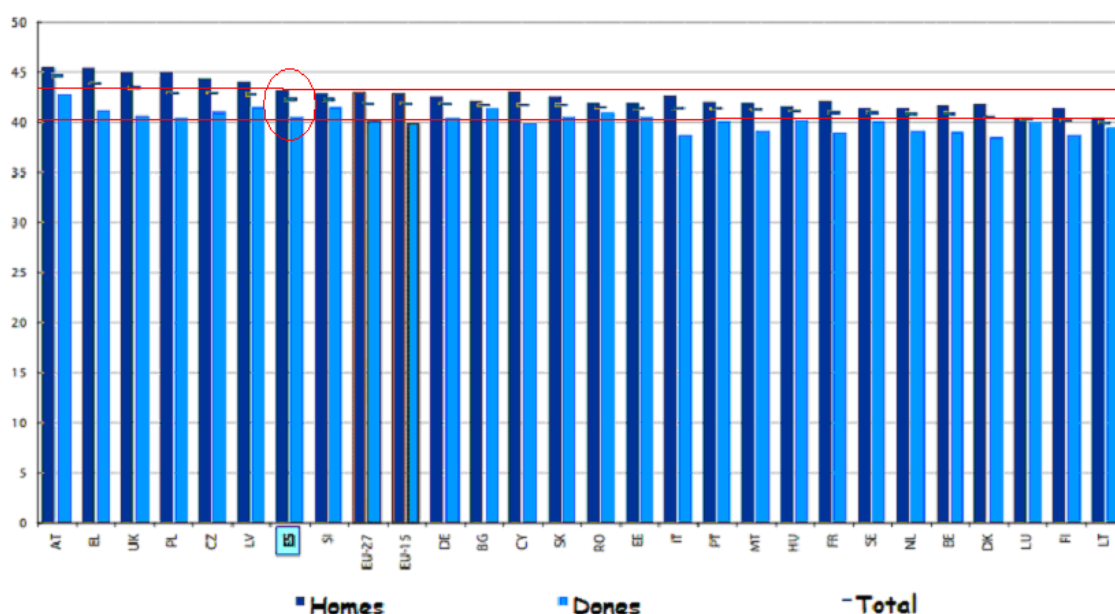
Certament s'ha produït un gran avenç i cada vegada hi ha més homes compromesos amb la igualtat, que desitgen un altre model de vida, però els obstacles encara persisteixen, tant en el repartiment de les responsabilitats de parella, com a l'empresa, com en altres àmbits de la vida pública.

7.2. Pèrdua de talent femení

Segons un estudi sobre la *Pèrdua de talent femení al sector privat de Catalunya*¹², les restriccions de temps de treball i mobilitat són més acusades entre les dones que no pas entre els homes. Amb independència d'altres factors, els homes tenen major propensió a treballar habitualment per sobre de les 40 hores setmanals i realitzar estades de treball fora d'Espanya. D'altra banda, les dones tenen més probabilitats d'haver gaudit d'una o més excedències al llarg de la seva vida professional. Aquests resultats estan clarament relacionades amb la persistència dels rols tradicionals de gènere i les dificultats de conciliar la vida professional i la vida personal, que poden suposar restriccions en els horaris, desplaçaments, mobilitat geogràfica, disponibilitat, dedicació... Per tant, sembla obvi que aquestes restriccions penalitzen la carrera professional de moltes dones.

A continuació, al *Gràfic 8*, és mostra una gràfica que visualitza la diferència entre la mitja d'hores treballades per homes i per dones a diferents països de la Unió Europea.

Gràfic 8: Mitja setmanal del número d'hores treballades a diferents països de la Unió Europea en feines a temps complert. Edat del grup entre 25-49 anys.



Font: EUROSTAT, 2010.

Com podem observar hi ha pocs països que superin la mitja d'hores que es treballen a Espanya.

Però per una altra banda, l'estudi posa clarament de manifest la persistència de formes subtils de discriminació, no directament relacionades amb les restriccions de temps de treball i mobilitat ni amb les dificultats de conciliació. Amb independència d'altres factors, homes i dones tenen ambicions professionals similars, però les

¹² Caprile, M.; Portrony, J.; Valles, N. (2012), *La pèrdua de talent femení al sector privat de Catalunya*. Ed: Cambra de Comerç de Barcelona.

dones tenen menys probabilitats que els homes de considerar que estan assolint (o han assolit) les seves expectatives professionals. De la mateixa manera, les dones tenen major propensió a considerar que han patit alguna forma de discriminació al llarg de la seva carrera professional. Quan s'analitzen els factors de discriminació, la majoria de dones fa referència al gènere, mentre els homes fan principalment referència al nepotisme.

La carrera professional de les dones topa amb un conjunt d'obstacles poc visibles i subtils, que descoratja o frena el desenvolupament professional. Amb independència d'altres factors (concretament tot allò relacionat amb la conciliació, com la jornada laboral o l'existència de càrregues familiars) les dones tenen menys probabilitats d'arribar a posicions directives al sector privat que els homes. A més a més, també amb independència d'aquests factors i de la categoria professional, es confirma l'existència d'un important biaix de gènere respecte el salari, que posa de manifest que els salaris que perceben les dones són significativament menors que els que perceben els homes.

L'estudi demostra que, actualment, és un fet social que encara hi ha una desigualtat entre homes i dones i que les empreses han d'intentar eradicar els estereotips i prejudicis de gènere existents a les pràctiques empresarials.

7.3. Pautes per a la dona treballadora

“És hora de que la dona es planti i digui !prou; La dona d'avui en dia és la principal perjudicada, juntament amb els nens, pels actuals horaris espanyols, i per a que això canviï, la societat ha de metal·litzar-se de que els homes i dones han de ser iguals en tots els àmbits.”

Ignasi Buqueras, President de la Comissió Nacional per a la Racionalització dels Horaris Espanyols.

El Dia Nacional de la Dona de 2009, AROHE¹³ va proposar varies pautes per ajudar a les dones treballadores a Espanya:

- No renunciïs a la teva vida privada a canvi de la teva vida professional i vice versa. Poder conciliar ambdues és un objectiu irrenunciable. S'ha de desterrar el tòpic de que una dona solament pot progressar a la seva carrera si descuida la seva vida familiar i privada.
- La casa no és una segona feina. No ha de ser un treball associat a la dona, les responsabilitats han de ser compartides.
- No acceptis el concepte “el meu marit ajuda a casa”. L'home ha de compartir les tasques de la casa i dels fills en igualtat de condicions.

¹³ Associació per a la Racionalització dels Horaris Espanyols
<http://www.horariosenespana.es/index.php?module=inicio>

- No assumeixis l'educació dels teus fills sola. Aquests són tant teus com de la teva parella. És important que el nen passi temps amb els dos i que tingui present que ambdós teniu el mateix paper.
- Aprèn a dir no a la feina. És important saber dir no a superiors i companys davant de determinades peticions que no corresponen a les teves funcions o suposen un increment dels teus horaris.
- No estem al segle XX. A l'època dels nostres pares i avis, els rols entre homes i dones es repartien de manera diferent. L'home treballava fora de casa i la dona a casa, i per tant el seu temps s'ocupava de manera diferent, però això ja no te sentit.
- Els fills no són un luxe, sinó un dret i una gran responsabilitat. Tenir fills és un dret natural de totes les dones, així com atendre'ls i dedicar-los el temps necessari.
- La conciliació no és un favor que fan les empreses. No s'ha de justificar el fet de demanar temps per reconciliar i les empreses no fan cap favor quan ho concedeixen.
- No permetis que la teva jornada laboral s'incompleixi.

7.4. La maternitat en el procés de transformar la conciliació en corresponsabilitat

A un estudi de la *IESE Business School del 2010*, un 47% de treballadores amb responsabilitats familiars, van assegurar que el fet de ser mares havia afectat negativament a la seva carrera professional.

L'informe d'*Homes i Dones a Espanya 2011* recull les dades següents:

- Al quart trimestre del 2010 es van registrar 2.383.000 persones ocupades a temps parcial, de les quals 80,4% eren dones i un 19,6% homes. El 27% del homes van declarar que havien escollit aquest tipus de jornada per formació i un 3,8% per obligacions familiars. En canvi un 8,1% de les dones van declarar optar per una jornada reduïda per formació i un 33,1% per raons familiars.
- Les dades de la Seguretat Social revelen que les excedències per cuidar als fills recauen quasi exclusivament sobre les mares. Durant el període 2005-2010 aquest percentatge va anar disminuint, encara que molt lentament.
- Si analitzem la taxa d'ocupació d'acord amb el número de fills, observem que a les dones, aquesta taxa disminueix amb el número de fills, i en el cas dels homes es manté estable.

A un estudi fet pel Departament de Treball, les participants als diferents grups de discussió i les directives entrevistades¹⁴, reflexionant sobre la maternitat van oferir propostes realistes per fer-la compatible amb la direcció d'una empresa.

- a) La maternitat s'ha de viure com un dret que ningú pot qüestionar.

“La maternitat ha sigut una penalització per les dones perquè es considerava que no era una matèria social, sinó un assumpte privat. Per tant sembla un producte d'elecció particular i sense efectes a la disminució d'oportunitats respecte al pare, que com a home, representa un subjecte amb tot el temps disponible per dedicar-se exclusivament a la seva capacitació com a treballador.

És important no oblidar que conciliar és apostar per la igualtat entre homes i dones, però també és apostar per a una millor qualitat de vida, per la solidaritat, la cohesió social, la professionalitat i el desenvolupament integral de la persona tenint en compte les seves aspiracions i aptituds amb independència del sexe al qual pertanyi. Des de la perspectiva empresarial, les polítiques de conciliació s'estan convertint cada vegada més en un element de creixent demanda que ha de ser cobert, i a la vegada és un factor que reporta beneficis a la empresa.”

Soledad Murillo, professora titular de Sociologia de la Universitat de Salamanca, 2009.

- b) S'ha de negociar i pactar amb la parella. Les lleis són fonamentals, però som les persones que les hem de portar a la pràctica, sobre tot a l'espai privat, en el qual els diferents membres de la família han d'assumir les seves responsabilitats. Els canvis a la llei, han introduït drets al permís de paternitat que faciliten la dedicació del pare per cuidar i atendre a la família. Fins ara, la maternitat es concebia com una situació que sols era competència de les dones. En conseqüència, les mesures de conciliació es dirigien a les dones com a principals responsables de tenir cura familiar. De la mateixa manera, es pensava en els homes com treballadors, però no com a pares, i se'ls negava la responsabilitat d'exercir com a tals. Per tant, sense obligacions familiars, l'empresa se'ls organitzava el temps contant amb la seva plena disponibilitat i efectivitat.

La corresponsabilitat es tradueix en el respecte per la trajectòria professional dels membres de la parella, el repartiment de temps equitatiu, les tasques de relació, tenir cura, atenció, etc. en definitiva un major equilibri que garanteixi que les dues parts desenvolupin equilibradament les diferents facetes de la seva vida, amb col·laboració.

- c) Fa falta preparar-se per assumir les baixes per maternitat.

“A la nostra secció hi ha varies dones que volen tenir fills. La maternitat no és una malaltia o un accident que no es pugui preveure, sinó que es notifica amb molt mesos d'antelació i, per tant, és possible de preveure-la i afrontar-la amb temps. El que fa falta és preparar la sortida i l'entrada amb l'equip, de forma que les funcions es puguin reprendre sense problema.”

¹⁴ Departament de Treball (2010). Op. Cit.

“Una altra opció és la baixa activa. Es manté una relació informativa, inclòs de consultes, perquè la dona segueixi vinculada a la seva feina. Això no vol dir que es distorsioni el període de la seva baixa, sinó que es mantingui informada.”

Mercedes Bofarull, Vicepresidenta d'IBM Southwest Europe.

“És important preservar l'ocupabilitat dels treballadors al permís parental mitjançant mesures d'acompanyament durant el permís i la reincorporació a la feina. Això inclou mesures que garanteixin el manteniment de les competències del treballador i el seu accés a les possibilitats de formació, així com la garantia de prosseguir la seva carrera professional.”

Informe d'Igualtat de la UE, 2010.

- d) És necessari conèixer els drets existents en matèria de maternitat i el fet de tenir cura de familiars o persones dependents. La Llei d'Igualtat efectiva entre homes i dones ha corregit discriminacions i ha aportat nous drets en matèria de maternitat, dret dels pares i conciliació als que podem acollir-nos.
- e) No s'ha de renunciar a res, ni a la maternitat ni a la carrera professional. Totes les directives que han participat al projecte han comentat que aquest és un punt de partida imprescindible. Massa sovint la por a la incomprensió, a no tenir recolzament o a no arribar a tot, ens obstaculitza i ens perjudica professionalment. I és precisament aquesta por la que ens impedeix assumir l'èxit.
- f) S'han d'utilitzar xarxes de recolzament. Dins i fora de la feina s'estableixen xarxes de relació que recolzen en molts moments.
- g) S'ha de sol·licitar a l'empresa la necessitat d'incorporar serveis per la conciliació. Els serveis de recolzament a la conciliació ajuden a fidelitzar als treballadors i creen un major clima de relaxació laboral.

7.5. Propostes per gestionar el temps amb intel·ligència

Segons l'informe de Frens i impulsors en la trajectòria professional de les dones directives (2009), de la IESE Business School, Universitat de Navarra:

Un 30% de les executives arriben a renunciar al seu càrrec davant la impossibilitat de fer compatibles el treball i la família; i un 87% de les dones senyalen les càrregues familiars com a principal obstacle a la seva carrera professional.

Segons un estudi de la Comissió Europea¹⁵, Espanya és el quart país de la Unió Europea amb menor proporció de dones que treballen fora de casa durant el període

¹⁵ Comissió Europea, EUROSTAT (2009). Estudi sobre les diferències entre homes i dones a l'hora de conciliar vida professional i familiar.

en que tenen fills menors de 15 anys. La taxa d'ocupació en aquest grup és del 60,6% davant del 67% de mida comunitària.

L'estudi reflexa les pautes laborals entre dones i homes de 20 a 49 anys, i assenyala que la presència de fills incideix notablement tant en la participació i en l'ocupació com en el temps que dediquen al treball les dones, factor que gairebé no s'aprecia en homes.

A continuació s'exposen recomanacions sorgides de diferents grups de treball, de l'estudi, entre directives catalanes sobre com gestionar el temps.

1. Fa falta convicció. És important saber i tenir clar que és possible. Moltes vegades la por ens impedeix veure les coses amb perspectiva.
2. És necessari prioritzar. És qüestió de decidir quines són les prioritats i de no voler estar a tot arreu. Existeixen graus d'importància i el temps es pot distribuir equilibradament.
3. És necessari delegar. Les persones dels equips poden desenvolupar moltes feines necessàries i aquest és un temps que es pot utilitzar per a altres objectius.
4. No s'ha de buscar sempre la perfecció. No es pot ser sempre la millor en tot. La millor mare, la millor directiva, la millor amiga, la millor companya, etc. Quan no ens exigim ser perfectes, moltes pors que ens paralitzen desapareixen.
5. És necessari pensar en les persones amb les que treballem. Si es racionalitzen els horaris, les persones que treballen amb nosaltres també ho podran fer. D'aquesta manera s'aconsegueix que hi hagi un millor clima laboral i més implicació a la feina. Els horaris no són el més important, sinó els resultats de la feina feta.
6. És necessari flexibilitzar els horaris. Tenim un concepte laboral bastant rígid. Amb noves formes d'organització és possible flexibilitzar les entrades i sortides de la feina. Les tecnologies de la informació i la comunicació permeten organitzar el treball des de diferents llocs.
7. És necessari arribar a acords. La conciliació és una qüestió de parella. La disposició de temps personal és tant important per als homes com per a les dones, i per a que puguin gaudir, independentment del seu sexe, és necessari que els dos membres de la parella atenguin a les responsabilitats domèstiques i de tenir cura i demanin realitzar uns horaris flexibles a l'empresa. D'aquesta manera es facilita la reorganització del temps de treball en benefici de tothom.
8. És necessari motivar una cultura d'empresa basada en la igualtat i la conciliació. Es dediquen a la feina moltes hores i és important que durant aquest temps les persones es trobin en sintonia amb els principis que defensa

l'empresa. Per aquest motiu s'ha de promoure un model de gestió que sigui més humà i més beneficiós. Les accions que es porten a terme als comitès d'empresa, cercles de qualitat, amb els equips de treball o des de la direcció, repercuteixen en el canvi cultural de l'empresa i, per tant, en les persones que hi treballen. Són agents actius del canvi, a partir de les iniciatives que prenen, tant individual com col·lectivament, i estan investigant i posant en pràctica models alternatius que poden tenir resultats molt positius per a la millora de la qualitat de vida de les persones i del treball.

9. És necessari aplicar l'autoconciliació. Les mesures de conciliació no fan únicament referència a la maternitat o a la família. La Llei d'Igualtat efectiva entre homes i dones incorpora un espai personal a la conciliació. Tothom necessita un espai i un temps d'oci, de descans, de relacions... o de soledat.

Les persones cada vegada són més conscients de la importància de tenir una vida personal, a part de la laboral. Es tracta de guanyar en qualitat de vida i millorar, al mateix temps, la producció de l'empresa. Ja són moltes les empreses que han adoptat, de manera intel·ligent, mesures per facilitar la conciliació de l'àmbit privat i laboral dels seus treballadors, a la vegada que ofereixen uns altres tipus de compensacions socials o de flexibilitat que denominen salari emocional.

7.5.1. Salari emocional

El salari emocional s'entén com els incentius no monetaris que reconeixen els assoliments dels treballadors.

La formació, la conciliació entre la vida personal i laboral, un pla de carrera dintre l'empresa, crear un bon ambient de treball fent equip, etc.

Unes pautes bàsiques per a aquest concepte són: ser transparent, mantenir una comunicació fluida, buscar en tot moment la vinculació emocional empleat/empresa, identificar les veritables necessitats dels treballadors, no endarrerir els reconeixements així com no descuidar la supervisió dels desenvolupaments i efectivitat de les persones treballadores i per últim valorar adequadament les aportacions de tot el personal.

8. ¿Com afecta la conciliació laboral a les empreses?

Una part important del canvi es centra a l'espai laboral, introduint solucions intel·ligents a l'organització dirigides a homes i dones com per exemple la flexibilitat horària, els permisos, l'adaptació de la càrrega laboral a les necessitats familiars, etc. Les empreses es troben amb que els problemes personals dels seus treballadors repercuteixen negativament en el desenvolupament de la seva feina i per tant en la seva capacitat per competir.

Segons el *Cercle d'Empresaris, Conciliació i Competitivitat (2005)*, a l'hora de buscar feina, les persones qualificades valoren cada vegada més aquelles empreses que inclouen, en les seves estratègies de recursos humans, polítiques de conciliació i igualtat atractives.

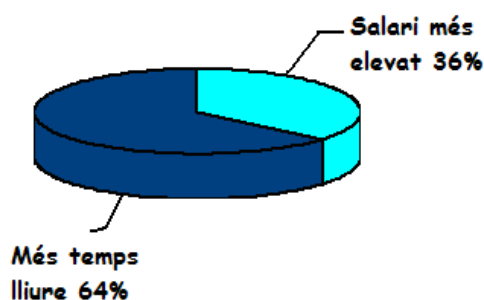
És important remarcar que segons *l'Estudi Anual Cànon de Satisfacció Laboral i Qualitat de Vida (2010)*, realitzat per l'empresa Europea en busca de professionals Catenon Worldwide Executive Search:

Un 75% dels espanyols, estaria disposat a cobrar menys per tenir més temps lliure

A un estudi¹⁶ fet a diferent països arreu del món, la resposta a la pregunta:

¿Si poguessis escollir, què preferiries?

Gràfic 9: Enquesta realitzada a diferents països sobre la preferència de tenir més temps lliure o cobrar un salari més elevat.



Font: Elaboració pròpia (2012).

La resposta de més temps lliure, creix encara més, en un 70%, si el grup de mostra està únicament format per dones o gent amb més de 45 anys.

¹⁶ Comissió Europea (2011). *ESWT. EUROSTAT. Establishment Survey on Working-Time and Work-Life Balance*.

8.1. Causes negatives de la mala gestió del temps

➤ Organització del temps de treball

- a) Les jornades laborals són les més llargues d'Europa.
- b) Els horaris són incompatibles amb les estructures socials (escoles, comerços, administració, etc.).
- c) Les vacances escolars no coincideixen amb les laborals.
- d) Es premia la presència a la feina, no la realitat o el rendiment, pel que part de la feina directiva es basa en el control dels treballadors.
- e) Es generen conflictes entre la vida personal i laboral perquè s'exigeix una dedicació absoluta sense tenir en compte la qualitat de vida privada i laboral de les persones.
- f) El salari no és l'únic element de retenció de talent, les persones busquen un altre tipus de compensacions que tenen a veure amb els valors personals.
- g) Es fan pauses llargues per dinar, que allarguen la presència a l'empresa.
- h) Hi ha importants taxes d'absentisme i baixa laboral per estrès.
- i) Falten serveis públics i serveis de proximitat per cuidar les persones dependents.
- j) Falten escoles infantils.
- k) Hi ha models de ciutat dormitori que obliguen a invertir molt de temps en els desplaçaments.

Segons un estudi sobre l'impacte de la conciliació laboral i familiar sobre el benestar de la infància, de l'Observatori EFR (2011):

Un 80% del pares que treballen demanen més mesures relacionades amb els fills i el 76% valora molt positivament mesures com la flexibilitat d'horaris, el teletreball, les excedències amb la reserva del lloc de treball, etc.

La conclusió extreta és que les empreses tenen pèrdues, tant econòmiques com de talent i productivitat al no facilitar la conciliació de la vida laboral i personal a les persones treballadores.

8.2. ¿Què poden fer les empreses?

Cada vegada les diferències entre empreses i competidores són més petites en el sentit que cada vegada és més fàcil accedir a les mateixes matèries primes, la mateixa informació, competir en els mateixos mercats, etc., el que va donant molt més valor a les persones que hi treballen. Cada vegada més, les persones són un factor de sostenibilitat i competitivitat.

Per tant és molt important la seva motivació, el seu compromís amb l'organització, la seva eficiència, amb independència del lloc de treball i del càrrec que ocupin a l'organització.

Les empreses han de passar per tres aspectes clau:

- Prendre consciència de la responsabilitat envers la plantilla, de les necessitats d'aquesta, per tal de millorar la qualitat de vida dins i fora del lloc de treball i paral·lelament optimitzar l'eficiència.
- Transmetre aquesta voluntat a tot el personal i formalitzar-ho mitjançant una negociació col·lectiva.
- Prendre les mesures que estiguin en les seves possibilitats una vegada analitzada la seva realitat i les necessitats de conciliació del seu personal.

8.3. Beneficis per a les empreses

Varis estudis¹⁷ demostren que els beneficis més importants són:

- Contractació i retenció de personal qualificat. Les aplicacions de mesures de conciliació impliquen un augment dels beneficis que se li ofereix al treballador per atraure'l i retenir-lo.
- Increment de compromís amb l'empresa.
- Millora de la productivitat.
- Increment de la satisfacció laboral del personal.
- Reducció de l'estrès i conseqüentment, de l'absentisme produït per factors psicològics.
- Millora de la qualitat de servei. Millora de la imatge de l'empresa. S'ha convertit en un element de diferenciació important per a les empreses del mercat.

8.4. Flexibilitat a la feina

La flexibilitat és un concepte que s'està introduint per respondre millor a les necessitats del negoci i a les demandes dels empleats. El principal interès dels negocis és adaptar les hores de treball a les variacions en la càrrega de feina, mentre que les demandes de l'empleat van associades amb el desig de millorar la balança entre la vida privada i la pública.

Pels empleats, els acords d'horaris de feina poden prendre les diferents formes:

- Mitja jornada.
- Jornada reduïda, permet canviar ingressos per menys hores de treball.
- Contractes temporals, permeten a l'empleador anar encadenant contractes sense haver de pagar les vacances.
- Horaris setmanals comprimits, on les hores de tota la setmana es comprimeixen en quatre dies, i d'aquesta manera el personal té un cap de setmana més llarg.
- Horari flexible, permet als empleats variar el seu horari dins d'uns límits, amb uns horaris obligatoris.

¹⁷ EUROSTAT (2011). Op. Cit.

- Horaris rotatius, permeten fer canvis entre treballadors per suplir les seves necessitats, o tenir la seva pròpia llista de torns on els empleats programen el seu horari de treball per complir els requeriments d'entrega de servei o producció.
- Horari escalonat, on els treballadors tenen diferent horari d'entrada, de descans i de fi de jornada.

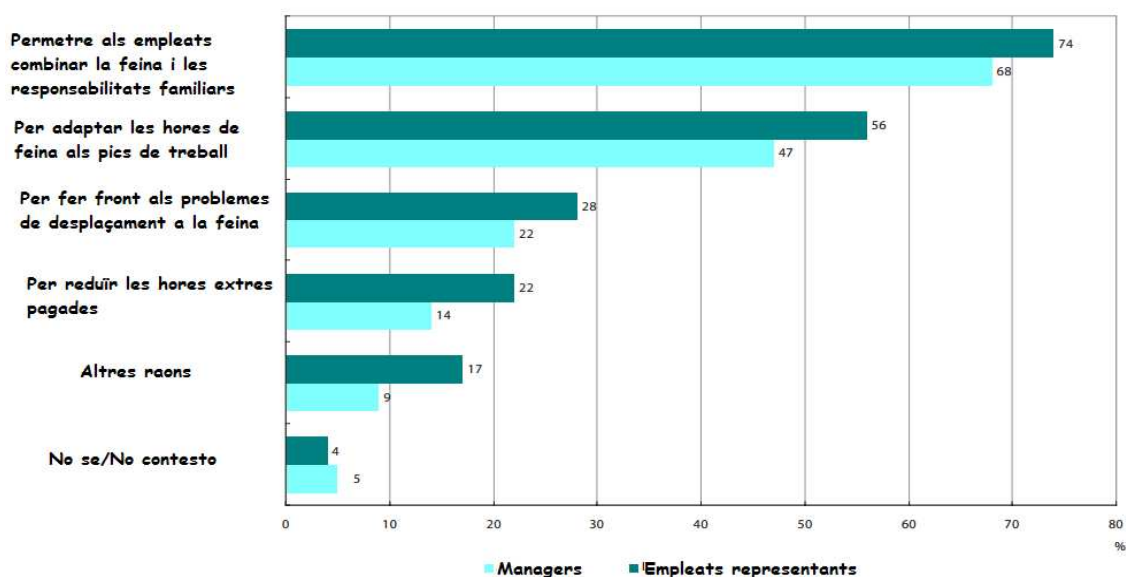
Aquests acords de flexibilitat, si s'implementen correctament, poden proveir beneficis tangibles tant a empleats com a empleadors, en particular, pot ser d'ajuda per incrementar la participació femenina al mercat.

- Des del punt de vista de l'empleador, la flexibilitat pot ajudar a facilitar la retenció i atracció de personal, un factor que és de creixent importància en una època d'atur, i increment de la demanda, per millorar la conciliació entre la vida familiar i laboral. Més formes innovadores de flexibilitat poden incrementar la productivitat i reduir els costos d'operació. A més, la provisió d'aquestes mesures, poden augmentar la bona imatge de l'empleador.
- Des de la perspectiva del treballador/a, la flexibilitat és desitjable, i en molts casos essencial, com a mitjà per compaginar treball i responsabilitats personals. La importància en aquest context és particularment significant a la vista d'altres tendències creixents, incloent el temps que es perd per anar a treballar cada dia, les hores que hem de dedicar a les feines de casa i a cuidar als fills. Això ajuda a la dona a guanyar accés a la feina pagada, permeten guanyar experiència, promoció i possibilitats similars a altres treballadors. A més, això permet als homes tenir més temps per a la família, incloent les activitats relacionades amb tenir cura dels fills. I finalment, promou el general benestar pels treballadors.

A continuació, segons el *Gràfic 10* d'ESWT¹⁸ que analitza la incidència a nivell europeu sobre treballadors d'edats compreses entre 25 i 49 anys, es poden observar les raons per a la implementació d'aquestes mesures i les repercussions, sobretot pel que respecta a l'equilibri treball - vida personal.

¹⁸ESWT. EUROSTAT (2011).

Gràfic 10: Raons per introduir diferents mesures de flexibilitat a la feina (2008-2010).



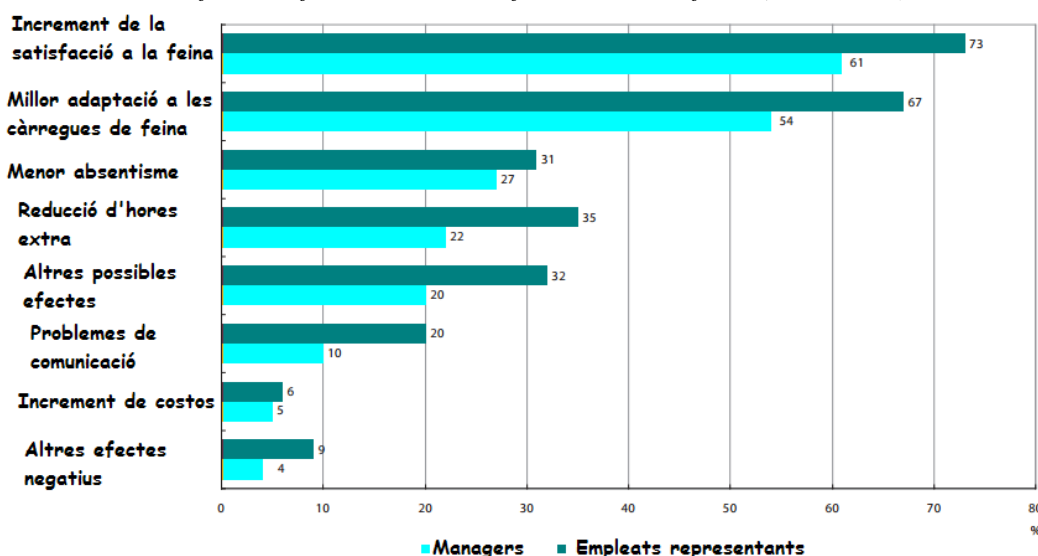
Font: ESWT. EUROSTAT (2011).

Per una altra banda, la flexibilitat a la feina pot tenir també alguns inconvenients per a l'empleador, com per exemple:

- Pèrdua directa de la supervisió sobre les hores treballades afectades per algun tipus de mesura.
- L'increment en la flexibilitat horària pot implicar una gran complexitat a l'hora de programar els horaris de treball de cada treballador.
- Pot comportar un increment en despeses degut a l'organització, si per exemple es comparteix feina.
- Problemes de comunicació.

A continuació es mostren el Gràfic 11 els efectes percebuts al introduir aquests tipus de mesures.

Gràfic 11: Efectes d'introduir flexibilitat a la feina (2008-2010).



Font: ESWT. EUROSTAT (2011).

Segons el *gràfic 11*, podem concloure que tant per a empleadors com per a empleats els efectes són en major percentatge positius i principalment produeixen un augment del benestar a la feina.

Segons estadístiques¹⁹ internacionals, un 95% de personal directiu de RRHH pensen que es possible oferir flexibilitat a la feina sense perdre eficiència, a més de que pot ajudar als empleats a aconseguir un millor equilibri personal i professional. Però, les mesures de flexibilitat ofertes per les empreses són minoria, excepte per la possibilitat de treballar mitja jornada o vacances flexibles.

Per últim comentar que segons aquest estudi, les empreses espanyoles són les que ofereixen menys flexibilitat a la feina.

8.5. Horaris a Espanya

8.5.1. Comparativa d'horaris Espanyols i horaris Europeus

Segons *Ignasi Buqueres, President de l'ARHOE*²⁰, a Espanya es treballen de mitjana unes 200 hores anuals més que a la resta dels països Europeus.

“No hi ha cap altre país europeu amb la irregularitat d'horaris d'Espanya, a on te més pes la cultura de la presència que la eficiència al món laboral.”

Ignasi Buqueras, (10/04/2008)

Aquesta cultura de la presencia laboral no té cap sentit ja que la productivitat d'una persona disminueix després de set o vuit hores de feina eficaç.

L'horari europeu habitual de la finalització de la jornada a l'Administració són les 18h, però com podem observar al següent gràfic a Espanya la jornada finalitza més tard.

Gràfic 12: Comparativa d'horaris de finalització de la jornada de feina a diferents països europeus.



Font: La Vanguardia (02/12/2011).

¹⁹ Work & Life Balance (2010). Op. Cit.

²⁰ AROHE, Associació per la Racionalització d'Horaris Espanyols.

8.5.2. Propostes per racionalitzar els horaris

Varies investigacions socials coincideixen en que l'esforç dels poders públics i els privats per assegurar un millor equilibri entre la vida familiar i la vida professional, contribueixen a dinamitzar la vitalitat demogràfica de la nostra societat, a incentivar les taxes de treball amb models de productivitat més ajustats a les competències de les persones i les seves capacitats, a assegurar la igualtat efectiva d'oportunitats entre homes i dones i, en definitiva, a promoure el benestar de les persones i assegurar la cohesió social.

Les dificultats de la conciliació obliguen a un gran nombre de pares i mares a desplegar grans esforços per organitzar-se i assumir un ritme de vida frenètic que incideix negativament sobre la qualitat de vida familiar i posa en risc el correcte desenvolupament físic, emocional i intel·lectual de cada un dels seus membres.

Com a resultat, cada vegada és més habitual la imatge d'avis sobrecarregats de responsabilitats, de nens apuntats a innumerables activitats extraescolars, d'altres que passen moltes hores sols amb desmesurat accés a les tecnologies audiovisuals, de pares poc implicats a les dinàmiques de la llar i l'educació dels seus fills, mares amb sobrecàrrega que no arriben a tot, és a dir, famílies que es veuen privades d'un ambient de tranquil·litat i equilibri, que possibilita una bona interrelació, comunicació, escolta, comprensió i ajuda mútua, valors que corresponen a l'àmbit familiar i que són impossibles de transmetre si hi ha tensió, estrès i cansament.

En aquest context, les famílies miren cap a l'escola i dipositen en ella gran part de les seves expectatives com a institució a qui confiar l'atenció dels seus fills més enllà dels horaris lectius. Però la societat no pot traslladar a l'escola totes les carregues i responsabilitats.

La Comissió Nacional va fer varies propostes als partits polítics per racionalitzar i flexibilitzar els horaris de treball a Espanya, en la mesura que ho permetés cada activitat laboral, per afavorir la conciliació.

- Que les jornades laborals de dilluns a dijous s'iniciïn entre 7:30 i 9h i acabin entre les 16:30 i les 18h, amb un màxim d'una hora per dinar, i que la tarda de divendres sigui lliure. D'aquesta manera adaptant els horaris escolars als laborals. La racionalització del horaris és fonamental per apropar-nos als paràmetres europeus.
- Organització de la jornada. Per començar, s'ha de ser puntual. A Europa i Estats Units comencen la jornada a les 8 i dediquen mitja hora per dinar, en canvi a Espanya fins passades les 9 no arrenquem, fem descans pel cafè i dediquem dues hores al dinar. La càrrega de feina entre el matí i la tarda estan descompensades.
- Reunir-se amb efectivitat. Les reunions han de ser curtes i involucrar a poques persones. S'ha de realitzar pel matí o a primera hora de la tarda. S'han de preparar amb antelació perquè no es converteixin en discussions sobre assumptes de poca importància i s'ha de fixar una hora de finalització i complir-la.

- Increment a les ajudes de protecció familiar, així com les ajudes a les empreses que facilitin la conciliació, a través de subvencions, desgravacions fiscals, etc. En aquests dos aspectes, Espanya es troba a la cua d'Europa. A Espanya solament es destina un 2,7% del PIB, mentre que la mitja europea es situa en el 8,2%.
- Millora de les iniciatives de protecció social i recolzament a les famílies per a l'atenció dels més petits durant els dos primers anys de vida. S'ha d'avançar en la cobertura social de permisos de maternitat més amplis, escolarització gratuïta, etc. Es necessiten serveis destinats tant al nen com als pares.
- Millora de diversos serveis públics. Potenciació del transport públic perquè es redueixin els temps de desplaçament dels empleats entre el seu domicili i el lloc de treball; creació de centres de dia per a persones grans dependents i creació de guarderies infantils.
- Desenvolupar polítiques per part de l'Administració que defineixin estratègies per fomentar una participació equilibrada d'homes i dones a la vida familiar i l'activitat professional. S'ha d'incitar a les empreses públiques i privades, particularment mitjançant l'organització del temps de treball i la supressió de condicions generadores de discriminació salarial.

8.5.3. Consells per uns horaris més responsables

“Existeixen una sèrie de vicis adquirits a l'àmbit de la feina que van totalment en contra de la conciliació, la igualtat, la productivitat i la racionalització dels horaris, per exemple el mite de que és més productiu el que passa més hores a la feina. S'han de trencar aquests hàbits si volem equiparar-nos amb la realitat europea.”

Ignasi Buqueras, 28 d'Abril del 2008

Molts espanyols estan insatisfets, perquè passen moltes hores a la feina però no se senten realitzats ni son productius per les seves empreses, estan esgotats perquè no descansen el que haurien, s'atabalen perquè no veuen a la seva parella, fills o amics, ni tenen temps per ells mateixos...una rutina asfixiant.

En les últimes dècades el nostre país ha avançat, però aquesta transformació encara és insuficient perquè tenim encara un repte important: fer un millor ús del temps i racionalitzar els nostres horaris, per a que siguin més flexibles, més humans i més semblants als del demés països europeus.

- Valorar el nostre temps. El temps és un bé únic i insubstituïble, hem d'aprendre a gestionar millor el temps limitat del que disposem.
- Respectar el temps dels demés. El temps de la seva feina, descans, oci o vida familiar val tant com el nostre. No s'han de convocar reunions que

siguin prescindibles, ni allargar-les sense motiu. S'ha de ser puntuals a les reunions, entrevistes i trobades.

- Europeïtzar l'hora espanyola. Els horaris han d'afavorir la comunicació i interrelació global. No té sentit que anem amb varies hores de retard respecte als horaris dels principals països europeus a més que, per aquesta raó, perdem contacte amb ells en molts moments del dia.
- Ser productiu té horari. El rendiment disminueix quan es porten varies hores treballant. La jornada de 9h a 9h no és rentable per a les empreses, a més de disminuir la qualitat de vida dels empleats i les seves famílies. A les 5 o 6 de la tarda –com a altres països– s'ha de desconnectar de la feina.
- Resultats com a nova forma de mesurar satisfacció. S'ha de valorar els resultats, les hores de presència no garanteixen una major eficiència. S'han de vincular els sous a la productivitat. És necessària una valoració per objectius complets, reconeixent retributivament als que més rendeixen.
- Fer més elàstic el temps de treball. S'han d'estendre les mesures de flexibilitat d'horaris, com la jornada intensiva (no solament a l'estiu), el treball des de casa amb tecnologia pagada per l'empresa, etc. Quan a l'empleat se li dona una major autonomia, i guanya temps per la seva vida privada, es troba més motivat i més fidel a l'empresa.
- Empreses familiarment responsables. Les empreses espanyoles han de ser més sensibles amb la cultura de la conciliació. S'ha de considerar a l'empleat com a ésser humà amb una vida fora de la feina a la que hi ha esdeveniments de rellevància, igual o més important que la seva vida professional.
- El personal directiu ha de confiar en el seu equip, donar llibertat a la creativitat, fomentar la comunicació i no l'autoritarisme. S'ha d'organitzar el temps de manera que s'aprofiti al màxim el propi i els dels col·laboradors sense malgastar esforços. El lideratge del segle XXI ha de ser cordial, pròxim i dialogant.
- Iguals també a casa. A la majoria de llars no s'ha produït la igualtat efectiva de la divisió de tasques entre homes i dones. L'home no ha d'ajudar, ha de compartir amb la dona.
- Més temps per la vida familiar. Una relació entre membres d'una família satisfactòria ajuda a amortitzar l'estrès i les tensions. Els pares han d'atendre, escoltar i oferir recolzament als fills.
- Horaris en bona sintonia. És precís coordinar els horaris laborals amb els escolars i els comercials. La solució no està en prolongar la jornada escolar dels menors, sinó en retallar la jornada de treball dels pares perquè puguin passar més temps amb ells. Ha d'haver horaris comercials flexibles per

poder gaudir del temps de descans i oci, a la vegada que els mitjans audiovisuals haurien d'ajustar la programació a un nou ritme.

- Adoptar uns hàbits saludables. 8 hores per treballar, 8 per dormir i 8 per gaudir és l'ideal que hauríem de tenir. La son ha de ser suficient i de qualitat i respecte als àpats esmorzar fort, dinar bé i sopar suau.
- Conservar el millor del nostre estil de vida. Dieta mediterrània o la migdiada, costum que està guanyant punts a l'estranger, però adaptada a la vida moderna, és a dir 20 minuts.

El canvi comença per un mateix. Hem d'interioritzar aquesta nova cultura –de la conciliació, la eficiència davant de la presència i la igualtat autèntica entre l'home i la dona–.

8.5.4. Contradiccions polítiques

Al Novembre del 2011 el Parlament de Catalunya va aprovar a instàncies del PPC mesures per a la racionalització d'horaris laborals.

“Aquestes mesures tenen un efecte positiu sobre el conjunt de la societat, economia, empreses i treballadors, i sobretot a les famílies. Al nostre país és difícil la conciliació de la vida laboral i familiar, tant que està convertint la maternitat en un obstacle de desenvolupament professional, el que provoca que moltes famílies renunciïn a tenir fills.”

“Som els europeus que més hores passem a la feina, una major presència que comporta una menor productivitat. Un dels inconvenients per a la conciliació és l'hora de finalització de la feina, fet que reduint l'hora de dinar, a la majoria de les empreses de dues hores, podria avançar la sortida de la feina.”

Dolors López, Diputada del PPC

Tanmateix, al Març del 2012, Maria Dolores Cospedal, Secretaria General del PP, va dir que a Espanya s'havien de treballar més hores tant al sector públic com al privat, al igual que les empreses alemanyes, que han optat per allargar la jornada mantenint els sous.

8.6. El procés de canvi

La flexibilitat és la característica principal de la nova fórmula de producció de les empreses. El procés de canvi del mercat laboral requereix un model de gestió dels recursos humans que respongui a les noves necessitats. La Unió Europea recolza conceptes com la *flexiseguretat*.

L'adequació de la jornada consisteix en adaptar el temps diari de treball a les necessitats de les persones, fent ús de totes les eines que ofereixen les tecnologies. En aquest sentit, la jornada de treball tradicional de vuit hores, amb horari partit i

presència física a l'organització al llarg de tot el dia, està començant a quedar obsoleta davant de l'aparició de noves formes de treballar, la progressiva terciarització de l'economia i com a conseqüència dels importants canvis socials, demogràfics i culturals que s'han produït en aquests anys, entre els quals figura el fet de que són més nombroses les llars en que els membres de la parella treballen fora de casa que els que treballa un sol membre de la parella. Són canvis que determinen noves demandes de condicions laborals i de relació amb les empreses.

Les noves modalitats de gestió intel·ligent de recursos humans proposen formes de treball més flexibles i obertes. El valor de la presència i el control visual es resisteixen a donar pas a la confiança, autocontrol, responsabilitat i dosis més elevades de llibertat a les persones a l'hora de dissenyar el desenvolupament de la seva feina i la relació amb l'empresa per a la qual treballen.

D'aquesta manera apareixen una sèrie de pors que dificulten el canvi. Algunes d'aquestes pors, que comparteixen moltes empreses consultades i estudis realitzats de diferents àmbits són:

- Reticència al canvi.
- Por a la caiguda de la productivitat.
- Reorganització del treball.
- Clientela i socis desatesos.
- Redistribució de les inversions.
- Informalitat, abús i individualisme.
- Falta de disciplina.

No és fàcil eliminar aquests obstacles en una empresa, entre altres motius perquè el canvi afecta principalment als pilars en els quals es recolza la cultura empresarial de caràcter tradicional. I això, a la cultura espanyola, es deu principalment a que es premien les hores de presència a la feina en comptes de premiar una cultura basada en la consecució d'objectius.

Malgrat les dificultats, les empreses comencen a veure els beneficis d'adoptar mesures de reorganització del temps de treball per facilitar la conciliació. Cada vegada es comparteixen més i es generalitzen dintre i fora de les nostres fronteres bones pràctiques que han anat desenvolupant les empreses relacionades amb la igualtat i la conciliació. Algunes d'aquestes empreses, com les que han participat a la prova pilot²¹ *"Impuls de noves formes de reorganització del temps de treball a les empreses catalanes"* promoguda pel Departament de Treball, són un exemple de canvi que ha de produir-se a la cultura empresarial en relació amb la igualtat d'oportunitats i l'equilibri entre la vida personal i professional.

Aquestes empreses afirmen que alguns dels resultats de la prova pilot han estat la fidelització del personal, la millora del clima laboral, la reducció de l'absentisme i de la rotació; a la vegada que declaren haver trobat un element de motivació de les persones que produeix un feedback amb noves propostes amb respecte a la millora de la qualitat de vida a la feina: serveis de recolzament i assistència, menjador, aparcament, etc. Però sense dubte, les més apreciades són les que permeten que les persones puguin decidir el model d'organització de treball que més s'adapta a les

²¹ Veure l'explicació detallada sobre la Prova Pilot a l'Annex I.

necessitats de les altres facetes de la seva vida, com per exemple formació, esport, família, etc. Unes necessitats o prioritats que segurament canvien al llarg de la nostra carrera professional, per tant necessita diferents modalitats de flexibilitat en temps i espai.

Per altra banda, Elena Dinesen, directora de Recursos Humans de Microsoft, explica que els tres eixos sobre els quals va arrelar el projecte de canvi cultural a la seva empresa van ser: la formació i el desenvolupament d'habilitats, la gestió de la productivitat i les mesures de conciliació. Aleshores l'empresa parlava d'un canvi entre vuit i dotze mesos vista. Avui, sis anys després, Microsoft ha fet de la igualtat, i especialment de la conciliació, un dels seus pilars a la cultura corporativa i ha rebut nombrosos premis per aquest motiu.

El canvi demana temps i estratègies que s'han d'anar dissenyant a mida per a cada empresa i segons les seves dimensions, tipologia, sector i el moment oportú. Els plans d'igualtat es converteixen en un instrument estratègic en la mida que permeten identificar les àrees de millora des de la diagnosi, establint objectius, mesures, recursos i mecanismes d'avaluació.

8.7. Mesures per millorar l'organització del temps de treball

Adaptar la jornada de treball vol dir flexibilitzar la presència de les persones a l'organització. Per adequar la jornada podem optar entre varies propostes que faciliten la conciliació de la vida personal i laboral, i que afavoreixen tant a homes com a dones.

L'empresa i les persones treballadores han de trobar l'organització del temps més adequada per ambdues parts, de forma que la gestió del temps suposi un benefici mutu. Les més habituals s'agrupen al voltant dels conceptes de flexibilitat horària i flexibilitat en l'espai, en relació al lloc de treball. Algunes de les propostes són:

1. ***Flexibilitat del temps de treball.*** Distribució flexible del temps de treball respectant el nombre d'hores de treball pactades entre les persones treballadores i l'empresa.
2. ***Flexibilitzar l'horari d'entrada i sortida.*** Oferir la possibilitat d'entrar al lloc de treball en un marc de temps que s'adeqüi tant a les necessitats de les persones com a les de l'empresa.
3. ***Jornada continua.*** Fer les hores de treball establertes sense interrupcions.
4. ***Jornada intensiva.*** Fer la jornada sense interrupcions des de l'inici fins al final. Per exemple des de les set del matí fins a les tres de la tarda.
5. ***Jornada laboral adaptable.*** Treballar més hores, menys dies, per tenir períodes més llargs de temps lliure.

6. ***Bosses de temps de treball.*** Organitzar el nombre d'hores treballades en bases diàries, setmanals, mensuals, anuals, etc. en funció dels interessos de la persona treballadora i de l'empresa.
7. ***Descans compensatori.*** Temps de descans per compensar les hores extraordinàries.
8. ***Dia d'assumptes personals.*** Dies de que disposa la persona treballadora per absentar-se sense haver-ho de justificar.
9. ***Treball semipresencial.*** Implica que les hores de treball setmanals es distribueixen entre hores de treball presencials a les instal·lacions de l'organització i hores de treball que es fan fora de les instal·lacions, per exemple des del domicili del mateix treballador o des de telecentres.
10. ***Teletreball.*** Treballar fora de l'oficina i mantenir un contacte directe via mòbil i Internet.
11. ***Aprofitament del temps.*** Hi ha fórmules que ajuden a gestionar l'horari de manera equilibrada com per exemple, en comptes de fer sopars de feina fer esmorzars o dinars, no organitzar reunions fora de l'horari de l'empresa o incloure serveis al voltant o a la mateixa empresa que facilitin la vida personal.

9. Com elaborar un pla de conciliació (mètode de gestió del temps a l'empresa)

És necessari fer una bona diagnosi de la situació de l'empresa per poder incentivar, motivar i impulsar accions de responsabilitat social en funció de les necessitats de l'empresa i els seus treballadors. L'objectiu és millorar l'eficàcia, l'eficiència i la competitivitat de l'empresa, augmentant a l'hora el benestar de les persones i una major justícia social que afavoreixi l'impuls d'aquestes mesures.

El desenvolupament d'aquest pla està basat en el mètode de les 6 "C" de la conciliació del Departament de Treball i Indústria²².

Un pla de conciliació ha de seguir els següents passos:

1. Compromís de voler fer-ho.
2. Capacitat, saber què es pot fer.
3. Concreció de què volem fer.
4. Confiança entre tots els components de l'empresa.
5. Coordinació per decidir com es farà i portar-ho a terme.
6. Continuïtat, s'ha d'anar treballant per una constant adaptació i millora.

9.1. Compromís

El primer pas és treballar i plasmar el compromís de l'organització. Aquest compromís és bidireccional, s'ha de crear un equip de treball format per persones de la direcció i persones representats de la plantilla.

L'empresa ha de tenir la voluntat de conèixer les necessitats de les persones i de dur a terme actuacions que estiguin al seu abast per satisfer aquestes necessitats.

Gràfic 13: Compromís entre empresa i persona



Font: Les 6 "C" de la conciliació (2006).

- Cal fer una reflexió a nivell de Direcció o gerència de l'empresa per determinar el nivell de compromís que es vol assolir amb les persones de l'organització i en relació a la incorporació de les mesures de conciliació a l'empresa.

²² Departament de Treball i Indústria (2006). Les 6 "C" de la Conciliació, mètode de gestió del temps a l'empresa. Generalitat de Catalunya.

- Una vegada reflexionat i consensuat el compromís, cal institucionalitzar-lo i documentar-lo.
La formalització del compromís és bàsica per tal de garantir la sostenibilitat en el temps i la credibilitat, així com de posar de manifest la voluntat de millora de l'empresa envers la conciliació de la plantilla.
Es pot materialitzar per exemple en l'elaboració d'un codi ètic i/o de conducta, en un manual d'acollida del personal, en memòries anuals, en una carta a la Gerència, en acords col·lectius, en la creació d'un equip de treball, etc.
- Per últim s'ha de crear un equip de treball. La implicació de la direcció de l'empresa consisteix en:
 - Donar suport al Pla de Conciliació facilitant els recursos necessaris, tant humans com materials, i fixant els objectius a assolir.
 - Facilitar la creació d'un equip de coordinació, que treballarà per tal de dur a terme les actuacions previstes.
 - Garantir la presència de la Direcció en l'equip de treball i el lideratge del projecte designant a la persona que es farà responsable del procés.

La creació d'un equip de treball en el qual estiguin representades tant la direcció de l'empresa com la plantilla serà un element bàsic i central per tal de poder desenvolupar i implantar un Pla de Conciliació eficaç i sostenible. En funció de la grandària de l'empresa es recomana disposar d'un equip de treball entre 3 i 9 persones, per tal de garantir d'una banda la representativitat i, de l'altra, l'eficàcia de l'execució.

L'equip de treball sols té sentit si estan representades tant la direcció de l'empresa com la plantilla, i si es designa una persona que lideri tot el procés, que en última instància serà la responsable d'executar moltes de les fases que es proposen en aquest model de gestió de la conciliació.

9.2. Capacitat

Cada persona té les seves necessitats i cada empresa té les seves possibilitats.

El potencial o capacitat de

cada empresa és diferent segons les característiques d'ambdues parts, però qualsevol empresa pot fer quelcom per millorar el nivell de conciliació de les persones que hi treballen. Cada empresa té un nombre de persones treballadores, edat mitjana de la plantilla, sector d'activitat, organització del treball, nombre de centres de treball, etc. que implica un potencial de conciliació diferent.

S'ha d'establir quin és el potencial, o sigui, identificar quin ventall de mesures són susceptibles de ser implantades a l'organització.

La conciliació no només està a l'abast de les grans empreses, totes poden actuar.

Què necessitem per fer un anàlisi de la capacitat de conciliació de l'empresa?

- Fer el perfil de les persones de l'empresa:

- Edat mitjana
 - Nombre de personal amb fills
 - Personal amb persones al seu càrrec (tercera edat o amb algun tipus de discapacitat)
 - Nivell de formació de la plantilla
 - Antiguitat de la plantilla
 - Procedència de la plantilla
- Fer un perfil de l'empresa i de les seves característiques:
- Dimensió de la plantilla
 - Perfil del personal
 - Activitat
 - Sector
 - Nombre de centres de treball
 - Concentració de personal per centre de treball
 - Processos de treball
 - Organització de l'activitat en quant a horaris i torns de treball

A partir d'aquest perfil serà possible identificar la capacitat. L'objectiu és determinar amb precisió i de manera objectiva quins són els paràmetres que defineixen per una banda les possibilitats de l'empresa, i per una altra les necessitats de la plantilla. L'anàlisi d'aquests paràmetres i la selecció de les mesures susceptibles de ser aplicades és un procés essencial de cara a poder establir les oportunitats de millora.

Hem de tenir present que dins d'una mateixa organització hi sol haver llocs de treball de diferent naturalesa que permeten l'aplicació d'unes determinades mesures i amb unes necessitats específiques o diferents perfils de persones desenvolupant tasques també diferents. Per tant, la capacitat per a cadascun d'aquests grups homogenis pot diferir.

S'ha de tenir en compte que la capacitat o potencial de l'empresa és dinàmic, varia segons el cicle d'evolució de l'empresa i de la plantilla, per tant, serà important revisar-ho amb certa periodicitat, per exemple cada dos anys es recomana. Si alguna característica que determina la capacitat varia, també serà important refer aquesta anàlisi.

9.3. Concreció

Per poder definir què volem fer és imprescindible analitzar la situació a la que

estem. Aleshores podrem comparar-la amb la nostra capacitat de conciliació. El contrast entre la situació actual i el potencial ens permetrà identificar les oportunitats de millora i serà aleshores quan podrem determinar què volem fer i cap a on volem anar.

Per poder determinar què volem fer hem de diagnosticar quina és la situació actual, contrastar aquesta amb el potencial i identificar les oportunitats de millora.

És important establir mecanismes per conèixer la realitat de la nostra empresa i saber quines són les necessitats de conciliació de la plantilla. Si ho pressuposem, és molt fàcil que el que posem en marxa no respongui a la nostra realitat i, per tant, sigui ineficient.

Com es pot observar al Gràfic 14, s'han d'analitzar vuit eixos estructurals:

Gràfic 14: Eixos de la conciliació



Font: Les 6 “C” de la conciliació (2006).

9.3.1. Eixos operatius

Aquests analitzen les mesures de conciliació existents a l'empresa.

- **Solucions flexibilitat laboral:** engloba aquelles mesures encaminades a flexibilitzar el temps i l'espai de treball per adequar-los a cada moment en la vida de les persones que hi treballen.
- **Solucions de suport professional:** mesures destinades a oferir suport a les persones en el seu desenvolupament professional i personal i dotar-les de les habilitats i capacitats necessàries per millorar l'equilibri treball - vida personal.
- **Serveis a la persona:** serveis que l'organització posa a disposició de la plantilla des de les seves instal·lacions o amb els seus recursos. L'objectiu d'aquests serveis es millorar la qualitat de vida i la conciliació.
- **Contractació i retribució:** mesures que tenen l'objectiu de garantir que la situació personal i familiar no sigui un impediment per a la contractació ni per a la promoció de les persones. També inclouen les mesures

retributives que tenen en consideració determinades situacions personals a la plantilla.

9.3.2.Eixos estratègics

Aquests analitzen els elements potenciadors de la conciliació a l'empresa.

- **Sensibilització:** marca quina és la conducta de l'empresa envers determinades qüestions. Aquesta conducta pot ser espontània o respondre a la voluntat manifesta i formalitzada de l'empresa (estaríem parlant de la cultura de l'empresa).
- **Capital humà:** és l'augment en la capacitat de la producció de treball o en la qualitat del treball, que s'aconsegueix millorant les capacitats de les persones treballadores. Aquestes millores s'obtenen mitjançant l'aplicació de determinades polítiques de recursos humans, com per exemple:
 - Formació contínua
 - Polítiques de motivació
 - Treball en equip
 - Polítiques d'igualtat d'oportunitats
 - Polítiques de gestió del temps

L'existència d'aquestes polítiques serà un element que potenciarà els beneficis positius de la incorporació de mesures de conciliació, tant per al treballador com per l'empresa.

- **Comunicació interna:** aquest punt influeix directament en la satisfacció de les persones, en el seu treball i en la seva situació a l'empresa. És un instrument indispensable per:
 - Generar confiança
 - Fer homogènia l'actuació de l'empresa
 - Potenciar els seus resultats

Aquestes mesures ajuden a conèixer quines són les necessitats de les persones que formen part de l'organització. Una organització dels fluxos comunicatius (verticals i horitzontals, formals i informals) ajuda a fomentar l'ús de mesures de conciliació i la seva adequació a les necessitats de la plantilla.

- **Control econòmic:** per tal de garantir que l'adopció de mesures de conciliació per part de l'empresa sigui sostenible i perdurable en el temps és necessari mesurar l'impacte en els diferents paràmetres econòmics, com per exemple en la productivitat, en els ratis de personal o en els indicadors interns com el clima laboral.

Una vegada identificades les mesures que existeixen a l'empresa, tant les mesures formalitzades com les que no, però que formen part de la pràctica habitual de l'empresa, cal recollir-ho tot en el Pla de Conciliació de l'empresa.

9.4. Confiança

Posar en marxa un pla de conciliació a l'empresa implica un procés de canvi important. Caldrà canviar mentalitats, determinats

S'han d'obrir canals de comunicació, establir mecanismes de participació i col·laboració i treballar la sensibilització a tots els nivells de l'organització.

comportaments, costums, rutines i hàbits. Per tant generar un procés de confiança i fomentar la col·laboració és un dels factors d'èxit que ens ajudarà a que la posada en marxa de les mesures de conciliació aconseguixi els objectius fixats.

La confiança consisteix en crear els vincles de comunicació interna que facilitin que la informació i voluntat de l'empresa arribin a totes les persones, independentment de la seva situació organitzacional, i que les preocupacions i necessitats de tots els col·lectius arribin a la direcció de l'empresa.

Alguns exemples de canals de comunicació interna que poden ser d'utilitat són:

- **Taulell d'anuncis:** aquest canal és multidireccional, de la direcció a la plantilla i a la inversa, així com també entre els diferents departaments que formen part de l'empresa. Representa una despesa econòmica mínima i és de gran efectivitat.
- **Bústia de suggeriments:** canal formal que facilita la comunicació ascendent (de la plantilla a la direcció). La finalitat és donar la possibilitat als treballadors de formular suggeriments de millora o idees a la direcció.
- **Reunions periòdiques:** és important planificar aquestes reunions amb el supervisor i la resta de persones que formen part de l'equip de treball. Les reunions faciliten el diàleg i fomenten les relacions personals, sobretot entre les persones que no solen interactuar entre sí freqüentment. Aquestes reunions es poden produir de manera informal, però generar una periodicitat per generar un clima de confiança.
- **Revista interna:** la publicació editada periòdica de l'empresa serveix com a canal descendent per a donar a conèixer la voluntat de l'empresa.
- **Intranet corporativa:** Aquesta eina permet una comunicació instantània i facilita la comunicació, no sols entre Direcció i plantilla, sinó també entre les diferents persones que formen part de la plantilla.

Cal tenir en compte que a cada persona de l'organització li pot arribar la informació per diferents canals, per tant cal assegurar-se de que a tothom li arriba la informació, i que aquesta és la mateixa. Cada persona valora i busca els canals de comunicació més adequats a les seves necessitats. Una utilització eficient dels canals, la periodicitat i la qualitat de les comunicacions, afavoreixen aquesta confiança mútua necessària per afrontar la implantació d'un pla de conciliació.

9.4.1. Col·laboració

La col·laboració no és només un pas més, és una actitud per part de totes les persones involucrades. Per tal de que la implantació d'un procés de canvi tingui èxit caldrà comptar amb la col·laboració de tothom, tant comitè d'empresa, direcció, com treballadors.

Les dinàmiques de grup són una de les metodologies més utilitzades per fomentar la participació en aquest tipus de projectes. Els objectius són:

- Conèixer la realitat a través de les persones involucrades.
- Identificar els aspectes qualitatius d'una situació com per exemple l'entorn.
- Obtenir opinions sobre situacions concretes.
- Apuntar possibles solucions.

És recomanable, per tal de garantir i fomentar una actitud de col·laboració i diàleg:

- Sensibilització envers la conciliació, igualtat d'oportunitats i polítiques de capital humà.
- Sensibilització per tal de conèixer les possibilitats i les realitats de l'empresa.
- Formació sobre les mesures i la seva implantació.

9.4.2. Creació de l'Equip de conciliació

Si en una primera etapa ja s'ha creat un equip de treball, en aquest moment s'hi pot reconvertir de la manera que es consideri oportuna.

És important tenir clar el paper que tenen el comitè d'empresa i la negociació col·lectiva. Les funcions principals que assumirà són:

- Anàlisi: el Comitè ha d'actuar com a fòrum de reflexió entorn a les qüestions que es plantegen en aquest model, per tal de definir i ajudar en la redacció i concreció del Pla.
- Operativitat: l'equip ha de contribuir a la resolució de conflictes que puguin sorgir de la implantació de mesures, col·laborar activament en la informació, divulgació i formació.
- Avaluació i control: l'equip ha d'establir indicadors per controlar i avaluar el compliment dels compromisos adquirits.

La col·laboració només serà possible si totes les persones estan sensibilitzades i, a més, disposen de coneixements específics sobre la conciliació i la igualtat d'oportunitats en l'àmbit de l'empresa.

9.5. Coordinació

Es probable que un cop feta l'anàlisi de la situació actual sorgeixin nombroses

oportunitats de millora, per tant, abans de començar a abordar-les, caldrà prioritzar.

S'han d'establir prioritats, marcar objectius qualitatius i quantitatius de millora i sobretot marcar un calendari d'actuacions.

És recomanable que aquest procés sigui participatiu. La prioritització s'ha de traduir en uns objectius concrets, tant qualitatis com quantitatis, per tal de que les decisions siguin efectives i productives. Cal disposar dels mecanismes necessaris per dur-les a la pràctica, fer un seguiment i avaluar els resultats.

Un cop prioritzades les oportunitats de millora, cal definir clarament:

- El funcionament de cadascuna
- Definir les noves mesures i les millores de les existents
- Com se'n pot fer ús
- A quines persones van dirigides
- Quin és el mecanisme de sol·licitud
- Quina és la persona responsable

La negociació col·lectiva és el mecanisme més escaient per tal de formalitzar i donar forma al Pla de Conciliació. Caldrà que en aquesta fase es faci especial atenció a aquest aspecte, involucrant al comitè d'empresa i representants dels treballadors en la presa de decisions sobre les mesures a implantar i la manera de formalitzar-les i implantar-les.

Per tant, com a resum, en aquesta fase és important tenir els següents passos clars:

1. Prioritzar les oportunitats de millora identificades.
2. Fixar objectius.
3. Definir mecanismes de seguiment de la implantació.
4. Definir clarament el funcionament de cada mesura.
5. Assignar responsables.

A continuació, es proposa un catàleg de mesures concretes a cada realitat, en torn a quatre eixos operatius:

1. Solucions de flexibilitat laboral
2. Solucions de suport professional
3. Serveis a la persona
4. Contractació i retribució

Amb totes aquestes propostes es pot fer una idea sobre la tipologia de mesures a implantar. És importat tenir en compte que el que en una empresa es pot aplicar, en una altra pot ser que no sigui viable, de la mateixa manera que el que pot ser una necessitat per a una empresa, per una altra pot no ser-ho.

Cada empresa ha de fer, com s'ha comentat abans, una avaluació de les necessitats i el potencial abans de decidir quines mesures implantar i no accedir directament a treballar sobre un catàleg de mesures.

9.5.1. Solucions de flexibilitat laboral

Què són?

Aquestes mesures tenen com a objectiu fer compatible el temps de treball amb el temps personal. És un concepte més ampli que no només es refereix a la flexibilitat d'horaris. Actualment, hi ha molts factors que fan que el temps no es pugui distribuir o organitzar de forma rígida. Existeixen dues categories:

- Mesures de flexibilitat laboral dirigides a incrementar l'autonomia en el lloc de treball, es a dir faciliten la reorganització.
- Mesures que preveuen la necessitat d'interrompre temporalment el treball per circumstàncies personals o familiars.

Quins beneficis aporten a l'empresa i a la plantilla?

- Millorar la gestió i la productivitat del temps treballat.
- Disminució de l'estrès que pot suposar el desconeixement de les tasques que s'han de realitzar o els imprevistos.
- Facilitar la planificació de l'ús del temps i propiciar d'aquesta manera l'avinença entre les exigències laborals i personals.
- Respondre a les exigències fluctuants de les persones –cicles de vida, etapes de la trajectòria professional, responsabilitats familiars– però també respondre a les exigències fluctuants de les empreses –produccions estacionals, puntes de treball, etc.
- Retenció del personal permetent la flexibilitat enfront determinades situacions, evitant la sortida de l'empresa o fins i tot del mercat laboral per motius personals o familiars.

A continuació s'anomenen totes les mesures que es poden trobar dins d'aquest apartat:

I. ADAPTACIÓ I REORGANITZACIÓ D'HORARIS

Aquesta mesura pretén adaptar els horaris de treball a les necessitats de conciliació de les persones dins les possibilitats de l'empresa. La reorganització es pot dur a terme mitjançant:

- Adaptació a l'hora de dinar a les necessitats de la plantilla, per exemple, reduir l'hora de dinar per poder sortir abans o establir l'hora de dinar en una franja que respongui millor a les necessitats de la plantilla.
- Facilitar el canvi o permuta de torns entre el personal per tal de respondre a les necessitats de la plantilla.
- Establir jornades intensives en determinades èpoques de l'any (per exemple, en èpoques de producció més baixa) o en determinades circumstàncies personals (per exemple durant el període de vacances dels fills).
- Jornada intensiva els divendres o un dia a la setmana, per tal de disposar de temps per atendre qüestions personals.
- Bancs de temps per tal de permetre als treballadors intercanviar hores de treball per dies de descans o temps lliure, o com a contra prestació per l'assoliment de determinats objectius a la feina, es a

dir, compensar l'assoliment de determinats objectius amb temps lliure.

- Càlcul mensual d'hores que permeti adaptar les hores de treball a la càrrega de treball al llarg del mes, és a dir, que els dies de més feina es pugui treballar més hores a canvi de treballar menys els dies de menys feina, sempre que s'avisí als treballadors afectats per la distribució irregular de la jornada amb una antelació suficient per tal de permetre'ls reorganitzar la seva vida personal.
- Adaptació de l'horari de treball per tal de poder fer cursos de formació professional i per cursar estudis per a l'obtenció d'un títol acadèmic o professional.
- Reducció de jornada. Oferir la possibilitat de reducció de la jornada laboral més enllà de la que estableix la legislació vigent:
 - Reducció de jornada per a la cura de fills:
 - Ampliar l'edat dels fills més enllà de 6 anys.
 - Permetre la reducció de jornada inferior al terç de la durada d'aquella.
 - Permetre la reducció de jornada superior a la meitat de la durada d'aquella.
 - Reducció de la jornada per la cura d'altres familiars dependents:
 - Permetre gaudir d'aquesta reducció sense exigir que la persona dependent no pugui valer-se per si mateixa.
 - Permetre la reducció de jornada inferior al terç de la durada d'aquella.
 - Permetre la reducció de jornada superior a la meitat de la durada d'aquella.
 - Reducció de la jornada per lactància:
 - Permetre l'acumulació de les hores de lactància en jornades senceres.
 - Reducció de jornada per formació.

II. HORARI FLEXIBLE

Suposa l'establiment d'un horari flexible d'entrada i sortida, podent compensar o recuperar les hores no treballades dins una jornada, la setmana o el mes. Per tal de garantir el bon funcionament de l'empresa es pot establir una franja horària d'obligat compliment per als treballadors, per exemple de 10 a 14h.

III. POLÍTICA DE LLUMS APAGADES

Establir una hora de sortida en que tothom ha de deixar el lloc de treball per tal de trencar l'hàbit de prolongar la jornada laboral i incentivar que s'aprofiti millor el temps de treball per part de tothom.

IV. POLÍTICA PER EMERGÈNCIES

Facilitar la sortida del lloc de treball per motius personals amb caràcter d'emergència, així com també, disposar d'autonomia per poder utilitzar els dies de lliure disposició o d'assumptes personals.

V. VACANCES

- Possibilitar la permuta del torn de vacances entre les persones treballadores.
- Possibilitar la coincidència del període de vacances amb els períodes de vacances escolars.
- Possibilitar el gaudir continu o discontinu del període de vacances anuals per tal d'atendre millor les necessitats personals i familiars de les persones treballadores.

VI. PERMISOS RETRIBUÏTS

Oferir la possibilitat de millorar els permisos retribuïts reconeguts legalment:

- Fixant un determinat nombre de dies de permís remunerat i no recuperable a l'any per a poder atendre als fills, malalts o altres familiars dependents.
- Fixant un determinat nombre de dies de permís remunerat i no recuperable a l'any per a poder acompanyar al metge als fills, malalts o altres familiars dependents.
- Ampliant els dies de permís de paternitat.

VII. PERMISOS NO RETRIBUÏTS

- Fixar un determinat nombre de dies de permís no retribuït a l'any per atendre als fills, malalts o altres familiars dependents.
- Fixar un determinat nombre de dies de permís no remunerat per a poder acompanyar al metge als fills, malalts o altres familiars dependents.

VIII. SUSPENSIÓ DEL CONTRACTE PER MATERNITAT/PATERNITAT

Oferir la possibilitat de millorar la legislació vigent:

- Complementant la prestació econòmica de la Seguretat Social fins al 100% del salari del treballador.
- Ampliant la durada de la suspensió del contracte.
- Configurant aquest dret com un dret individual de la mare i el pare.

IX. EXCEDÈNCIES

Oferir la possibilitat de millorar la legislació vigent:

- Per cura de fills menors:
Ampliant l'edat dels fills més enllà de tres anys o ampliar el període dins del qual es pot sol·licitar l'excedència més enllà de tres anys des de la resolució judicial o administrativa en cas d'adopció o acolliment preadoptiu.
- Per cura d'altres familiars dependents:
Permetent l'excedència per la cura de familiars dependents, sense necessitat que no es puguin valer per sí mateixos i ampliant la durada de l'excedència més enllà de l'any previst a la legislació vigent.
- Permetent les excedències de curta durada d'entre 15 dies i 3 mesos.

X. FLEXIBILITAT LOCATIVA

- Teletreball: possibilitar teletreballar voluntàriament, per períodes temporals o en règim mixt, com per exemple alguns dies de la setmana o en determinades èpoques de l'any.
- Fomenta l'ús de les noves tecnologies de manera que els treballadors puguin gaudir d'una flexibilitat de l'espai de treball o estalviar desplaçaments.

9.5.2. Mesures de suport i desenvolupament professional

Què són?

Aquestes mesures tenen com objectiu dotar als treballadors de les capacitats i competències necessàries perquè puguin adaptar-se al seu lloc de treball i a les exigències laborals, així com dotar-los de les habilitats personals que permetin un equilibri entre la vida personal i laboral. Hi ha dues categories de mesures:

- Les que fomenten i incentiven l'esperit de millora contínua, el desenvolupament i la formació, garantint que aquest desenvolupament professional es fa en igualtat d'oportunitats i que, per tant, la situació personal o familiar, no és una limitació en aquest desenvolupament.
- Les que faciliten l'orientació i l'assessorament personal, especialment en moments que poden suposar una càrrega important per a les persones implicades, com per exemple suport psicològic per malaltia d'un familiar fins a assessorament legal, ocupacional, financer i altres possibilitats.

Quins beneficis aporten a l'empresa i a la plantilla?

- Millora del clima laboral donat que s'afavoreix una millor integració de les necessitats i les capacitats.
- Reducció dels conflictes laborals per motius personals o familiars i la incompatibilitat amb les obligacions de feina.

- Mantenir el nivell de competitivitat dels treballadors en excedència per garantir la seva reincorporació fent-ho de la forma més eficient possible.
- Atracció i retenció de recursos humans amb talent i amb gran potencial.
- Incrementar les habilitats i els coneixements tècnics del personal per millorar la productivitat de l'empresa i al mateix temps la motivació del personal i la seva satisfacció en el lloc de treball.

I. FACILITAT D'ACCÉS A LA FORMACIÓ

Es tracta de facilitar que tothom pugui assistir a la formació que imparteix l'empresa, independentment de la situació personal i/o familiar, mitjançant:

- Formació en hores de treball o en temps mixt, es a dir, part de la formació es fa en horari laboral i l'altra no. Es poden determinar diferents fórmules en funció del tipus de formació, per exemple, 100% en horari laboral si es tracta de formació relacionada directament amb el lloc de treball, i en temps mixt si es tracta de formació complementària que no estigui directament relacionada amb el lloc de treball.
- Serveis de suport (cura de persones dependents, infants) si la formació és en hores extra laborals.
- Formació a les instal·lacions de l'empresa, en especial aquella formació relacionada directa o indirectament amb el lloc de treball i que organitza l'empresa.
- Facilitar els desplaçaments al lloc on s'imparteix la formació si és fora de l'horari laboral i fora de les instal·lacions de l'empresa (per exemple, donant temps per desplaçar-se fins al lloc on s'imparteix la formació).
- Facilitar l'accés a la formació mitjançant fórmules com l'e-learning i la formació a distància entre d'altres.
- Programes d'ajudes econòmiques per tal de que tothom pugui accedir a la formació, especialment per ampliar estudis i programes especials amb persones amb nivells inferiors de formació.

II. FORMACIÓ D'ORIENTACIÓ PERSONAL

Formació sobre qüestions de l'àmbit personal:

- Escola de pares i mares
- Sobre la cura de persones dependents
- Formació per la integració de persones immigrants
- Formació per al desenvolupament personal

III. FORMACIÓ PER A UN ÚS CORRECTE DE LES NOVES TECNOLOGIES

Formació per millorar l'ús i administració de les noves tecnologies com l'e-mail, les PDA i d'altres, i gestionar-les correctament.

IV. FORMACIÓ EN PERÍODES D'EXCEDÈNCIA

Possibilitat de facilitar l'accés voluntari a la formació a les persones que estan gaudint d'una excedència.

V. FORMACIÓ EN HABILITATS

Formació específica en habilitats per tal de millorar les competències en la gestió de l'estrès i/o situacions de conflicte, organització del temps, planificació de tasques entre d'altres.

VI. FORMACIÓ ESPECÍFICA PER A LA REINCORPORACIÓ AL LLOC DE TREBALL

Formació específica dirigida a les persones que han sofert una llarga baixa laboral o una excedència per tal de facilitar la seva readaptació al lloc i entorn de treball, amb especial atenció a aquells aspectes que han canviat o són nous.

VII. SOLIDARITATS ENTRE LA PLANTILLA

Fomentar les solidaritats entre la plantilla per possibilitar, per exemple, canvis de torns i organitzar-ne un bon funcionament.

VIII. ADAPTACIÓ DE LA SITUACIÓ PROFESSIONAL

Possibilitat de canviar el lloc de treball o les responsabilitats professionals temporalment per qüestions d'àmbit personal com poden ser:

- La malaltia d'una persona de l'entorn familiar
- Una situació de separació matrimonial
- Considerar la responsabilitat sobre els nens per escollir torns de treball i/o vacances; o qualsevol altre qüestió que suposi una càrrega o alteració important per a la persona.

IX. SUPORT PERSONAL

Oferir suport professional a les persones de l'empresa en determinades circumstàncies com poden ser:

- Facilitar assessorament jurídic - legal, financer, o altres, a través de les persones professionals de l'empresa o a través d'especialistes externs.
- Programes de suport personal per a persones que han patit una pèrdua a l'entorn familiar.
- Programes de suport personal quan es tenen persones dependents o malalts a càrrec.

- Programes de suport personal per a persones que traslladen la seva residència habitual per motius de feina.

X. POLÍTQUES DE PROMOCIÓ NEUTRES

Establir mecanismes per garantir que la promoció a l'empresa es dona amb independència de la situació personal i establir mecanismes per garantir que acollir-se a les mesures de conciliació no és un fre per poder promocionar-se a l'empresa.

XI. PREVENCIÓ DE SÍNDROMES PSICOSOCIALS

Articular mecanismes per detectar els factors de risc psicosocial a l'empresa i establir els mecanismes de prevenció escaients.

XII. PREVENCIÓ DE L'ASSETJAMENT

Organitzar actuacions de prevenció sobre l'assetjament a la feina amb l'objectiu de que cap persona deixi d'acollir-se a una mesura de conciliació a causa de qualsevol tipus d'assetjament. Les actuacions de prevenció poden ser:

- Assignar una persona o comitè que vetlli per dur a terme actuacions de prevenció i que actuï com a canalitzador de queixes i denúncies.
- Sensibilitzar i formar sobre què s'entén per assetjament i formalitzar el procediment a seguir quan una persona el pateix.
- Identificar què es considera assetjament i quines penalitzacions s'imposaran.
- Establir els mecanismes per tal que les persones que pateixin algun tipus d'assetjament ho puguin comunicar a la persona designada a aquests efectes.

9.5.3. Serveis a la persona a l'empresa

Què són?

Son aquells serveis que l'organització posa a disposició de la plantilla des de les seves instal·lacions i infraestructures o amb els seus recursos, amb l'objectiu de millorar la qualitat de vida i la conciliació. És a dir, són aquelles mesures que tenen en compte les necessitats personals i familiars quotidianes que pot tenir qualsevol persona: buscar una activitat per a la canalla a l'estiu, resoldre qüestions domèstiques, o portar el vestit a la tintoreria.

Troblem tres categories de mesures o serveis:

- Serveis de proximitat empresa - persona: mesures que faciliten al treballador amb persones a càrrec, siguin fills, persones grans o

dependents, la compaginació de treball fora de casa amb les tasques de cura i atenció.

- Serveis per facilitar la mobilitat: mesures que intenten facilitar la mobilitat fins al centre de treball o els desplaçaments realitzats per motius laborals.
- Serveis per a la salut, cultura i l'oci: serveis que faciliten l'accés de les persones que treballen a l'oci i la cultura.

Quins beneficis aporten a l'empresa i a la plantilla?

- Reducció de l'estrès que poden patir els treballadors amb persones a càrrec i el desgast que pot causar la doble jornada.
- Millorar l'organització de la vida i el treball a través de facilitar l'accés a determinats serveis i, per tant, millorar l'eficiència personal.
- Reduir el temps de trasllats de casa a la feina i al revés o facilitar la mobilitat.
- Transferència de coneixements i de bones pràctiques de conciliació. Aquestes mesures potencien el traspàs del coneixement en matèria de conciliació, tant de l'empresa a treballadors, com de les persones que formen part de la plantilla, especialment en l'àmbit més proper i personal.
- Increment del compromís i el sentiment de pertinença mitjançant el vincle que es pot establir entre l'empresa i la plantilla.
- Retenció de personal evitant la sortida de l'empresa o fins i tot del mercat laboral per motius personals o familiars.
- Reducció de l'absentisme i augment de la productivitat.

1. Serveis de proximitat empresa - persona:

I. SERVEIS PER A LA CURA I EDUCACIÓ DE FILLS

Facilitar l'accés a llars d'infants, esplai o casal en període de vacances, serveis de permanència mitjançant serveis mancomunats amb altres empreses de la zona o arribant a convenis amb serveis de les rodalies.

II. SERVEIS PER A LA CURA DE PERSONES DEPENDENTS

Facilitar informació o accés a casals de dia, centres per a persones grans o clubs d'antics treballadors, mitjançant serveis mancomunats amb altres empreses de la zona o arribant a convenis amb serveis existents de les rodalies.

III. SERVEIS DOMÈSTICS

Facilitar l'accés a serveis d'ajuda domèstica, compres col·lectives, de neteja com tintoreria, rentat de cotxes, etc.

IV. CENTRALITZACIÓ DE LA INFORMACIÓ

L'empresa es pot encarregar de manera unificada de centralitzar i donar a conèixer informació d'interès particular en relació a diferents aspectes:

- Serveis per a la cura de persones grans, centres de dia.
- Informació d'interès per a persones immigrants.
- Informació sobre ajudes o subvencions per a l'àmbit personal i familiar.
- Establir mecanismes per a obtenir aquesta informació, ja sigui amb interlocució a l'administració local o a altres agents locals del territori.
- Punt d'informació per temes d'oci i culturals, entrades a teatres i concerts entre d'altres.

V. ESDEVENIMENTS DE PROXIMITAT EMPRESA – PERSONA

Organitzar una jornada de portes obertes a l'empresa, visita a les instal·lacions i centres de l'empresa o altres activitats.

2. Serveis per facilitar la mobilitat:

Cal tenir en compte que per a moltes persones el temps de desplaçament fins al centre de treball els determina el temps disponible per qüestions de l'àmbit personal. Per tant, treballar en aquesta línia (si aquesta és la necessitat) també és treball per millorar la conciliació. Això ho podem fer a través de:

VI. OPTIMITZACIÓ D'ACCÉS AL LLOC DE TREBALL

Programes de cotxe compartit, plans per reduir el temps d'accés al lloc de treball, per exemple:

- Horaris adaptats per evitar hores punta de tràfic.
- Si les persones es desplacen en transport públic, en polígons o zones rurals, ajustar, en la mesura del possible, els horaris d'entrada i sortida de l'empresa als horaris de transport.
- Política de proximitat de la llar - lloc de treball, per exemple, per aquelles empreses amb molts centres de treball (comerços, hostaleria, oficines bancàries, etc.) donar prioritat en l'obertura d'una nova oficina o centre de treball a aquelles persones de l'empresa que viuen més a prop.

VII. SERVEIS PER AL TRANSPORT I LA MOBILITAT

Transport, aparcament de l'empresa o col·lectiu d'un grup d'empreses a la zona. Programes per incentivar el transport col·lectiu.

VIII. TRANSPORT COL·LECTIU MANCOMUNAT

Acords amb empreses veïnes per mancomunicar mitjans de transport d'accés als centres de treball.

3. Serveis per a la salut, cultura i l'oci:

IX. SERVEIS PER AL DESCANS I CULTURA

Facilitar l'accés en les instal·lacions de l'empresa o en les rodalies a:

- Espais per al descans i les pauses de treball.
- Sala d'internet, especialment per aquelles persones que no treballen davant l'ordinador, d'aquesta manera es facilita l'accés a poder realitzar determinades gestions personals (compra d'entrades d'oci, gestions amb bancs, organització de viatges, etc.).

X. SERVEIS PER A L'EXERCICI FÍSIC

Facilitar des de l'empresa l'accés a serveis d'esport des de les pròpies instal·lacions de l'empresa, en les rodalies o mitjançant convenis amb centres esportius. Fomentar l'exercici i l'esport, creant equips d'empresa o activitats esportives a l'empresa.

XI. SERVEIS PER A LA SALUT

Mitjançant atenció mèdica a les instal·lacions de l'empresa o les rodalies, serveis de vigilància de la salut, etc.

XII. SERVEIS A L'HORA DE DINAR

Cuina office, restaurant a l'empresa o rodalies, càterin, sala amb microones o altres serveis que facilitin que les persones puguin dinar a les instal·lacions de l'empresa o les rodalies, especialment en funció de la ubicació del centre de treball i en funció del temps que es disposa per dinar.

9.5.4. Mesures de contractació i retribució

Què són?

El compromís de l'empresa amb la conciliació de la vida laboral i personal comença també en el moment de la selecció i la contractació.

Ens trobem en aquest eix amb dos categories de mesures:

- Sistemes de selecció, contractació i retribució: incorporar mesures de conciliació de la vida personal i laboral també significa establir aquells mecanismes que permetin la contractació de persones amb independència de quina sigui la seva situació personal o familiar. Les empreses poden dissenyar els seus processos de selecció, contractació i retribució de manera que siguin processos neutres.
- Acció social a l'empresa: són totes aquelles mesures amb un component econòmic que suposen una compensació addicional que afecta de manera directa a la millora de la vida personal i familiar de les persones que integren una organització.

Quins beneficis aporten a l'empresa i a la plantilla?

- Treure més rendibilitat econòmica a la retribució que es percep pel treball realitzat. És a dir, guanyar més i millor o gastar menys aprofitant condicions avantatjoses que pot oferir l'empresa.
- Increment de les capacitats i competències de l'empresa mitjançant la valoració i optimització de les potencialitats i possibilitats de tota la plantilla.
- La igualtat d'oportunitats i el reconeixement de les habilitats i capacitats augmenten el compromís de les persones amb l'empresa i amb el seu acompliment professional.
- La transparència en el procés de selecció, de promoció i retribució disminueix els greuges comparatius i millora el clima laboral.
- És una manera de formalitzar el compromís de l'organització amb el personal, a la vegada que augmenta la vinculació i la fidelització de les persones amb l'empresa.

1. Sistemes de selecció, contractació i retribució:

I. POLÍTICA DE SUBSTITUCIÓ EN CAS D'EXCEDÈNCIES

Política de substitucions sempre que una persona agafa una excedència, per tal de no sobrecarregar de feina als companys.

II. ESTABILITAT EN L'OCUPACIÓ

Establir mecanismes per tal d'incorporar mesures de flexi - seguretat, tenint en compte les necessitats de l'empresa, però pensar a la vegada en la seguretat de les persones en relació al seu lloc de treball.

III. POLÍTICA DE PREJUBILACIÓ

- Establir un mecanisme de pre-jubilació o possibilitat de pre-jubilació parcial per a aquelles persones amb determinada antiguitat i determinada edat.
- Fomentar l'ús del contracte de relleu.
- Establir mecanismes d'adaptació a la jubilació.

IV. SELECCIÓ I CONTRACTACIÓ NO DISCRIMINATÒRIA

- Fer transparents els criteris de contractació i selecció i permetre la intervenció dels representants dels treballadors en la fixació d'aquests criteris, i fins i tot, en el propi procés de selecció.
- Determinant la tipologia de contractes en funció del lloc de treball a cobrir i no en funció d'altres paràmetres, com per exemple la situació personal.
- En les entrevistes de selecció no incloure preguntes sobre la situació personal o familiar.

V. SISTEMES DE RETRIBUCIÓ

En aquelles feines que ho permetin, perquè presenten un component predominant intel·lectual o creatiu, fixar formes de retribució que tinguin més en compte l'acompliment d'objectius o resultats que la disponibilitat horària de la persona treballadora.

2. Acció social a l'empresa:

VI. BENEFICIS SOCIALS PER A LA SALUT

Facilitant la contractació d'una assegurança mèdica per a les persones treballadores i parents amb millors condicions que les de mercat.

VII. COMPLEMENT A LES COMPENSACIONS DE LA SEGURETAT SOCIAL

Complementar les prestacions de la Seguretat Social en cas de baixes, per exemple, en la baixa per maternitat o paternitat.

VIII. BENEFICIS SOCIALS PER A LA FAMÍLIA

Establir mecanismes de retribució extrasalarial per a les persones amb càrregues familiars, per exemple:

- Tiquet guarderia.
- Beneficis socials per a la despesa de llibres escolars.
- Beneficis socials en cas de persones dependents a càrrec.
- Bancs de llibres i altres materials escolars.

IX. BENEFICIS SOCIALS PEL TRANSPORT

- Abonament de transport públic gratuït o amb descompte a les persones que es desplacin al lloc de treball amb aquest mitjà.
- Facilitar cotxe d'empresa pels desplaçaments de feina.
- Subvenció o aportació econòmica per a aquelles persones que es traslladin al lloc de treball amb transport compartit, es a dir, quatre persones en un mateix vehicle i es paga la despesa d'aparcament o benzina.

X. BENEFICIS SOCIALS PER ACCEDIR A L'HABITATGE

Contribució o aportació econòmica en l'adquisició del primer habitatge.

XI. BENEFICIS SOCIALS PER AL DINAR

L'empresa ofereix tiquet restaurant o qualsevol altre compensació econòmica per a les persones que no poden anar a dinar a casa.

9.6. Continuïtat

Anàlisi i avaluació de la implantació així com identificació de noves oportunitats de millora.

La implantació d'un pla de conciliació s'ha d'entendre com un procés de millora contínua. No es tracta d'un projecte que comença i s'acaba sinó que cal una activitat constant i que evolucioni segons els resultats que s'obtenen i les noves necessitats identificades. Un procés de millora contínua és una combinació de tasques, orientacions i actuacions necessàries per tal de poder assolir uns objectius de manera sostenible, és a dir, que un cop s'ha aconseguit es mantinguin en el temps.

Els cinc passos descrits anteriorment no són lineals en el temps, però en una primera implantació és recomanable fer-ho d'aquesta manera. Cal tenir present que la viabilitat i eficiència d'un Pla de Conciliació no depèn tant sols de propiciar un entorn favorable mitjançant el compromís i la sensibilització de l'empresa, és necessari entendre'l com un procés de millora contínua. És important que en tot el procés de planificació i disseny del Pla de Conciliació s'estableixin variables

quantitatives i qualitatives d'avaluació per facilitar el procés en sí d'avaluació i millora contínua.

En aquesta etapa d'avaluació i millora contínua, l'equip de treball haurà de revisar totes les fases del procés, que es poden resumir en el *Gràfic 15*:

Gràfic 15: Procés de continuïtat

- Revisar el compromís, els objectius que s'havien fixat en aquest pas i els resultats obtinguts.
- Revisar la capacitat o potencial, analitzar de nou si les característiques de l'empresa o el perfil de les persones de l'organització ha canviat i quines són les noves necessitats i realitats.
- Avaluar quina és la situació actual, dur a terme una nova diagnosi, posant especial èmfasi en la satisfacció o percepció de la plantilla en relació amb les noves mesures que s'han incorporat.
- Revisar els mecanismes de col·laboració, participació i comunicació interna, revisar els objectius fixats i els resultats que s'han obtingut.
- Elaborar un nou Pla de Conciliació on s'introdueixin les millores identificades en la revisió del procés i les noves mesures de conciliació.



Font: Les 6 "C" de la conciliació (2006).

Amb l'objectiu d'avaluar els resultats del Pla de Conciliació i revisar totes les fases, serà important que l'equip de treball faci enquestes o entrevistes a la plantilla, per tal de conèixer la satisfacció amb les mesures implantades i el seu funcionament, i els altres elements que incideixen en la conciliació (eixos estratègics).

Per exemple, si s'observa que una mesura considerada interessant per un col·lectiu, un cop implantada no s'utilitza, cal esbrinar perquè succeeix i actuar sobre les causes. Pot ser que la mesura sigui correcta però la forma de comunicar-la o implantar-la no sigui la més adequada.

Els resultats de l'avaluació es poden recollir en un informe i comunicar-ho tant a la direcció com a la plantilla, per sensibilitzar envers els aspectes a millorar i sobretot, per prendre consciència de la realitat i facilitar la millora contínua.

En funció de les característiques de cada empresa, el procés es pot dur a terme amb major o menor freqüència, però es recomana fer-ho en un període entre un i dos anys.

10. Cas pràctic

Per tal d'analitzar la conciliació actual a les empreses del sector de les Telecomunicacions, s'han plantejat tres casos pràctics. S'ha volgut diferenciar entre empreses grans i petites com a factor important. S'han agafat com a mostra, especialment, dues empreses grans i amb bona rendibilitat, per poder fer un bon anàlisi i una comparativa entre elles, i una empresa petita amb unes condicions molt limitades, per poder dur a terme una comparativa més real i que engloba tot el marge actual.

Als dos primers casos s'ha treballat amb empreses grans:

- **Primer Cas: Anàlisi d'una empresa gran del sector de les Telecomunicacions.**

Com a primer cas s'ha analitzat una empresa del sector de les Telecomunicacions a la qual se l'anomena Empresa 1. S'ha buscat i recopilat informació a la web corporativa; dintre de l'empresa s'ha contactat amb el departament de Recursos Humans i s'han concertat un seguit d'entrevistes. En aquestes entrevistes, s'ha analitzat el mètode de gestió i les condicions de conciliació d'aquesta empresa a un nivell profund basant-se en el model de 'Les 6 "C" de la conciliació', descrit a l'apartat 9. S'han detectat, per tant, els punts forts i debils de l'empresa i s'han fet propostes de cara a millorar la gestió de la conciliació.

- **Segon Cas: Comparativa entre dues empreses grans del sector.**

Com a segon cas, s'ha fet una comparativa de les condicions de conciliació entre l'Empresa 1 i l'Empresa 2, en termes de conciliació pròpiament dita i també en beneficis socials que ofereix l'empresa al treballador. Per això, primerament, s'ha analitzat aquesta segona empresa, també del sector de les Telecomunicacions, anomenada Empresa 2. De la mateixa manera, s'ha investigat a la web corporativa i s'ha concertat una entrevista amb personal de RRHH.

Al tercer cas s'ha treballat amb una empresa petita:

- **Tercer Cas: Anàlisi d'una empresa petita del sector.**

Com a tercer cas, s'ha analitzat una tercera empresa, anomenada Empresa 3. En aquest cas, l'empresa no ofereix pàgina corporativa com a les dues anteriors, ni tampoc s'ha pogut contactar amb RRHH ja que l'empresa no en disposa. Per tant s'han fet investigacions a nivell intern.

En els tres casos s'ha obtingut, a més, informació interna de l'empresa de primera mà, a la vegada que per mitja d'entrevistes amb contactes a l'empresa, referent tant a documentació com a la metodologia emprada per l'empresa a l'hora de portar a la pràctica la conciliació.

S'han obtingut, també en els tres casos, les guies de conciliació internes i beneficis socials de les empreses.

L'objectiu de la realització d'aquest cas pràctic, és, després de la base teòrica obtinguda, poder fer un anàlisi per treure conclusions i verificar realment el progrés de la conciliació i el grau d'implicació a les empreses privades del sector de les Telecomunicacions de cara a la societat i als treballadors.

Amés, fer un estudi real de les condicions de conciliació portades a la pràctica, és a dir, més enllà del que diu la teoria. Veure fins a quin punt es duen a terme i amb quin nivell de dificultat o facilitat es troben els treballadors a l'hora d'accedir a utilitzar aquestes mesures.

Al final de cada cas pràctic es mostren les conclusions per separat.

10.1. Resum de les tres empreses

Primerament es mostra un breu resum de les dades que s'han considerat més importants de cada empresa amb les quals s'ha treballat, per donar a conèixer les principals característiques i l'entorn en el que s'ha investigat.

10.1.1. Empresa 1

L'Empresa 1 va néixer al 2003. A data 2013 l'empresa disposa de més d' 11.000 persones en plantilla. És una empresa internacional present a 14 països entre Europa i Amèrica, amb seu principal a Catalunya. Es distribueix en tres àrees dintre el sector de les telecomunicacions: autopistes, infraestructures de telecomunicacions i aeroports. És una empresa que cotitza a la Borsa espanyola i forma part de l'Ibex 35, així com el Down Jones, Standard & Poor's Europe 350.

Aquesta empresa treballa per garantir la igualtat d'oportunitats i la no discriminació per raó de sexe, raça, país d'origen, religió o edat. Fomenta la incorporació de la dona a l'àmbit laboral. El percentatge de dones a la plantilla es situa en un 33%.

També treballa per la integració de personal amb discapacitat a la plantilla. El percentatge de treballadors amb discapacitat contractats a Espanya, tant directament com mitjançant mesures alternatives, és del 1,8%.

Missió

“La nostra missió és aconseguir un creixement rentable i sostenible, satisfent i fidelitzant als nostres clients i col·laboradors.”

Visió

“Ser l’operador referent d’ infraestructures i serveis de telecomunicacions a l’àmbit internacional, que il·lusionant a les persones, aporti el màxim valor.”

Valors

“L’orgull de pertànyer a l’ Empresa 1 és el resultat de posar en pràctica els valors que ens identifiquen:

Compromís – Ens fem responsables de consolidar els nostres projectes de forma proactiva.

Orientació al client – Descobrim, entenem i consolidem les necessitats dels nostres clients.

Innovació – Aportem valor amb esperit creatiu, professional i crític noves idees per portar-les a la pràctica.

Flexibilitat – Ens adaptem a l’entorn en continua evolució.

Resolució – Arribem als nostres objectius amb una barreja d’entusiasme, raó i practicitat.

Honestedat – Demostrem integritat en les nostres actuacions.

Credibilitat – El que diem, ho fem.”

10.1.2. Empresa 2

L’ Empresa 2 té més de 40 anys d’experiència a Espanya. A data 2013 l’empresa disposa de 74.000 empleats arreu del món, i concretament 5.700 persones en plantilla a Espanya. És una empresa internacional present a 48 països, amb seu principal a França. Disposava de molts sectors, dintre el sector de les telecomunicacions treballa amb integració de sistemes.

Aquesta empresa està avançant a nivell intern. El percentatge de dones a la plantilla es situa en un 38%. Les dades mostren que d’aquestes dones, un 20% es troben a llocs directius. Conten amb un Pla de Promoció Professional de las Dones i treballen en la gestió de la diversitat per ingressar a plantilla a persones de diverses cultures, immigrants, etc.

Dintre dels valors de l’ empresa es troba el benestar social.

10.1.3. Empresa 3

L' Empresa 3 té més d' 11 anys d'experiència a Espanya. A data 2013 l'empresa disposa d' entre 15 i 40 empleats. És una empresa nacional amb seu principal a Madrid. Es dedica al sector de les telecomunicacions, treballa amb manteniment de sistemes i software.

Aquesta empresa no conté dades visibles sobre cultura d' empresa ni conciliació. El percentatge de dones a la plantilla es situa en un 30%.

10.2. Cas 1: Anàlisi d'una empresa gran del sector de les Telecomunicacions

La incorporació de mesures o accions concretes per facilitar la conciliació de les persones sovint es veu frenada pel desconeixement que existeix: quins tipus de mesures incorporar, quin cost econòmic tindrà, quins beneficis es poden esperar, per on començar, què es pot fer, etc..

Per això s'ha fet una entrevista a la persona que s'encarrega de la Conciliació al departaments de RRHH de l'Empresa 1, per comprovar el nivell de coneixement, d'informació i d'aplicació real de mesures que practica l'empresa. S'ha seguit com a model d'enquesta 'Les 6 "C" de la Conciliació', descrit amb detall al capítol anterior, impulsat per la Generalitat de Catalunya. Aquest mètode és molt detallat i segueix uns passos organitzadament per analitzar l'empresa pas a pas i resol tots els punts comentats al primer paràgraf. Per dur a terme l'enquesta, s'ha utilitzat el CD d'aquest model i s'han seguit els passos que indica. Aquest CD és interactiu, mostra tota una sèrie de preguntes a respondre, i després, segons les respostes que dona l'usuari, mostra gràfics amb resultats fàcilment interpretables i proposa solucions per millorar els punts més dèbils.

Al llarg dels següents apartats es mostren els detalls de l'enquesta així com els resultats seguint les diferents fases del mètode. Les fases son 6 i s'analitzen per ordre, cada una d'elles per separat i en detall.

10.2.1. Fase 1: Quin és el nivell de compromís a l'empresa?

Aquesta fase es basa en dues preguntes tipus test respecte a l'abast de compromís i el compromís de la direcció de l'empresa. Es detallen a continuació amb la resposta de RRHH marcada.

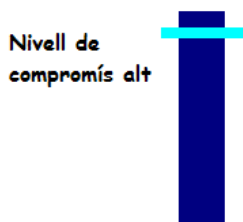
Abast del compromís	
A l'empresa es considera que amb les mesures previstes per la llei ja n'hi ha prou per facilitar la conciliació i que, per tant, facilitar el fet de poder acollir-se a les mesures ja és un gran pas. Es considera que existeixen altres prioritats abans que la conciliació, i que ateses les característiques i circumstàncies de l'empresa,	

no es pot anar més enllà en aquesta matèria.	
Algunes persones de l'equip directiu creuen que és important incorporar mesures de conciliació, però no és una visió compartida per tot l'equip directiu i, per tant, les coses que es fan són a nivell de departament o segons les persones responsables.	
A l'empresa ja existeixen una sèrie de mesures de conciliació que van més enllà del que estableix la legislació i totes les persones responsables de l'empresa respecten aquestes mesures i el seu ús.	○

Compromís de la direcció	
La Direcció de l'empresa considera que la incorporació de mesures de conciliació no millora els objectius de negoci, però s'ha de facilitar la conciliació quan existeix una necessitat concreta o quan sorgeixen problemes particulars. Aquesta qüestió l'ha de resoldre el Departament de RRHH.	
La Direcció considera que les mesures de conciliació aporten o poden aportar beneficis a l'eficiència en general de l'empresa, però no sap o no ha decidit com incorporar aquestes mesures, planificar-les i gestionar-les.	
L'empresa està interessada en incorporar mesures de conciliació, perquè té clar que ajuda a millorar l'eficiència de l'empresa i vol invertir i destinar recursos a la incorporació de mesures.	○

El Gràfic 16 mostrat pel CD és el següent:

Gràfic 16: Nivell de compromís de l'empresa analitzada



Font: Les 6 "C" de la conciliació (2013).

Segons la resposta de l'empresa a les qüestions, el resultat és molt bo. El resultat mostra que el seu nivell de compromís és alt, i per tant, una situació ideal per poder treballar amb un pla de conciliació.

Amés l'empresa creu que la conciliació pot ajudar a millorar l'eficiència de l'empresa, la qualitat del servei i el clima intern entre d'altres, tots tres aspectes molt positius.

10.2.2. Fase 2: Capacitat de l'empresa

La capacitat o potencial d'una empresa ve marcada per les característiques pròpies de l'empresa i de les persones que hi treballen. En aquesta fase s'analitza la capacitat o potencial que pot tenir l'empresa segons les seves característiques

(nombre de persones treballadores, edat mitjana de la plantilla, sector d'activitat, organització del treball, nombre de centres de treball, etc).

Aquest apartat consta de varies preguntes generals, a les quals l'empresa havia de donar una resposta entre diferents opcions. A continuació es mostra, resumidament, a la columna de l'esquerra la qüestió i a la columna de la dreta la opció escollida per RRHH.

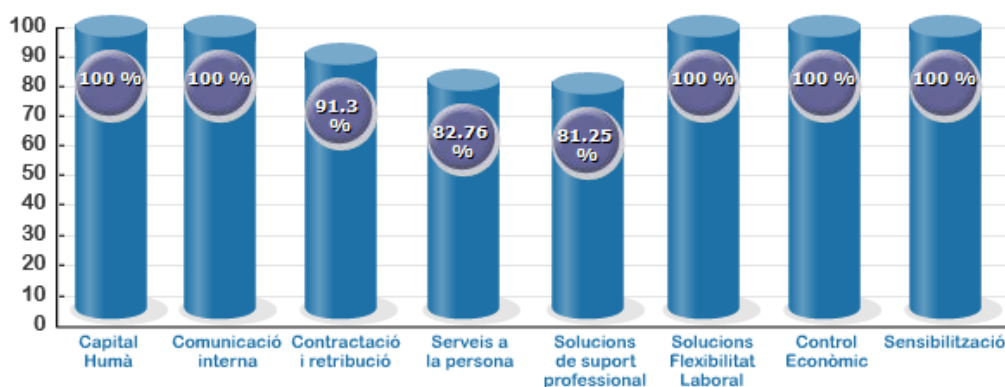
Qüestions	Respostes
Activitat	Serveis a empreses
Mida	Plantilla de més de 250 persones
Edat mitjana de la plantilla	Entre 30 i 45 anys
Ubicació	Entorn de polígons industrials
Percentatge homes/dones en la plantilla	Plantilla més masculina (70% són homes)
Antiguitat mitjana de la plantilla	Entre 6 i 12 anys

Segons aquestes respostes, el CD ens proporciona el *Gràfic 17* (referent als vuit eixos de la conciliació, vegeu apartat 9.3) on podem veure que els nivells de capacitat de l'empresa són alts, per tant té potencial per desenvolupar una bona política de conciliació.

L'important a destacar d'aquesta fase respecte a la situació de l'empresa ja que afecta els resultats mostrats al següent gràfic és:

- Les empreses del sector de serveis professionals o a empreses, tenen un ventall més ampli per tal d'incorporar mesures de conciliació a tots els eixos. És important també que la incorporació de mesures s'acompanyi d'una política de Capital Humà adient.
- A la vegada, una plantilla àmplia permet treballar en tots els eixos de la conciliació, però cal que les mesures estiguin orientades al màxim nombre de persones.
- Sovint les màximes necessitats de conciliació es concentren en les persones d'edats compreses entre els 30 i 45 anys.
- Les empreses ubicades en polígons o entorns rurals han de preparar una atenció especial a cobrir o facilitar determinats serveis.

Gràfic 17: Nivells de capacitat de l'empresa analitzada



Font: Les 6 “C” de la conciliació (2013).

En aquest punt, l'Empresa 1 obté uns molt bons resultats ja que com s'observa al gràfic quasi tots els eixos tenen el màxim de capacitat. Això es deu en gran mesura, a que l'empresa té una plantilla ampla i es dedica al sector de serveis.

Els aspectes on l'empresa no arriba a un màxim de capacitat i per tant té una carència, són a la Contractació i retribució, els Serveis a les persones i les Solucions de suport professional:

- Es dedueix que el paràmetre que mesura la contractació i retribució no arriba al 100% degut a que la plantilla està predominada per homes, per tant afecta al fet de garantir que la situació personal i familiar no sigui un impediment per a la contractació ni per a la promoció de les persones.
- Respecte als serveis a la persona, es veu afectat pel fet de que l'empresa es troba situada en un entorn de polígons industrials i per tant es pot veure afectada a l'hora d'oferir serveis a disposició de la plantilla des de les seves instal·lacions o amb els seus recursos per millorar la qualitat de vida i la conciliació dels treballadors.
- Per últim, les solucions de suport professional, es veuen afectades pel fet de que l'empresa es pot trobar una mica aïllada degut al seu emplaçament i això pot suposar dificultats per accedir, per la duració del desplaçament, per oferir serveis com suport jurídic, psicològic, etc. També es veu afectada ja que la majoria de la plantilla es troba a l'edat on són més necessàries les mesures de conciliació, per tant requereix de més esforç per part de l'empresa. Tot això, fa que es vegi afectada a l'hora d'oferir mesures destinades a donar suport a les persones en el seu desenvolupament professional i personal i dotar-les de les habilitats i capacitats necessàries per millorar l'equilibri treball - vida personal. També té a veure el fet de que la plantilla sigui majoritàriament masculina, ja que aquestes mesures fomenten i incentiven l'esperit de millora contínua, el desenvolupament i la formació, garantint que aquest desenvolupament professional es fa en igualtat d'oportunitats i que, per tant, la situació personal o familiar, no és una limitació en aquest desenvolupament

10.2.3. Fase 3: Els eixos de la conciliació.

Aquesta fase analitza en detall la disposició de l'empresa, basant-se en els 8 eixos de conciliació, mitjançant una sèrie, tant de preguntes tipus test com de preguntes amb resposta.

Primerament es mostra l'enquesta detallada i després s'analitzen els resultats. Per tant, a continuació es mostren les preguntes i les respostes de RRHH (en tots els casos es troben les preguntes a l'esquerra i les respostes a la dreta). Cada eix de conciliació es separa en un apartat:

1. Capital humà

El capital humà és l'augment en la capacitat de la producció del treball o en la qualitat del treball, que s'aconsegueix millorant la capacitat de les persones físiques.

Quines de les polítiques de gestió del temps de treball següents s'apliquen a la vostra empresa?	
Existeix una política que determina quan i com es convoquen les reunions internes, de tal manera que es fan en horaris que permeten la conciliació.	<input type="radio"/>
Existeix una política de llums apagats que determina que a partir d'una hora concreta, ningú no es pot quedar a la feina.	
Existeix una política formalitzada orientada a optimitzar el temps de treball, que inclou: horaris per convocar reunions, limitació de trucades internes, pautes d'utilització dels emails interns, etc.	
No es disposa de cap d'aquestes polítiques.	

Quin concepte es te a l'empresa sobre la disponibilitat de les persones de la plantilla?	
Es considera que les persones han d'estar disponibles en tot moment envers les necessitats de la seva feina, i quedar-se més temps quan cal, viatjar quan cal, etc.	
Depèn una mica de la persona responsable i de quina és la necessitat, però normalment es valoren més les persones que sempre estan disponibles.	<input type="radio"/>
A l'empresa és costum no quedar-se més temps de l'horari estipulat, i en termes generals, això es respecta.	
A l'empresa es disposa d'una política formalitzada que determina que es valora la feina per resultats i no per les hores de permanència a l'empresa.	

El Manual d'Acollida de l'empresa	
Conté les mesures de conciliació que l'empresa posa a disposició de la plantilla, amb informació detallada del seu funcionament.	<input type="radio"/>
S'incorporen els valors de l'empresa i la seva voluntat per vetllar pel benestar de les persones a la feina i la conciliació, però no se'n detallen les mesures.	
No conté cap aspecte o informació sobre com l'empresa facilita o treballa la conciliació.	
No es disposa de Manual d'Acollida.	

Pel que fa a la Igualtat d'Oportunitats i la Diversitat a l'empresa	
Es disposa d'un Pla d'Igualtat d'Oportunitats i Diversitat amb accions concretes.	<input type="radio"/>
Són valors que existeixen i es respecten a l'organització, però que no s'ha formalitzat, ni es tradueixen en accions específiques.	
No s'han plantejat aquestes qüestions de manera específica, perquè no cal, no és un problema ni una necessitat a la nostra empresa.	
No s'han plantejat aquestes qüestions, són aspectes que s'han de tractar en altres àmbits i no a l'empresa.	

L'estil de gestió de les persones a l'empresa	
A l'empresa tothom sap què ha de fer i què s'espera de la seva feina, i els resultats s'avaluen periòdicament a través de sistemes d'avaluació del desenvolupament professional.	<input type="radio"/>
Tothom sap què ha de fer i què s'espera de les seves tasques, però no s'avalua de manera periòdica el compliment, això depèn de cada persona responsable i el seu estil	

personal.	
No s'ha formalitzat cap sistema d'avaluació del compliment ni seguiment del desenvolupament professional.	

2. Comunicació interna

Aquestes mesures ajuden a conèixer quines són les necessitats de les persones que formen part de l'organització. És un instrument indispensable per generar confiança, fer homogènia l'actuació de l'empresa i potenciar els resultats.

L'empresa disposa de prou canals de comunicació per tal que la informació relativa a mesures de conciliació arribin a tothom amb independència del seu lloc de treball a l'organització: tauler d'anuncis, bústia de suggeriments, revista corporativa, intranet personal, emails, circulars, etc.	
Existeixen prou canals de comunicació però no serveixen per comunicar o plantejar qüestions relatives a les mesures de conciliació.	
No es disposa d'aquests canals de comunicació o no s'utilitzen normalment.	
No existeix un canal específic per plantejar qüestions relatives a la conciliació, quan sorgeix la necessitat es pregunta a les persones responsables o als representats de la plantilla.	○
Els canals de comunicació de l'empresa es fan servir tant per informar sobre mesures de conciliació com per plantejar necessitats.	

Quan una persona te una necessitat concreta en matèria de conciliació, com es planteja aquesta necessitat a la persona responsable o supervisor?	
És difícil plantejar aquest tipus de qüestions a les persones responsables, cada persona ho intenta solucionar pels seus propis mitjans i amb el que permet el conveni. No hi ha prou sensibilitat.	
És fàcil plantejar les necessitats individuals a determinades persones responsables i, a d'altres, és més complicat.	○
Existeixen mecanismes específics i formalitzats de comunicació amb les persones responsables per poder plantejar aquestes qüestions.	

On està assignada la funció de comunicació interna de l'empresa?	
No s'ha assignat de manera específica.	○
Tot i que no s'ha formalitzat, la plantilla sap identificar a qui correspon la funció.	
S'ha assignat la funció, però no quin tipus d'informació ni amb quina periodicitat s'ha de comunicar.	
La tasca està clarament assignada, incloent-hi la comunicació relativa a qüestions sobre la comunicació.	

Existeixen a l'empresa uns criteris de comunicació no sexista ni discriminatòria?	
No, no existeixen.	
No existeixen uns criteris, però s'intenta utilitzar un llenguatge neutre i no discriminatori en totes les comunicacions.	○
Sí, existeixen uns criteris clars i formalitzats sobre la utilització d'un llenguatge neutre i no discriminatori.	

A l'empresa es promou la comunicació amb la persona responsable dels RRHH i/o la gerència per tal de plantejar qüestions relatives a la conciliació de la vida personal i laboral?	
No. Tothom sap què pot fer i què pot o no demanar, i no es fan excepcions.	
Aquestes qüestions no es plantegen a la gerència o a la persona responsable dels RRHH, sinó que s'ha de resoldre a nivell de departament o àrea.	○
Les persones responsables de gerència o dels RRHH sempre estan disponibles per trobar la millor solució a les necessitats concretes de les persones a l'organització.	
És fàcil parlat i accedir a les persones responsables de RRHH i/o gerència, però no per abordar necessitats individuals de conciliació.	

3. Contractació i retribució

L'objectiu d'aquesta fase es garantir que la situació personal i familiar no sigui un impediment per a la contractació i retribució de les persones.

Qüestions	Respostes
Es practica una política de contractació que tendeix en la mesura del possible a l'estabilitat i seguretat en el lloc de treball?	Pràcticament per a tota la plantilla, entre un 76 i un 100%
Quan una persona està d'excedència o per baixa de llarga durada, s'aplica una política de substitucions, per tal de no sobrecarregar de feina als companys?	Pràcticament per a tota la plantilla, entre un 76 i un 100%
A l'empresa es practica una contractació no discriminatòria que estableix la tipologia de contractes que es duen a terme en funció del lloc de treball que cal cobrir, i no en funció d'altres paràmetres com, per exemple, la situació personal, la disponibilitat, etc.?	Pràcticament per a tota la plantilla, entre un 76 i un 100%
Existeix algun tipus de benefici social o ajuda per a les persones amb càrregues familiars: tiquet de guarderia, ajuda per a la compra de llibres, ajudes per a persones discapacitades a càrrec, ajuda en cas de persones dependents a càrrec, bancs de llibres i altres materials, etc.	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 51 i el 75% de la plantilla.
Les proves de selecció mesuren només la capacitat per al desenvolupament del lloc de treball i no altres habilitats com la disponibilitat, etc., no s'inclouen preguntes sobre la situació personal i familiar?	Pràcticament per a tota la plantilla, entre un 76 i un 100%
L'empresa ofereix un abonament de transport públic o amb descomptes a les persones que es desplacin al lloc de treball mitjançant el transport públic?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 5 i el 25% de la plantilla.
L'empresa facilita la contractació d'una assegurança mèdica per a les persones treballadores i parents a millors condicions que les del mercat?	Pràcticament per a tota la plantilla, entre un 76 i un 100%
Existeix algun mecanisme de prejubilació o possibilitat de prejubilació parcial per a aquelles persones amb una antiguitat i edat determinades?	No, en cap cas.
Existeix algun tipus de benefici social que contribueix econòmicament en l'adquisició del primer habitatge?	No, en cap cas.
L'empresa ofereix un tiquet de restaurant o qualsevol altra compensació econòmica per a aquelles persones que no	Pràcticament per a tota la plantilla, entre un 76 i un 100%

poden anar a dinar a casa?	
L'empresa complementa les prestacions de la Seguretat Social en cas de baixes?	Pràcticament per a tota la plantilla, entre un 76 i un 100%

4. Serveis a la persona

Serveis que l'organització posa a disposició de la plantilla per millorar la seva qualitat de vida i conciliació.

Qüestions	Respostes
Es faciliten des de l'empresa serveis relacionats amb l'hora de dinar: cuina office, restaurant a l'empresa o rodalies, càtering, sala amb microones, etc.?	Pràcticament per a tota la plantilla, entre un 76 i un 100%
L'empresa ha posat en marxa algun mecanisme per facilitar l'accés i la contractació de serveis per a la cura de nens, gent gran, ajuda domèstica, personal de neteja, bugaderia, rentat de cotxes, compres col·lectives, etc.?	No, en cap cas.
L'empresa ha posat en marxa algun mecanisme per facilitar l'accés a guarderies, esplai o casal en període de vacances, o qualsevol altre mecanisme per facilitar la cura i educació dels fills de les persones que hi ha a la plantilla?	No, en cap cas.
Es disposa a l'empresa de serveis per a la salut de les persones treballadores: servei mèdic, visita de personal mèdic amb certa periodicitat, etc.?	Pràcticament per a tota la plantilla, entre un 76 i un 100%
Es faciliten serveis a la plantilla per al transport i la mobilitat al lloc de treball: aparcament d'empresa, transport col·lectiu, etc.?	Pràcticament per a tota la plantilla, entre un 76 i un 100%
Es duen a terme esdeveniments de tipus familiar a l'empresa, com per exemple: jornada de portes obertes, visita a les instal·lacions i centres de l'empresa, el dia de Reis, etc.?	Pràcticament per a tota la plantilla, entre un 76 i un 100%
Existeix un mecanisme a l'empresa per centralitzar informació de caràcter personal que pugui ser interessant per a les persones de l'empresa, per exemple, sobre serveis de cura a persones grans, centres de dia, informacions d'interès per a persones immigrants, ajudes o subvencions per a l'àmbit personal i familiar, formació, etc., on s'ha establert mecanismes per obtenir aquesta informació, ja sigui amb l'administració local, altres agents socials del territori, etc. Punts d'informació per a temes d'oci i culturals, entrades a teatres, concerts, etc.?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 26 i el 50% de la plantilla.
L'empresa ha posat en marxa mecanismes per tal de facilitar informació o l'accés a casals de dia, centres per a persones grans, club d'antics treballadors, etc.?	No, en cap cas.
Existeix mecanismes per tal d'optimitzar el temps de desplaçament al lloc de treball: programes de cotxe compartit, plans per reduir el temps d'accés al lloc de treball, programes per incentivar el transport col·lectiu, política de proximitat habitatge-lloc de treball, etc.?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 5 i el 25% de la plantilla.
Es faciliten des de l'empresa o a les rodalies serveis per a l'exercici físic: gimnàs, sala de fitness, convenis amb	Només per alguns llocs de treball en concret que

empreses properes, es fomenta l'activitat esportiva amb equips d'empresa, etc.	representen entre el 51 i el 75% de la plantilla.
--	---

5. Solucions de suport professional

Mesures per ajudar al desenvolupament professional.

Qüestions	Respostes
S'ofereix la possibilitat de facilitar l'accés voluntari a la formació a les persones que estan gaudint d'una excedència?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 26 i el 50% de la plantilla.
Es facilita l'accés a la formació a través de diferents mecanismes: formació en hores de feina, serveis de suport (cura de persones dependents) si la formació es en hores extralaborals, facilitar els desplaçaments, etc.?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 26 i el 50% de la plantilla.
Es facilita informació per millorar l'ús i administració de les noves tecnologies com l'email, les PDA, etc. i gestionar-les correctament?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 51 i el 75% de la plantilla.
A l'empresa se segueix una política de promoció de les persones neutre, és a dir, que no te en compte la situació personal ni familiar en les decisions sobre la promoció de la plantilla?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 51 i el 75% de la plantilla.
A l'empresa s'ha assignat una persona o comitè que vetlli per dur a terme actuacions de prevenció, formació en relació a l'assetjament a la feina, o s'ha desenvolupat una política que identifica què es considera assetjament i quines punicions s'hi imposaran?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 5 i el 25% de la plantilla.
Es facilita formació específica en habilitats: gestió de l'estrès i/o situacions de conflicte, organització del temps, planificació de tasques, etc.?	No, en cap cas.
Existeix la possibilitat de canviar el lloc de treball o les responsabilitats professionals temporalment per qüestions de l'àmbit personal com poden ser la malaltia d'un parent, una situació de separació matrimonial, o qualsevol altre qüestió que suposi una càrrega o alteració important per a la persona?	No, en cap cas.
S'ofereix formació específica a aquelles persones que han sofert una llarga baixa laboral, o una excedència, per tal de facilitar la seva readaptació al lloc i entorn de treball, amb especial atenció a aquells aspectes que han canviat o que són nous?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 26 i el 50% de la plantilla.
Es facilita formació sobre qüestions de l'àmbit personal: escola de pares, nutrició, cura de persones dependents, etc.?	No, en cap cas.
Es faciliten serveis d'assessorament jurídicolegal, financer, etc. a nivell personal, a través de professionals a l'empresa?	No, en cap cas.
Existeix una política que fomenti els canvis de torns entre la plantilla i s'organitza un bon funcionament d'aquests canvis?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 51 i el 75% de la plantilla.

6. Solucions de flexibilitat laboral

Solucions per flexibilitzar el temps i l'espai de treball per adequar-los a les necessitats.

Qüestions	Respostes
L'empresa amplia els permisos maternals i paternals més enllà del que allarga la legislació vigent?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 5 i el 25% de la plantilla.
Existeix la possibilitat de gaudir d'un període de vacances en aquelles èpoques de l'any en que es fan les vacances escolars, per exemple Nadal o Setmana Santa?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 51 i el 75% de la plantilla.
A l'empresa existeix la possibilitat de teletreballar voluntàriament, per períodes determinats o temporalment?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 5 i el 25% de la plantilla.
Existeix la possibilitat d'acollir-se a permisos i excedències per determinades circumstàncies personals: malalties de familiars, vacances de fills, etc. a canvi de no cobrar els dies de què es disposi o de dies a compte de les vacances?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 51 i el 75% de la plantilla.
Es disposa d'autonomia per escollir quan es gaudirà de les vacances?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 51 i el 75% de la plantilla.
A l'empresa es disposa d'autonomia per organitzar els desplaçaments per motiu de feina, o la possibilitat d'utilitzar noves tecnologies, com la vídeo conferència, per tal de reduir els desplaçaments, especialment els que requereixen pernoctar, per motius de feina?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 51 i el 75% de la plantilla.
A l'empresa existeix voluntarietat i flexibilitat per escollir l'horari d'entrada i sortida?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 51 i el 75% de la plantilla.
A l'empresa existeix una política per a emergències, que facilita la sortida del lloc de treball per motius personals?	Pràcticament per a tota la plantilla, entre un 76 i un 100%
A l'empresa es facilita el canvi de torns, de l'hora de dinar, jornades comprimides, etc. per tal que les persones puguin reorganitzar els horaris de treball i adaptar-los a les necessitats de conciliació.	Pràcticament per a tota la plantilla, entre un 76 i un 100%
A l'empresa existeix la possibilitat d'acollir-se a jornada reduïda temporalment per motius personals, de formació, etc.?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 51 i el 75% de la plantilla.
Existeix la possibilitat de gaudir de permisos i excedències per determinades circumstàncies personals: malalties de familiars, vacances de fills, etc. més enllà del que estableix la llei, sense cap modificació en el salari?	Només per alguns llocs de treball en concret que representen entre el 5 i el 25% de la plantilla.

7. Control econòmic

Per tal que les mesures siguin sostenibles i perdurables en el temps s'han de mesurar diferents paràmetres econòmics.

A l'empresa es mesuren determinats indicadors del funcionament intern com: la motivació de la plantilla, la satisfacció del personal, el compromís, etc.	
No, no es mesura cap d'aquests indicadors.	
L'empresa té una idea aproximada d'aquests, encara que no es mesures formalitzadament.	
Sí, es mesuren periòdicament.	<input type="radio"/>
Sí, es mesuren periòdicament i s'analitzen per tal de redefinir polítiques internes.	

A l'empresa s'analitzen indicadors de negoci com: la productivitat, la qualitat de servei, l'atenció a la clientela, la satisfacció de la clientela, fidelització, etc.	
Cap d'aquests indicadors.	
L'empresa té una idea aproximada d'aquests, encara que no es mesures formalitzadament.	
Sí, es mesuren periòdicament.	
Sí, es mesuren periòdicament i s'analitzen per tal de redefinir polítiques internes.	<input type="radio"/>

L'empresa mesura ratis de personal com: rotació de la plantilla, absentisme, etc.	
No, no es mesura cap d'aquests indicadors.	
L'empresa té una idea aproximada d'aquests, encara que no es mesures formalitzadament.	<input type="radio"/>
Sí, es mesuren periòdicament.	
Sí, es mesuren periòdicament i s'analitzen per tal de redefinir polítiques internes.	

L'empresa inverteix diners per tal de posar en marxa mesures de conciliació, i ho fa de manera universal i objectiva.	
No, no es destinen diners a posar en marxa mesures de conciliació.	<input type="radio"/>
Quan cal i es considera oportú, es posa en marxa la mesura de conciliació adient, però no es mesura la inversió que suposa.	
Es disposa d'un pressupost per posar en marxa mesures de conciliació, però com que el pressupost és reduït, les mesures que es posen en marxa només beneficia una part del personal.	
Sí, es disposa d'un pressupost per posar en marxa mesures de conciliació que es distribueixen de manera objectiva entre les necessitats de tota la plantilla.	

A l'empresa es mesuren indicadors relacionats amb les mesures de conciliació com, per exemple: la utilització, el coneixement i/o satisfacció amb les mesures existents?	
No, no es mesura cap d'aquests indicadors.	<input type="radio"/>
L'empresa té una idea aproximada d'aquests, encara que no es mesures formalitzadament.	
Sí, es mesuren periòdicament.	
Sí, es mesuren periòdicament i s'analitzen per tal de redefinir polítiques internes.	

8. Sensibilització

Marca la conducta de les empreses envers determinades qüestions. Si aquesta conducta respon a una voluntat manifesta i formalitzada de l'empresa, llavors parlem de cultura d'empresa.

L'empresa es preocupa per tal de fer saber i conèixer el seu lideratge en qüestions de conciliació també de manera externa, per tal de servir d'exemple a altres empreses, participa en taules debat, comunica les mesures existents a través de la Memòria Anual, etc.	
No es comunica externament el que l'empresa fa quant a la conciliació de la vida personal i laboral i la igualtat d'oportunitats.	<input type="radio"/>
La política de l'empresa quant a la conciliació i la igualtat d'oportunitats queda recollida a la Memòria Anual i altres document externs de l'empresa.	
L'empresa participa, quan li ho demanen, en jornades, per tal d'explicar la seva experiència i bones pràctiques en conciliació i igualtat d'oportunitats.	
L'empresa té interès a donar a conèixer externament la seva política de conciliació i igualtat d'oportunitats, i té una política activa de comunicació externa en aquests aspectes.	

Els valors de l'empresa reflecteixen el compromís de l'organització envers el benestar i qualitat de vida a la feina?	
No disposem de valors d'empresa definit com a tal.	<input type="radio"/>
No disposem de valors d'empresa definit com a tal de manera formal o escrita, però sí en tot el que l'empresa fa es plasma el compromís envers el benestar de la plantilla.	
Els valors d'empresa s'han formalitzat, i reflecteixen el compromís de l'empresa envers el benestar de les persones a l'empresa.	
Es contempla com un valor d'empresa facilitar la conciliació de la vida personal i laboral de tota la plantilla.	

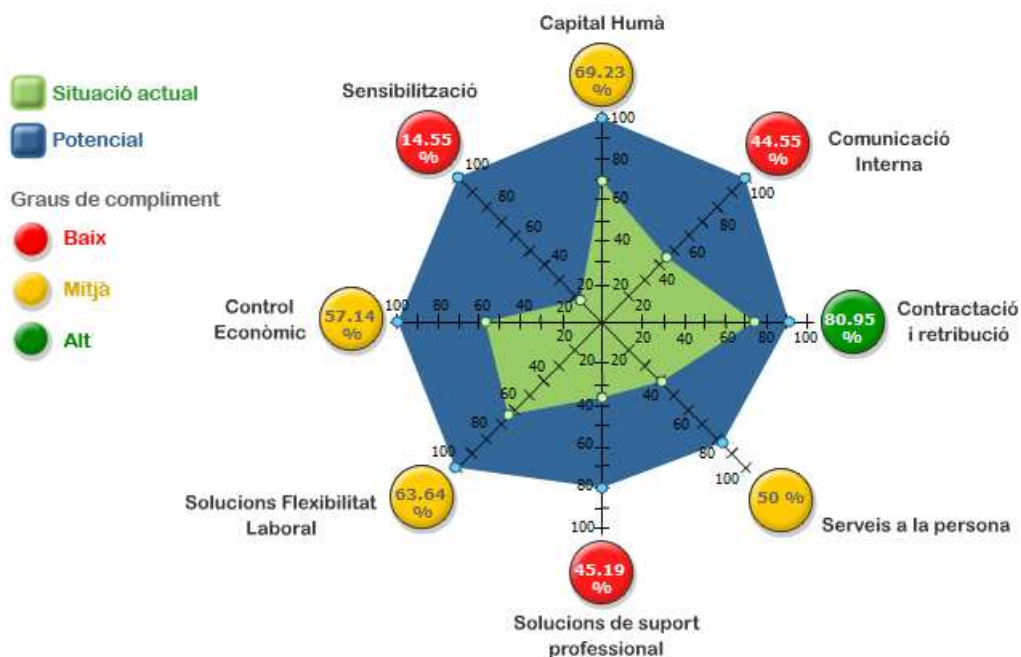
Quin compromís ha adquirit l'empresa pel que fa a la incorporació de mesures de conciliació?	
El compromís existeix però encara no s'ha formalitzat.	
L'empresa no s'ha planteja un compromís específic, quant a aquestes qüestions.	<input type="radio"/>
L'empresa disposa d'un Codi ètic o de conducta, que marca quina és la voluntat de l'empresa envers la conciliació i la igualtat d'oportunitats, i que ha de ser respectat per tot el personal directiu de l'empresa.	

Quina és la postura dels òrgans de direcció i administració de l'empresa envers la conciliació de la vida personal i laboral?	
No es preocupen d'aquestes qüestions.	
Impulsen i fomenten que el Departament de RRHH treballi aquestes qüestions i participen en la presa de decisió sobre la incorporació de mesures.	<input type="radio"/>
Millorar la conciliació de la vida personal i laboral és un element estratègic, i aquestes qüestions s'aborden en les reunions de Direcció i/o Consell d'Administració.	
La sensibilització dels òrgans de direcció i administració de l'empresa queda recollida i formalitzada en diferents documents de l'empresa, disponibles i accessibles a tota l'organització, i es tradueix en accions concretes que s'ha de dur a terme.	

Quina és la postura de les persones responsables a l'empresa envers la conciliació de la vida personal i laboral?	
No afavoreixen que les persones facin ús de les mesures de conciliació existents.	
No els fa massa gràcia quan una persona s'acull a una mesura de conciliació.	
Faciliten que les persones puguin acollir-se a les mesures de conciliació existents, però si es presenten altres necessitats ja no es poden solucionar.	○
Es facilita poder acollir-se a les mesures existents, i, a més, es resolen àgilment les qüestions i necessitats particulars.	

Una vegada realitzat el test es mostra el *Gràfic 18* amb els resultats obtinguts per a cada eix de conciliació. Aquest gràfic representa la situació actual de conciliació de l'empresa (en verd) envers el potencial que pot assolir (en blau). El potencial a assolir s'ha determinat al punt anterior 10.2.2 *Fase 2: Capacitat de l'empresa*.

Gràfic 18: Diagnosi dels vuit eixos de conciliació



Font: Les 6 "C" de la conciliació (2013).

Com es pot observar, el punt més feble de l'empresa, amb diferència, és la sensibilització com a empresa envers la conciliació, seguit de la comunicació interna i les solucions de suport professional.

A la següent taula es mostra un resum de la descripció i diagnosi dels resultats obtinguts:

Taula 2: Resultats i diagnosi de l'anàlisi dels 8 eixos a l'Empresa 1

Capital Humà	Comunicació Interna	Contractació i Retribució	Serveis a la Persona
Mitjà Una puntuació MITJANA en l'eix del CAPITAL HUMÀ indica que la gestió de les persones a l'empresa contempla aspectes de desenvolupament professional, però que potser manca donar un pas més incorporant polítiques d'optimització del temps de treball.	Baix Una puntuació BAIXA en l'eix de COMUNICACIÓ INTERNA indica que tot i que potser existeixin canals de comunicació interna, no s'utilitzen per transmetre i rebre informació sobre aspectes relatius a la conciliació.	Alt Una puntuació ALTA en l'eix de MESURES DE CONTRACTACIÓ I RETRIBUCIÓ indica que a l'empresa existeixen prou mesures en aquest eix i que s'apliquen a un percentatge de la plantilla també força ampli.	Mitjà Una puntuació MITJANA en l'eix de SERVEIS A LA PERSONA indica que a l'empresa es podrien posar en marxa més mesures en aquest eix o ampliar el nombre de persones a qui s'apliquen.
Suport Professional	Flexibilitat Laboral	Control Econòmic	Sensibilització
Baix Una puntuació BAIXA en l'eix de SOLUCIONS DE SUPORT PROFESSIONAL indica que a l'empresa hi ha poques mesures en aquest eix o que s'apliquen a poques persones.	Mitjà Una puntuació MITJANA en l'eix de SOLUCIONS DE FLEXIBILITAT LABORAL indica que a l'empresa es podrien posar en marxa més mesures en aquest eix o ampliar el nombre de persones a qui s'apliquen.	Mitjà Una puntuació MITJANA en l'eix de CONTROL ECONÒMIC indica que l'empresa potser mesura alguns ratis o disposa d'indicadors, però no els recull de manera periòdica o no els analitza per redefinir polítiques.	Baix La baixa puntuació en l'eix de SENSIBILITZACIÓ indica que encara falta definir la voluntat de la Direcció en aquest àmbit com a pas previ a qualsevol altra actuació.

Font: Les 6 "C" de la conciliació (2013).

S'ha de tenir en compte, que aquest qüestionari s'ha dut a terme considerant el pitjor cas, és a dir, s'han valorat les respostes a la baixa, per saber quina és la pitjor diagnosi envers la conciliació a l'Empresa 1.

A continuació s'expliquen en detall les respostes obtingudes en relació a tots els eixos:

- Envers el Capital humà, donat que l'empresa:
 - Realitza formació continua (no es pot escollir a nivell individual la voluntat de realitzar-la).
 - Les reunions s'acostumen a convocar dintre l'horari laboral, encara que també acostumen a allargar-se bastant.
 - Es demana disponibilitat quan es necessita i es valora molt; no s'acostuma a allargar l'horari de sortida, però tampoc està ben vist anar-se molt d'hora.
 - Hi ha un manual d'acollida amb els valors, condicions i la filosofia de l'empresa, així com també un pla d'igualtat d'oportunitats.
 - Cadascú sap les funcions i objectius a realitzar i s'avaluen periòdicament, la qual cosa és una forma de motivació.

S'obté un bon resultat, ja que l'Empresa 1 té en compte que és important millorar la capacitat de les persones treballadores per tant d'augmentar la capacitat de la producció i qualitat de treball. És conscient de que aquestes mesures potencien els beneficis positius, tant pel treballador com per a l'empresa.

➤ Envers la Comunicació interna, donat que:

- A l'empresa no hi ha cap funció de comunicació interna formalitzada per a la conciliació.
- L'empresa disposa de varis canals de comunicació, com revista corporativa, intranet personal, emails, etc., però no són dedicats a la conciliació. Esporàdicament es fa alguna menció via email.
- Habitualment les qüestions de conciliació es parlen amb el responsable directe i segons el cas, es deriva a RRHH.
- Es podria dir que, comunicar una qüestió de conciliació no es planteja difícil, però tampoc és una notícia benvinguda degut a que suposa un problema.

S'obté un resultat una mica baix, el que verifica que l'empresa ha de treballar en aquest aspecte i agafar consciència de que aquest punt influeix directament en la satisfacció de les persones, en el seu treball i en la seva situació a l'empresa.

➤ Envers la Contractació i retribució, donat que:

- A les entrevistes es pregunta per la situació personal, però a un nivell superficial.
- S'està treballant per incrementar la plantilla femenina.
- La política del lloc de treball és estable. Encara que és necessari comentar que l'empresa utilitza subcontractes per oferir contractes temporals, i d'aquesta manera la seva reputació en aquest aspecte no es veu afectada. S'ha de dir però, que solament afecta a un petit percentatge de la plantilla.
- Hi ha una política de substitucions.
- L'empresa ofereix ajudes en cas de persones dependents a càrrec.
- No té una política d'afavorir el transport públic, però subvenciona el desplaçament si l'emplaçament està allunyat.
- Ofereix un gran nombre de beneficis socials com assegurança mèdica, tiquets restaurant, complementar al 100% les prestacions de la seguretat social, etc.

S'obté un resultat alt. En aquest aspecte, l'empresa fa una bona funció i te clar la importància d'incloure mesures retributives, beneficis i de garantir que la situació personal no afecti a la contractació.

➤ Envers als Serveis a la persona, donat que:

- Disposa de cuina office, sala de microones i restaurant a les rodalies.
- Ofereix revisió mèdica (però no serveis mèdics), aparcament, punt d'informació d'oci a la web corporativa.
- Disposa de gimnàs i ofereix una lliga interna de tenis.
- Ofereix jornades de portes obertes i visites a les instal·lacions.

- No disposa de serveis per a la cura i educació de fills, per a la cura o atenció a la gent gran, facilitat de serveis domèstics, bugaderia, rentat de cotxes, etc. No canalitza informació d'interès.

S'obté un resultat mitjà, just a la meitat. Això mostra que l'empresa ofereix serveis a les persones treballadores, però encara podria oferir un gran ventall més de facilitats.

➤ Envers les Solucions de suport professional, donat que:

- Es facilita mitjanament l'accés a la formació, en alguns casos, fen-la en horari laboral, oferint la possibilitat d'assistir estant d'excedència, donant formació quan s'implanta una nova tecnologia o servei (encara que no a tota la plantilla), fent formació després d'un període de baixa, etc.
- La promoció és independent de la situació personal.
- Hi ha un comitè d'empresa, però no fa referència a qüestions de conciliació. Hi ha una persona a l'empresa encarregada pròpiament de la conciliació.
- Solament es permeten canvis de lloc de treball en cas de risc físic.
- Hi ha una bona política de canvi de torns.
- No s'ofereix formació d'orientació ni suport personal.

S'obté un resultat una mica baix. Falta conscienciació de la necessitat de dotar d'habilitats i capacitats al personal, per millorar l'equilibri treball – vida personal.

➤ Envers les Solucions de flexibilitat laboral, donat que:

- L'empresa ofereix adaptació d'horaris a l'hora de dinar, flexibilitat d'entrada i sortida, jornada intensiva i facilita el canvi de torns.
- Ofereix en alguns casos una ampliació del permís de maternitat en dues setmanes més enllà del que diu la llei, però no en el cas d'altres permisos, excedències o jornades reduïdes.
- En alguns casos ofereix la possibilitat de teletreball, desplaçament per facilitar la comunicació o ús de tecnologies per evitar desplaçaments.
- Referent a les vacances, no s'escolleixen lliurement, però existeixen possibilitats d'adaptar-les a les necessitats o canviar-les.

S'obté un bon resultat ja que l'empresa és bastant conscient dels beneficis que aporta flexibilitzar el temps de treball per poder adequar-los a cada moment en la vida de les persones que hi treballen. Tot i així, pot oferir millores; sobretot a l'hora de flexibilitzar l'espai de treball.

➤ Envers el Control econòmic, donat que:

- Es mesura la motivació, satisfacció i compromís de l'empleat mitjançant entrevistes i compliment d'objectius.

- Es mesura l'atenció i satisfacció de la clientela, així com la qualitat i la producció (no formalment).
- Es té una idea aproximada de la rotació del personal i l'absentisme.
- L'empresa ha invertit diners en posar en marxa mesures de conciliació.

S'obté un resultat mitjà. L'empresa ha d'enfocar més esforços en mesurar l'impacte en els diferents paràmetres econòmics per tal de garantir que les mesures de conciliació per part de l'empresa siguin sostenibles i perdurables en el temps.

➤ Envers la Sensibilització, donat que:

- L'empresa no comunica externament les qüestions de conciliació.
- Els valors de l'empresa no fan menció al benestar i qualitat de vida a la feina.
- No hi ha un compromís específic amb la conciliació.
- La Direcció fomenta i participa en la presa de decisions respecte a qüestions de conciliació amb RRHH.
- L'empresa, en alguns casos, facilita que les persones s'acullin a les mesures de conciliació i resol necessitats particulars i en altres no ho afavoreix.

S'obté un resultat realment baix. Sobre aquest punt és important mencionar que, donat que les qüestions de conciliació es tracten a cada departament per separat, com s'ha comentat anteriorment, és una variable lleugerament dependent de la sensibilització de la persona responsable envers a la situació del personal. En aquest aspecte, sempre hi ha una variable d'empatia condicionant.

En general, l'empresa ofereix bones condicions, però no pren un compromís específic ni fa política exterior referent a la conciliació. Per tant, l'empresa necessita prendre una cultura d'empresa més enfocada al benestar i qualitat de vida a l'entorn laboral.

10.2.4. Fase 4: Confiança, comunicació i col·laboració.

En aquesta fase no es formulen preguntes, solament es recorden les idees mencionades a continuació.

És molt important crear uns vincles de comunicació interna que facilitin que la informació i voluntat de l'empresa arribi a totes les persones i a l'invers.

Perquè la col·laboració sigui eficient, cal identificar les diferents visions i estereotips sobre la conciliació i treballar-les des de la sensibilització i la formació.

10.2.5. Fase 5: Coordinació.

S'han de planificar les mesures a incorporar i per tal d'incorporar mesures de manera sostenible en el temps és imprescindible dur a terme una planificació detallada que ens portarà a definir com ho farem.

Després de seguir aquesta guia i en base als tests descrits anteriorment i als resultats obtinguts, de cara a que l' Empresa 1 millori la seva conciliació, es mostren de més a menys necessitat les següents mesures específiques recomanades per a cada eix:

➤ Sensibilització:

- Fomentar que els valors de l'empresa contemplin aspectes relacionats amb la importància de les persones per a l'organització i el seu benestar i qualitat de vida al treball, amb especial esment a facilitar la conciliació de la vida personal i laboral.
- Fomentar que el compromís de l'empresa es formalitzi en un compromís específic (p.e. Codi de conducta).
- Fomentar que l'empresa doni a conèixer el seu lideratge en qüestions de conciliació també de manera externa, per tal de servir d'exemple a altres empreses, participar en taules debat, comunicar les mesures existents a través de la Memòria Anual, etc.

➤ Comunicació interna:

- Assignar la funció de comunicació en un departament o persona en concret, i dins les seves funcions s'inclou la comunicació de les mesures de conciliació disponibles de l'empresa.
- Fomentar que l'empresa disposi de prou canals de comunicació per tal que la informació relativa a les mesures de conciliació: com beneficiar-se'n, com utilitzar-les, etc... arribin a tothom, amb independència del seu lloc de treball a l'organització: tauler d'anuncis, bústia de suggeriments, revista corporativa, intranet de personal, email, circulars...
- Fomentar que a l'empresa es promogui la comunicació amb la persona responsable dels RRHH i/o la direcció, per tal de plantejar qüestions relatives a la conciliació de la vida personal i laboral.

➤ Solucions de suport professional:

- Millorar la possibilitat de canviar de lloc de treball o les responsabilitats professionals temporalment, per qüestions de l'àmbit personal, com poden ser la malaltia d'un parent, una situació de separació matrimonial, o qualsevol altre qüestió que suposi una càrrega o alteració important per a la persona.
- Millorar la formació específica en habilitats per tal de millorar les competències en la gestió de l'estrès i/o situacions de conflicte, organització del temps, planificació de tasques, etc.

- Assignar una persona o comitè que vetlli per dur a terme actuacions de prevenció, formació en relació amb l'assatjament a la feina. Identificar què es considera assetjament i quines punicions s'imposaran.

➤ **Serveis a la persona:**

- Millorar o facilitar informació o l'accés a casals de dia, centres per a persones grans, club d'antics treballadors, etc.
- Millorar o facilitar l'accés a guarderies, esplai o casal en període de vacances, serveis de permanència.
- Millorar o facilitar l'accés i la contractació de serveis per a la cura de nens, gent gran, ajuda domèstica, personal de neteja, bugaderia, rentat de cotxes, compres col·lectives, etc.

➤ **Control econòmic:**

- Fomentar que l'empresa mesuri indicadors de conciliació: coneixement, utilització, satisfacció, ...de les mesures en marxa.
- Fomentar que l'empresa inverteixi diners per tal de posar en marxa mesures de conciliació, i que ho faci de manera universal i objectiva.
- Fomentar que l'empresa mesuri ratis de personal com: rotació de la plantilla, absentisme, baixes i motius, etc.

➤ **Solucions de flexibilitat laboral:**

- Millorar la possibilitat de teletreballar voluntàriament, per períodes determinats o temporalment.
- Millorar o ampliar els permisos maternals i paternals més enllà del que marca la legislació vigent.
- Millorar la possibilitat d'acollir-se a permisos i excedències per determinades malalties de familiars, vacances de fills, etc. Sense cap modificació en el salari.

➤ **Capital humà:**

- Fomentar que el concepte de l'empresa sobre la disponibilitat de les persones a l'empresa, no sigui exclusivament de presencialitat i disponibilitat, sinó que es tinguin en compte les persones de forma integral.
- Fomentar que a l'empresa s'apliquin polítiques de gestió de temps de treball, amb l'objectiu d'organitzar i poder planificar millor el temps de treball: polítiques de llums apagats, horaris estipulats per convocar reunions, etc.

➤ **Contractació i retribució:**

- Millorar i facilitar que l'empresa ofereixi un abonament de transport públic gratuït o amb descompte a les persones que es desplacin al lloc de treball mitjançant el transport públic.
- Millorar o facilitar que l'empresa contribueixi econòmicament en l'adquisició del primer habitatge.
- Establir un mecanisme de prejubilació o possibilitat de prejubilació parcial per a aquelles persones amb una antiguitat i edat determinades.

10.2.6. Fase 6: Continuïtat.

Finalment, recordar que el procés és circular, quan es disposa de més informació sobre les actuacions o mesures dutes a terme s'ha d'actuar per modificar tot el procés. La millora continua és una activitat constant i que evolucions segons els resultats que s'obtenen i les noves necessitats identificades.

10.2.7. Conclusions Cas 1.

Segons aquest estudi les conclusions extretes són que l' Empresa 1 es troba una mica per sobre de la meitat de la seva capacitat respecte al seu potencial per oferir mesures de conciliació.

Te la documentació en bones condicions. Les condicions de conciliació que ofereix als treballadors són bones, així com els beneficis socials. A més de les condicions establertes per la Llei de Conciliació afegeix altres valors i beneficis. Però pel que s'ha pogut observar i per la informació que s'ha aconseguit entrevistant a personal intern, l' empresa no ofereix tant obertament aquest beneficis al seu personal, sinó que més bé es mostra una mica reticent, el que es demostra en aquest estudi amb el paràmetre de la sensibilització. Per tant és una empresa amb molt potencial en l' àmbit de la conciliació i molt bona imatge, no obstant, a l'hora de fer efectives aquestes mesures no ofereix la mateixa facilitat.

Pot oferir molt més i crear una filosofia d'empresa que ajudaria en tots els aspectes, tant en comoditat i motivació de cara als treballadors, com en productivitat i qualitat de cara a l'empresa.

10.3. Cas 2: Comparativa entre dues empreses grans del sector

A la pàgina web de la Generalitat www.gencat.cat, al Departament d'Empresa i Ocupació, hi ha un cercador de convenis a on es poden trobar totes les empreses amb seu a Catalunya.

Per una altra banda, s'han obtingut directament a través de les empreses, les guies de conciliació i documents sobre els beneficis socials d'ambdues empreses entre les

quals es realitzarà la comparació. Aquests es poden consultar més detalladament a l'Annex A.3.

10.3.1. Comparativa de Mesures de Conciliació

A continuació es mostra un quadre resum de les mesures de conciliació d'ambdues empreses, analitzant-les en detall i comparant les condicions d'una i l'altra. Aquest anàlisi s'ha basat en les guies de conciliació de l'empresa, per tant és una comparació a nivell teòric del que diuen els estatuts de cada empresa:

Taula 3: Quadre resum comparatiu de les mesures de Conciliació

EMPRESA 1	EMPRESA 2
<p>Flexibilitat horària: 1730 hores anuals</p> <p>Jornada partida: Horari tancat de 9:15 a 13:30h i de 15:30 a 17h. La flexibilitat pot ser des de les 7:30 a les 20h.</p> <p>Jornada intensiva: del 13 de Juny al 13 de Setembre, 15 dies naturals a partir del dia de Nadal i també Setmana Santa. Horari tancat de 9:15 a 13:45h, també amb possibilitats d'adaptar des de les 7:30 fins a les 20h. La duració de la jornada continua, incloent divendres i vigílies de festius és de 6h 45min.</p> <p>Portant el compte del número d'hores, el treballador podrà acumular una bossa d'hores en positiu o negatiu que haurà de compensar.</p>	<p>Flexibilitat horària: 1740 hores anuals</p> <p>Jornada partida: de 8:30 hores a 18:00 hores amb mitja hora de flexibilitat a l'entrada i sortida, i amb una hora per dinar, de dilluns a dijous. Els divendres de 8:30 hores a 14:30 hores amb la mateixa flexibilitat.</p> <p>Jornada intensiva: des del 16 de juny al 31 d'agost ambdós inclosos.</p> <p>El 24 i el 31 de desembre seran considerats festius sempre que caiguin en dia laborable.</p>
<p>Vacances: 23 dies naturals. Es realitzaran durant la jornada intensiva o segons previ acord amb el responsable.</p>	<p>Vacances: 24 dies naturals. Una de les setmanes com a mínim es realitzarà durant la jornada intensiva.</p>
<p>No hi ha possibilitat.</p>	<p>Possibilitat de treballar en la modalitat de teletreball previ acord amb el responsable.</p>
<p>Permís sense sou:</p> <p>Els treballadors podran gaudir d'una excedència voluntària amb reserva del lloc de treball per un període màxim de</p>	<p>Permís sense sou:</p> <p>Les persones amb un any d'antiguitat mínima en l'empresa tindran dret a gaudir de fins a dos mesos de treball</p>

Taula 3: Quadre resum comparatiu de les mesures de Conciliació

EMPRESA 1	EMPRESA 2
tres mesos per motiu d'estudis, col·laboració amb una ONG o per tenir cura de persones.	sense sou per encarregar-se de pares, mares, fills/as o parella, degut a malaltia greu, accident o incapacitat (podrà ser fraccionat en dos períodes, un per semestre).
	Dret a absentar-se per el temps necessari (i recuperable) per atendre a familiars amb discapacitat o dependents amb l'objectiu d'assistir a reunions als centres o a revisions especials.
Ajuda per discapacitats: L'empresa abonarà una quantitat de 1.500 euros bruts anuals a treballadors amb fills discapacitats amb independència del grau de minusvalia, sempre que hagi sigut declarada. En el cas de que la minusvalia sigui de pares, germans o parella, l'empresa també abonarà 1.500 euros bruts anuals si la minusvalia declarada és major del 60%.	Ajuda per discapacitats: Ajuda per fill/a amb minusvalia superior al 60% de 1000 euros anuals.
Reducció de jornada per tenir cura de fills fins que els menor compleixi 12 anys. S'ofereix la possibilitat d'escollir per part del treballador fins transcorreguts 18 mesos després del part o adopció legal, flexibilitat horària, amb reducció de jornada de 30 minuts de descans, tenint jornada continua.	Possibilitat d'ampliar la reducció de jornada més enllà de lo legalment establert (per tenir cura d'un menor o familiar malalt) a través d'un Contracte a Temps Parcial i previ acord amb el responsable.
Plaça d'aparcament sempre.	Plaça d'aparcament per a dones en avançada gestació i per persones amb problemes mèdics.
No es comenta al conveni, però acostuma a ser igual.	Las reunions de treball es convocaran sempre amb hora d'inici i de finalització dins de la jornada

Taula 3: Quadre resum comparatiu de les mesures de Conciliació

EMPRESA 1	EMPRESA 2
	laboral i, menys casos excepcionals, es respectarà tant l'horari d'inici com de finalització.
<p>Permisos retribuïts:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Matrimoni: 18 dies naturals. ○ Naixement de fills: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maternitat o adopció legal: 18 setmanes naturals ▪ 20 setmanes en cas de part múltiple ▪ Paternitat: <ul style="list-style-type: none"> - 13 dies naturals ininterromputs, ampliables en el suposat de part, adopció o acolliment múltiples en 2 dies més per cada fill/a a partir del segon. ○ Malaltia greu o accident amb hospitalització de familiars fins a 2on grau: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sense desplaçament: 3 dies naturals ▪ Amb desplaçament: 4 dies naturals ○ Mort de familiar fins a 2on grau: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sense desplaçament: 3 dia naturals ▪ Amb desplaçament: 4 dies naturals ○ Matrimoni d'un familiar fins a 2on grau: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sense desplaçament: 1 dia natural ▪ Amb desplaçament: 2 dies naturals ○ Mudança: 2 dies naturals ○ Lactància: Una hora al dia. Podrà ser dividida en dos fraccions, una al principi i l'altra al final de la jornada. 	<p>Permisos retribuïts:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Matrimoni: 15 dies naturals. ○ Naixement fills: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sense desplaçament: 2 dies naturals ▪ Con desplaçament: 4 dies naturals ▪ Maternitat: 16 setmanes naturals. ▪ Paternitat: <ul style="list-style-type: none"> - 13 dies naturals ininterromputs, ampliables en el suposat de part, adopció o acolliment múltiples en 2 dies més per cada fill/a a partir del segon. - 20 dies quan el naixement, adopció o acollida es produeixi en: una família nombrosa, o que adquireixi tal condició, o quan a la família hi hagi una persona amb discapacitat; o quan el fill/a nascut, adoptat o acollit tingui una discapacitat en un grau igual o superior al 33%. ○ Malaltia greu de familiars de primer i segon grau: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sense desplaçament: 2 dies naturals ▪ Con desplaçament: 4 dies naturals ○ Mort de familiars de segon grau (avis, nets o germans) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sense desplaçament: 2 dies naturals ▪ Con desplaçament: 4 dies naturals

Taula 3: Quadre resum comparatiu de les mesures de Conciliació

EMPRESA 1	EMPRESA 2
<p>També es podrà permutar l'hora diària de lactància per 21 dies naturals de descans (sempre que hi hagi reincorporació efectiva al lloc de treball), que es gaudiran a continuació del descans per maternitat.</p> <p>○ Dies de lliure disposició: 2 dies naturals, s'ha d'avisar amb una antelació de 24 hores. Vàlids fins al 30 de gener de l'any següent.</p>	<p>○ Mort de familiars de primer grau (pares, mares, fills i parella): 4 dies.</p> <p>○ Mudança: 1 dia</p> <p>○ Lactància: Una hora al dia. Podrà ser dividida en dos fraccions, una al principi i l'altra al final de la jornada. També es podrà permutar l'hora diària de lactància per 21 dies naturals de descans (sempre que hi hagi reincorporació efectiva al lloc de treball), que es gaudiran a continuació del descans per maternitat.</p> <p>○ Compliment d'un deure públic inexcusable i personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Judicis, renovació del DNI, etc: el temps indispensable. ▪ Taules electorals: dia de la votació i reducció de 5 hores al dia següent. ▪ Exàmens prenatals i tècniques de preparació al part: el temps indispensable.

Font: Elaboració pròpia segons convenis empreses Annex 3 (2012)

10.3.2. Comparativa de Beneficis socials

De la mateixa manera, a continuació es mostra un quadre resum comparatiu dels beneficis socials d'ambdues empreses:

Taula 4: Quadre resum comparatiu dels beneficis socials

EMPRESA 1	EMPRESA 2
<ul style="list-style-type: none"> • Assegurança de vida i accidents <p>L'empresa contracta al seu càrrec i amb una asseguradora de reconegut</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurança de vida i accidents <p>Tots els treballadors, estan donats d'alta d'una assegurança de vida i</p>

Taula 4: Quadre resum comparatiu dels beneficis socials

EMPRESA 1	EMPRESA 2
<p>prestigi una assegurança col·lectiva de vida i accidents que cobreixi el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mort per causes naturals: 36.000 €. ▪ Mort per accident: 72.000 €. ▪ Mort per accident de circulació: 108.000 €. ▪ Invalidesa per causes naturals: 36.000 €. ▪ Invalidesa per professió habitual: 36.000 €. 	<p>accidents que proporciona al treballador i a la seva família seguretat i protecció en cas de mort o incapacitat professional.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Assegurança mèdica <p>Assegurança mèdica completa, amb la possibilitat d'ampliar-la a familiars de primer grau amb un preu millorat sobre el mercat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurança mèdica <p>Existeixen quatre tipus d'assegurança contractats amb CIGNA:</p> <p>- Assegurança d'hospitalització</p> <p>Tot el personal de l'Empresa 2, amb més de dos anys d'antiguitat, són donats d'alta automàticament en una assegurança d'hospitalització totalment subvencionada per la companyia.</p> <p>Aquesta assegurança cobreix no solament les despeses d'hospitalització establertes a la pòlissa, sinó també els de les consultes i proves realitzades en relació a la causa de dita hospitalització, durant els 30 dies anteriors i els 60 dies posteriors a la data d'hospitalització.</p> <p>- Assegurança d'assistència mèdica i hospitalització</p> <p>De forma individual, els empleats que ho desitgin poden acollir-se a una assegurança mèdica que ofereix un</p>

Taula 4: Quadre resum comparatiu dels beneficis socials

EMPRESA 1	EMPRESA 2
	<p>ampli quadre mèdic.</p> <p>En aquesta opció, l'empresa subvenciona part de la quota de l'empleat. La inscripció es realitza a través de SAE.</p> <p>- Assegurança d'assistència mèdica, hospitalització i reembossament</p> <p>A diferència de l'anterior, aquesta assegurança dóna accés a centres i especialistes no inclosos al quadre mèdic. En esta opció, l'empresa subvenciona part de la quota de l'empleat.</p> <p>- Assegurança dental</p> <p>De forma voluntària els empleats poden contractar una franquícia dental que ofereix unes tarifes especials en els centres d'odontologia concertats amb CIGNA.</p> <p>Així mateix, aquestes tres assegurances inclouen les cobertures "Dental Bàsica" i "Assistència en Viatge".</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Assegurança del vehicle <p>Els treballadors seran beneficiaris d'una assegurança per danys als seus vehicles particulars en les mateixes condicions que tenen reconeguts en l'actualitat els treballadors del sector d'autopistes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assistència en viatge <p>Amb la fi de proporcionar la màxima cobertura i seguretat, el personal de l'empresa a Espanya que es desplaci a l'estranger en viatge de treball, està cobert per una Pòlissa d' Assegurança d' Assistència en Viatge.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Préstecs <p>Els treballadors amb antiguitat mínima a l'empresa de dos anys, podran demanar un préstec per un</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crèdits Personals <p>L'empresa ofereix als seus empleats amb més de dos anys d'antiguitat, la possibilitat de sol·licitar crèdits</p>

Taula 4: Quadre resum comparatiu dels beneficis socials

EMPRESA 1	EMPRESA 2
import màxim de 9.000euros. Les condicions s'expliquen detalladament a l'Annex 3.	personals per la compra de vivenda, mobiliari, reformes i altres despeses extraordinàries, en condicions avantatjoses. Es dotarà un fons destinat als Crèdits Personals del 1,5% del total de Salaris Bruts Anuals. El departament de Recursos Humans controlarà el desenvolupament i venciment dels préstecs concedits, de manera que queden disponibles els imports que vagin sent cancel·lats.
<ul style="list-style-type: none"> • Bestretes <p>Prèvia sol·licitud, es podrà obtenir un salari mensual net.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concessió de bestretes <p>El personal podrà sol·licitar els següents tipus de bestretes:</p> <p>Anticipis del import net, total o parcial, del salari d'una mensualitat, els quals seran autoritzats directament per el director del Centre. Es reembossaran en una o varies mensualitats.</p> <p>Anticipis especials, anticipis concedits per import superior a una mensualitat, que serà autoritzat per el màxim responsable de cada àrea.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pla de pensions <p>Hi ha un Pla de Pensions de Promoció Conjunta a la que s'aporten 1000 euros anuals. Les aportacions al Pla de Pensions són revaloritzants anualment aplicant l'IPC de l'any anterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudes per a l'estudi <p>L'empresa ofereix la opció de sol·licitar subvenciones per la realització d'accions formatives, als empleats amb antiguitat superior a 12 mesos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda per al menjar <p>Els empleats reben una ajuda per el menjar en forma de Targeta Bon</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda per al menjar <p>Els empleats reben una ajuda per el menjar en forma de Targeta Bon</p>

Taula 4: Quadre resum comparatiu dels beneficis socials

EMPRESA 1	EMPRESA 2
<p>Menú.</p> <p>Es tracta d'una targeta personal, en la que es carreguen, al llarg de l'any, els imports acordats. Aquesta targeta té un funcionament similar al d'una targeta Master Card o Visa, però el seu ús està limitat únicament als restaurants.</p>	<p>Menú.</p> <p>Es tracta d'una targeta personal, en la que es carreguen, al llarg de l'any, els imports acordats. Aquesta targeta té un funcionament similar al d'una targeta Master Card o Visa, però el seu ús està limitat únicament als restaurants.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Premi de jubilació <p>Únicament aplicable a la gent amb antiguitat suficient per complir el conveni original.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficis amb empreses de serveis <p>L'Empresa 2 rep, de manera ocasional, beneficis per als empleats procedents d'acords que manté amb altres empreses (clíniques odontològiques, oftalmòlogues, telefonia mòbil, entitats bancàries,...). De totes elles, s'informa puntualment per els canals destinats a això (intranet, S.A.E...).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Complement per incapacitat temporal <p>L'empresa complementarà el subsidi per tota situació d'incapacitat temporal (IT, malaltia comú, accident no laboral, accident laboral o malaltia professional) dels treballadors fins al 100% del sou base i els complements salarials permanents.</p>	

Font: Elaboració pròpia segons convenis empreses Annex 3 (2012)

10.3.3. Conclusions Cas 2.

Com podem observar, a nivell teòric segons les taules resum, les dues empreses tenen condicions i beneficis molt similars. En alguns aspectes l'Empresa 1 presenta avantatges i ens altres l'Empresa 2. Encara que si es compara al detall, com a conclusió general, podríem dir que l'Empresa 1 ofereix unes millors condicions que la segona empresa.

En ambdós casos es compleix el mínim que estableix la llei i a més, amplien algunes de les condicions de conciliació, com per exemple allargar permisos, o oferir possibilitats que poden beneficiar als treballadors en qüestió de flexibilitat i facilitar en qüestió de comoditat. I a més, ofereixen beneficis socials. Es pot observar que les dues empreses parteixen de la mateixa base a l'hora d'ampliar condicions i beneficis. És a dir, ofereixen beneficis dintre de les necessitats bàsiques de les persones treballadores, no ofereixen beneficis extra fora del que acostumen a oferir les empreses aquí a Espanya.

Podem dir que són unes bones condicions de conciliació laboral, personal i familiar. És important comentar que les dues són empreses grans i amb bona sortida al mercat, cosa que facilita aquest tipus de compensacions.

10.4. Cas 3: Anàlisi d'una empresa petita del sector

El document a on es mostra la informació de les condicions de l'empresa en troba a l'Annex A.3.

Aquesta empresa no conté documentació accessible en l'àmbit de conciliació ni un departament amb les funcions pròpies de recursos humans, així com tampoc consta de pàgina web corporativa. Les condicions de conciliació són les mínimes establertes per la llei, oferint com a únic benefici social tiquets restaurant.

És una empresa petita que treballa per una altra empresa gran, i per tant, en alguns aspectes acull condicions i normes de la gran empresa. Com per exemple, ofereix una assistència en viatge amb la fi de proporcionar cobertura i seguretat al personal de l'empresa que es desplaci a l'estranger per viatge de treball. Però l'assegurança cobreix el mínim necessari.

Com a condicions pròpies de l'Empresa 3, es gestiona a nivell intern d'oficina una flexibilitat horària d'entrada i sortida amb un marge de mitja hora i es permeten absències curtes i esporàdiques per motius personals.

Referent a les baixes mèdiques, l'empresa no cobreix el percentatge salarial que falta per tenir el sou complert, per tant el treballadors sols cobren la part que proporciona la seguretat social.

És important destacar, que l'empresa, al no tenir departament de recursos humans, a l'hora de gestionar qualsevol problema, ofereixen molt poc recolzament i solucions. No miren per la conciliació de les persones.

10.4.1. Conclusions Cas 3.

Com podem observar, les condicions d'aquesta empresa comparat amb les dues anteriors són precàries. Òbviament aquesta empresa té menys possibilitats i potencial en referència a la conciliació, però tampoc té interès en oferir-ho als

treballadors, en tenir la informació actualitzada ni en donar una bona imatge en aquest aspecte.

11. Conclusions

En primer lloc, segons les investigacions realitzades en aquest projecte, hi ha una evidència latent de la desigualtat de gènere que regeix la distribució de feines domèstiques i d'atenció a persones dependents. És un lloc comú, reiterat per diversos estudis sobre usos del temps, que les dones dediquen molt més temps que els homes a les feines domèstiques i a tenir cura dels fills i persones grans; tot això, amb independència de que duguin a terme una activitat laboral remunerada o siguin inactives, es a dir, el rol persisteix més enllà de la situació laboral.

No obstant, a l'apreciació de l'arrelament de la tradicional estructura de rols, li segueix la constatació dels canvis socials. Així, s'assenyala que la corresponsabilitat és cada vegada major, encara que continuï sent la dona la principal responsable de les feines de manteniment en l'àmbit domèstic i de l'atenció de les càrregues familiars.

Com a conclusió sobre els recursos individuals per conciliar la vida familiar i laboral, per ordre s'ha de tenir en compte:

- La pròpia parella, mitjançant negociació del repartiment de feines.
- La xarxa familiar.
- La contractació de serveis domèstics o d'atenció a persones dependents.
- Els serveis públics i privats de recolzament.

En segon lloc, la qüestió de la conciliació de la vida familiar i de la vida laboral constitueix un problema sociològic complex, a la vegada que neix de les contradiccions latents al nostre sistema social. Per tant, és obvi que no es presta a una solució fàcil.

A totes les fonts examinades, les dades qualitatives obtingudes i els anàlisi efectuats convergeixen en que existeix, per una bona part de la població en edat laboral, un problema de compatibilitat entre la vida familiar i la vida laboral. L'apreciació al problema, òbviament, és diferent segons les característiques demogràfiques i la posició social dels subjectes implicats, però l'existència del problema és un fet inexorable.

Les dades posen de manifest que, per a una part significativa de la població entrevistada (casi un 50%), la compatibilització de la vida familiar i la vida laboral és complicada, o inclús molt complicada. Aquesta apreciació és major a les dones (a on supera el 50%) que als homes.

Aquest conflicte d'interessos és reconegut com a tal, dintre d'aquest projecte, als grups de discussió. S'identifiquen com a més importants aquesta sèrie de barreres a la conciliació, que remetent clarament a l'àmbit de les relacions laborals:

- Certes condicions de treball un tant precàries.
- La rigidesa dels horaris.
- Les exigències de la mobilitat laboral.
- La limitació del poder de negociació dels treballadors davant l'empresa.
- L'absorció quasi total a la feina en càrrecs de responsabilitat.
- La percepció més bé negativa que l'empresa fa del gaudiment de les mesures de conciliació, percepció que en ocasions, inclús es dona entre companys de feina.

Resumint, l'anàlisi qualitatiu indica que la cultura empresarial dominant condiciona i limita les possibilitats de fer front al problema de la conciliació a l'àmbit dels centres de treball.

Si amb el que ha costat avançar en aquest tema, ara amb la crisi es retrocedeix, mai arribarem a tenir una política de conciliació equiparable a la resta d'Europa. A dia d'avui segueix sent més un problema de dones per que encara no estan els càrrecs en consells d'administració equilibrats, però quan s'aconsegueixi equilibrar serà el mateix problema per ambdós sexes.

En tercer lloc, la Llei de Conciliació és efectivament coneguda per les empreses i els departaments de personal. No obstant, sorgeixen divergències quan ens referim a la labor de difusió i facilitació de la informació sobre els drets recollits a la llei realitzada als centres de treball.

Es considera que l'empresa adopta un paper passiu, limitant-se a informar als treballadors quan aquests procedeixen a reclamar els seus drets. També es posa en dubte que existeixi un coneixement detallat dels continguts de la llei. El coneixement es considera menor a les petites empreses.

En general, la percepció és de que el coneixement de la Llei de Conciliació depèn de l'interès que tinguin per a l'empresa les normes que regula. Donat que les seves implicacions econòmiques i laborals resulten òbvies, és lògic pensar que la llei es coneix relativament bé. Amés en ocasions, sobretot en grans empreses, l'aplicació activa de les mesures recollides a la llei, pot constituir una forma de millorar el clima laboral i la satisfacció dels recursos humans. A les grans empreses, la disponibilitat per facilitar el gaudiment d'aquests drets és major per diverses raons:

- El tamany de la plantilla permet la substitució de baixes laborals o la redistribució de la càrrega de treball vacant entre el número de treballadors.
- La seva capacitat de planificació i organització és major, el que permet preveure i gestionar amb antelació les respostes a les contingències determinades per baixes maternals o d'un altre tipus (mitjançant la contractació de substitucions o redistribuint la feina).
- Es tracta d'empreses més preocupades per la seva imatge corporativa, així com la millora del clima laboral als seus centres de treball.
- El pes sindical en aquestes empreses és major, el que dota al personal d'una major capacitat de negociació davant la direcció, garantint un cert respecte dels drets establerts per la llei.

Amb respecte al coneixement i a l'ús de les mesures legislatives de recolzament a la conciliació a les empreses, l'anàlisi qualitatiu sembla apuntar que el problema no seria tant el desconeixement de la llei, com la debilitat de la seva aplicació efectiva.

L'actitud més generalitzada en les empreses es caracteritza per una relativa passivitat, que no una resistència, especialment pel que es refereix a la divulgació entre el personal dels drets reconeguts per la llei. En definitiva, l'orientació prioritària de l'empresa cap a la productivitat i el benefici estaria portant a un segon pla la implantació de les mesures i la seva vigència efectiva als centres de treball.

Per últim, mencionar que la crisi ha tingut una afectació important sobre les empreses i les principals repercussions es veuen reflexades en aspectes com: contractes amb pitjors condicions laborals, baixades de sous, menys beneficis socials i inestabilitat a la feina degut al canvi de les lleis que afavoreixen a l'empresari. El més destacable és la facilitat per a les empreses per a trobar treballadors oferint unes condicions precàries. S'ha

devaluat molt al treballador degut a la quantitat de demanda que hi ha i la poca oferta. Les empreses poden escollir entre multitud de persones sobre qualificades, de manera que no han d'oferir contractes interessants per captar bons empleats. La conciliació per tant, ha patit un retrocés important.

12. Bibliografia

12.1. Llibres, articles i revistes

- Canales, M. (2011). III Jornada Conciliació i diversitat YO DONA. Revista YO DONA 5 Novembre 2011. Pàg. 10-12.
- Capital humano (2001). Work life balance: conciliación de la vida familiar y profesional. Núm. 149, pág. 37-52.
- Capital humano (2005). Conciliación vida profesional y personal. Núm. 187, pág. 40-64.
- Caprile, M.; Portrony, J.; Valles, N. (2012), La pèrdua de talent femení al sector privat de Catalunya. Cambra de Comerç de Barcelona, Fundació CIREM. Pàg. 12-26.
- Chinchilla, N. i Llorente, C. (2010), Conciliació Laboral i Familiar: ¿és possible en temps de crisi? Ed. Deusto Ref. 3721. IESE Business School.
- Col·legi de Doctors i Llicenciats en Ciències Polítiques i Sociologia de Catalunya (2005), Conciliació i ocupabilitat. Resums executius de treball de camp. ELIONOR, Diputació de Barcelona, CCO i UGT.
- Comissió Europea (2009). *Establishment Survey on Working-Time and Work-Life Balance, ESWT*. EUROSTAT.
- Coscubiela, J. i Cabré, A. (2009), Família i treball. Ed. Proa Dèria.
- Cruzado, M. (2004). Las empresas se enfrentan al reto de implantar políticas que equilibren vida profesional y personal. Capital humano. Núm. 176, pág. 34-37.
- Departament de Treball i Indústria (2006). Les 6 “C” de la Conciliació, mètode de gestió del temps a l’empresa. Generalitat de Catalunya.
- Departament de Treball (2008). 10 perquè per a la Igualtat. Direcció General d’Igualtat d’Oportunitats a la feina i UE. Pàg. 28-31.
- Departament de Treball (2008-2009). Prova pilot: Impuls de noves formes d’organització del temps de treball a les empreses catalanes. Generalitat de Catalunya i Fons social Europeu.
- Diputació de Barcelona (2005-2007). Pla d’igualtat de gènere. Vol II.

- Emslie, C. i Hunt, K. (2009), 'Live to Work' or 'Work to live'? A Qualitative Study of Gender and Work-life Balance among Men and Women in Mid-life. Revista Gender, Work and Organization. Ed. Wiley, vol.16 n°1. Pàg. 151-172.
- Escapa, R. i Martinez, L. (2010), Estratègies de lideratge per dones directives. Departament de Treball. Generalitat de Catalunya. Pàg. 89-112.
- Fresneda, C. (2003). Conciliando dos vidas. Integral. Núm. 300, pàg. 40-45.
- Fundació Maria Aurelia Campany (2007). Conciliació i nous usos del temps. Institut Català de les Dones i Generalitat de Catalunya. 1ª Edició.
- Gregory, A. i Milner, S. (2009), Work-life Balance: A Matter of Choice. Revista Gender, Work and Organization. Ed Wiley, vol. 16 n° 1. Pàg. 1-13.
- Institut de la Dona, Ministeri d'Igualtat (2007), Guia de les bones pràctiques per conciliar la vida familiar i professional.
- Institut de la Dona, Ministeri d'Igualtat (2010), Conciliació de la vida familiar i la vida laboral: Situació actual, necessitats i demandes. RUMAGRAF S.A.
- Margherita, A.; O'Dorchai, S. i Bosch, J. (2009), Reconciliation between work, private and family life in the European Union. EUROSTAT , Comissió Europea. Pàg. 5-13 i 105-110.
- Observatori EFR (2011), L'impacte de la conciliació laboral i familiar sobre el benestar de la infància. Defensor del menor i Fundació MasFamilia.
- Pharma Consult Services (2001), Work & Life Balance. Estudi internacional per CREADE. Vol. IV. Pàg. 1-5 i 20-41.
- Rapoport, R (2002). Beyond work-family balance, San Francisco: Jossey-Bass (Business and management).
- Russell, H.; J. O'Connell, P. i McGinnity, F. (2009), The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure. Revista Gender, Work and Organization. Ed Wiley, vol. 16 n° 1. Pàg. 73-97.
- Ustec-Ste (2007), Nova Llei de Conciliació. Eina sindical d'informació, Secretaria de la Dona. Número 372.

12.2. Pàgines Web

- Abertis Telecom
<http://www.abertistelecom.com/es/>
- Ampliació Llei d'Igualtat 2007 SEPTEMBRE 28

<http://www.empresasypersonas.com/2007/09/la-ley-de-igualdad-ampla-la.html>
<http://www.empresasypersonas.com/2007/03/plan-concilia.html>

- Associació per a la Racionalització dels Horaris Espanyols, ARHOE
<http://www.horariosenespana.es/index.php?module=inicio>
- CCOO
<http://www.ccoo.es>
- Conciliació de la vida personal, laboral y familiar. Ministeri d'Igualtat, Govern d'Espanya
http://www.igualdadenlaempresa.es/c/document_library/get_file?uuid=a2a04037-2a72-4d98-abf6-27d13d4e1d54&groupId=10136
<http://www.seigualdad.gob.es/igualdad/empleo/home.htm>

- Generalitat:

Llei actual Pla de Govern 2011-2014 (3 de Maig del 2011)

http://www.gencat.cat/pladegovern/cat/2011_2014/PdG_2011_2014.pdf

Prova pilot

<http://www20.gencat.cat/portal/site/empresaocupacio/menuitem.347153a44635ea01a6740d63b0c0e1a0/?vgnextoid=eef05034f1872210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=eef05034f1872210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

- Google
<http://www.educamericas.com/El-modelo-de-Google-en-la-gestion-del-capital-humano>
<http://www.youtube.com/watch?v=QPUIOWSA8nY&feature=related>
<http://www.youtube.com/watch?v=bGaNJtoR8gk>
- Igualtat entre homes i dones UE, 5 Juliol 2006
http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10940_es.htm
- Institut Català de les Dones, Generalitat de Catalunya
<http://www.gencat.cat/icdona/>
<http://www.inmujer.es/>
- Institut Nacional d'Estadístiques
<http://www.ine.es/>
- La Vanguardia
www.lavanguardia.com
- Llei de Conciliació a Catalunya, 2007.
<http://www.sindicat.net/w/conciliacio/pdf/conciliacio.pdf>
- Llei conciliació vida laboral i familiar 5 Novembre 1999

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/139-1999.html
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Normativa/TextosLegales/Leyes/1999/39_1999/PDFs/ley391999de5denoviembreparapromoverlaconciliaciondela.pdf
<http://usuaris.tinet.cat/jmcf/Legislacio/Llei%20de%20conciliacio%20familiar%20doclibro.pdf>

- Llei orgànica del 22 de Març del 2007
http://www.boe.es/boe_catalan/dias/2007/03/28/pdfs/A01515-01548.pdf
- Mesures legals de conciliació familiar i laboral
http://www.ceat-andalucia.com/GUIASAUTONOMOS/familiar/3_1.aspx#subir
- Ministeri d' Espanya d' administracions públiques. Pla integral per la conciliació de la vida personal i laboral a l' administració.
<http://www.seap.minhap.gob.es/index.html>
http://www.seap.minhap.gob.es/es/prensa/notas_de_prensa/notas/2006/01/2006_01_01.html
- Ministeri de treball i assumptes socials.
<http://www.empleo.gob.es/index.htm>
- Ordre APU/3902/2005, de 15 de Desembre
http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/o3902-2005-apu.html#
- Pla Concilia
http://www.fernocas.com/descargas/plan_concilia.pdf
- Reforma Laboral 2012
<http://todolaboral.lexnova.es/>
http://murciaeconomia.com/not/4282/reforma_laboral_2012_virtudes_defectos_y_carencias/
<http://wasesores.com/reforma-laboral-2012-resumen-caracteristicas-nueva-reforma-mercado-de-trabajo/>
<http://www.diariocritico.com/tags/reforma-laboral>
<http://www.expansion.com/2012/02/10/economia/1328885924.html?a=865ecf66a7e39c3f3563366feca3ee7b&t=1332149613>
<http://www.diariodemallorca.es/opinion/2012/03/18/reforma-laboral-paso-firme-flexi-inseguridad/753054.html>
<http://portaljuridico.lexnova.es/articulo/JURIDICO/114271/cuadro-resumen-novedades-del-rd-l-3-2012-de-10-de-febrero-de-medidas-urgentes-para-la-reforma-del>
- Revista de moda i actualitat “Yo dona”. III Trobada sobre Conciliació i Diversitat

<http://www.elmundo.es/yodona/bidi/2011/10/340/tertulia/index.html>

- UGT
<http://www.ugt.es/ReformaLaboral/>
<http://www.ugt.es/actualidad/2012/>
- Universitat Blanquerna
<http://www.blanquerna.url.edu/web/interior.aspx?alias=&idf=5&id=1866>

ANNEXOS

A. Annexos

A.1. Annex 1. Prova pilot.

A la pàgina Web de la Generalitat www.gencat.cat, en el Departament d'Empresa i ocupació es pot trobar la informació d'aquesta prova pilot promoguda pel Departament de Treball.

Prova pilot en els polígons industrials de Rubí i Barberà del Vallès

Descripció:

Experiència pilot en l'àmbit de la conciliació de la vida laboral i personal amb un grup d'empreses de dos polígons industrials de Rubí i Barberà del Vallès, per tal de posar en marxa noves formes d'organització del temps de treball adaptades a les necessitats de les diferents organitzacions i de les persones treballadores. Aquest projecte es desenvolupa amb la col·laboració dels ajuntaments de Rubí i de Barberà del Vallès i amb la participació voluntària de 33 empreses de diversos sectors i sistemes de producció.

Objectiu:

Posar a l'abast de les empreses participants, un conjunt d'actuacions i recursos que facilitin els canvis organitzatius necessaris per millorar la gestió del capital humà a través de la implantació de mesures de conciliació i de noves organitzacions del temps de treball.

Actuacions:

- Detecció de la situació de partida de cadascuna de les organitzacions prenent com a referència el propi pla d'igualtat i l'avaluació dels avenços realitzats.
- Assessorament i assistència tècnica a cadascuna de les empreses per al desenvolupament del seu Pla de treball i coaching en tot el procés d'implantació de noves organitzacions del temps.
- Accions de benchmarking.
- Formació per a persones amb càrrecs de presa de decisions i per als representants de les persones treballadores.
- Jornades informatives i formatives dirigides a tots els agents econòmics i socials.
- Oferta de serveis per a les persones treballadores de les empreses participants.
- Xarxa virtual de les empreses participants.

Persones destinatàries:

33 empreses i 4.380 persones treballadores dels polígons industrials de Rubí i Barberà del Vallès.

Temporització:

2008-2009

Resultats:

Els resultats d'aquest projecte pilot evidencien, de manera clara i convincent, l'impacte positiu de les mesures temporals per a les persones treballadores i per a les empreses participants.

Com a resultats per part de les empreses es van obtenir:

- El 88% de les empreses creu que es gestiona el temps de forma més eficient.
- El 81% de les empreses diu que s'augmenta la productivitat.
- El 85% reconeix que es redueix l'absentisme.
- El 73% diu que s'alleuja l'estrès.
- El 84% reconeix que millora l'ambient de treball.
- El 64% de les empreses creu que s'atreu i es reté talent.

Com a resultats per part dels treballadors es van obtenir:

- Un 12% més de personal recomanaria la seva empresa com a lloc de treball.
- Un 4% més se sent més compromès amb l'empresa que abans.
- La percepció sobre el rendiment i efectivitat de l'equip augmenta un 13%.
- Un 22% més que a l'inici considera que l'equip està motivat i satisfet amb la feina.
- Un 11% més valora adequat l'ambient d'aprenentatge a l'equip de treball.
- La satisfacció amb la retribució percebuda i les tasques desenvolupades augmenta un 18%.

Per tant com a resum de la prova:

- ❖ Incrementen l'eficiència dels equips de treball.
- ❖ Augmenten la productivitat.
- ❖ Redueixen l'absentisme.
- ❖ Alleugen l'estrès.
- ❖ Redueixen la rotació de personal.
- ❖ Atreuen i retenen el talent.
- ❖ Milloren l'ambient de treball.

Empreses participants de Barberà del Vallès:

ACS - BARBERÀ PROMOCIÓ - BARICENTRO - BASI - CARTSERVICE - CETBA - CCS
AGRESSO - CLECE F.S. S.A. - EMBALATGES PORTA - GABINETE TÉCNICO NERIZ -
GRUPO CAT LOGÍSTICA CARGO - NODUS CENTRE DE NEGOCIS - MOL-MATRIC,
SCCL - PENTATRANS - PINTER - PRELAB - PROVITAL - QUIMIHOTELCO - SERNAL -
6 PM -SEUR VALLÈS OCCIDENTAL - SUCITESA - SCTA LOUIS VUITTON, SA -
TERNUM.

Empreses participants de Rubí:

AVANZIT INFRAESTRUCTURAS - B. BRAUN SURGICAL, S.A. -BLINDADOS GRUPO
NORTE - EMERSON PROCESS MANAGEMENT, S.L. - INDUSTRIAS GRÁFICAS
GRIFOLL GRIFOLL PRINT PROMOTIONS, SL - ROCHE HERMANOS - SERCA -TECUS
PLASTICOS, S.L.

A.2. Annex 2. Empresa Google.

Capital humà de l'empresa Google



Solament fa falta mirar els vídeos publicats a YouTube per la companyia per adonar-se que les instal·lacions de Google no són qualsevol oficina, són un campus enorme. Llançar-se per un tobogan, poder fer una migdiada a la sala de relaxació, jugar una partida de billar, inclòs exercitar-se al gimnàs, tenir 17 restaurants de totes les especialitats gratuïts, poder anar vestit com es vulgui, classes de ioga, transport per dins del campus i transport gratuït perquè els empleats accedeixin des de la ciutat, tenir servei de dentista, perruqueria, rentadora, etc., són algunes de les activitats que poden realitzar els seus empleats mentre treballen. Tot això sota la premissa de que el treballador feliç treballa millor.

De fet, en una investigació realitzada per la consultoria britànica Chiumento el factor laboral més important en la satisfacció laboral és l'entreteniment. Segons el professor Andrés Pedreño Muñoz, director de l'Institut d'Economia Internacional de la Universitat d'Alacant i expert en noves tecnologies, Google ha basat la seva política de recursos humans sobre aquesta filosofia, i això ha convertit a aquesta companyia en objecte d'estudis, ja que els resultats són increïblement bons.

A.3. Annex 3. Guies de conciliació de les empreses cas pràctic.

A.3.1. Guia de conciliació Empresa 1

Medidas de conciliación familiar y laboral

Empresa 1, S.A.

Uno de los objetivos, en materia de conciliación, que ha establecido el Plan de Igualdad es la creación de un entorno laboral favorable, facilitando a mujeres y hombres la atención de su vida personal, familiar y laboral, así como, el de evitar cualquier tipo de discriminación o trato desfavorable relacionado con el embarazo, la maternidad o paternidad y lactancia, contribuyendo para ello a crear las condiciones y entorno de trabajo favorable, facilitando la plena efectividad del principio de igualdad de trato y de oportunidades a través de medidas que faciliten a mujeres y hombres la atención de sus obligaciones familiares y laborales. Es por ello que una de las acciones que se ha marcado el propio Plan es el de la comunicación a los trabajadores y trabajadoras de las medidas relativas a la conciliación familiar y laboral.

Con esta comunicación lo que se pretende es recoger un pequeño compendio de las medidas de conciliación familiar y laboral que a día de hoy existen, tanto en el convenio colectivo como en la legislación vigente y que podéis consultar su desarrollo y aplicación.

La Comisión de Seguimiento del Plan de Igualdad, dentro de sus funciones, conocerá de la evolución del número de solicitudes, con el fin de atender las posibles demandas conciliadoras de la plantilla.

Son medidas relativas a la conciliación familiar y laboral las siguientes:

- **Permisos retribuidos:**

Por matrimonio será de 20 días naturales y se podrá acumular a las vacaciones, en el supuesto de que la boda se celebre en este periodo.

Por nacimiento, adopción o acogimiento de un hijo o hija, por enfermedad grave o fallecimiento de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, 3 días laborables (de lunes a sábado), 4 si el hecho se produce fuera de la Comunidad Autónoma. En caso de nacimiento, adopción o acogimiento de dos o más hijos/as serán 4 días laborables (de lunes a sábado), 5 si el hecho se produce fuera de la Comunidad Autónoma.

Por cambio de domicilio, 2 días laborables (de lunes a sábado), 3 si el cambio debe realizarse fuera de la Comunidad Autónoma.

Por matrimonio de hijos/as, padres o hermanos/as, los empleados y empleadas tendrán 1 día de permiso.

Los trabajadores y trabajadoras tendrán derecho a 1 día de permiso retribuido al año por cada una de las asignaturas a las que se presenten a exámenes oficiales, previamente justificados.

Una semana natural para la realización de trámites de adopción o acogimiento ya sea en el estado español o en el extranjero.

- **Permiso no retribuido.**

Los empleados y empleadas podrán solicitar hasta cinco días de permiso no retribuido, una vez al año para atender necesidades o circunstancias no incluidas en los apartados anteriores (del art 27 del convenio) En atención a las circunstancias que concurran en la petición, la dirección podrá considerar hasta tres días como retribuidos. Estos días deberán solicitarse previamente y no podrán superar los tres días consecutivos, ni unirse al disfrute de las vacaciones.

- **Política en materia de maternidad.**

Las trabajadoras disfrutarán de dos semanas adicionales de maternidad después de haber agotado el período legalmente establecido de las 16 semanas o 18 en caso de parto múltiple. El padre podrá disfrutar de la proporcionalidad de las dos semanas adicionales de maternidad, siempre que la madre le ceda como mínimo una semana y como máximo diez semanas de su derecho. Así en el caso de cesión de la madre al padre de diez semanas, le corresponderán al padre nueve días. En el caso de cesión de la madre al padre de una semana, le corresponderá al padre un día.

Las vacaciones correspondientes al año del nacimiento del hijo o hija, siempre que la madre no hubiera podido disfrutar por causas derivadas de la maternidad, se podrán disfrutar aunque haya terminado el año natural al que correspondan.

- **Paternidad.**

En los supuestos de nacimiento de hijo/a, adopción o acogimiento, el trabajador/a tendrá derecho a la suspensión del contrato durante 13 días.

- **Lactancia:**

El permiso de una hora por lactancia por cada hijo o hija menor de 12 meses, según dispone el artículo 37.4 del Estatuto de los Trabajadores, podrá hacerse efectivo, a voluntad de la trabajadora o trabajador al inicio, durante o al final de la jornada. Este permiso podrá sustituirse por una reducción de jornada de una hora por cada hijo o hija, con la misma finalidad. La duración del permiso se incrementará proporcionalmente en los casos de parto múltiple.

Durante la vigencia del convenio se podrá realizar la compactación del tiempo de lactancia. La concreción horaria y la determinación del período de disfrute corresponderá a la trabajadora o trabajador, dentro de su jornada ordinaria. El trabajador o trabajadora y la empresa acordarán el disfrute de este permiso. La trabajadora o trabajador deberá preavisar

con 15 días de antelación al disfrute. Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por el padre o la madre en caso de que ambos trabajen.

- **Reducción de jornada y compactación de la jornada reducida:**

Quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún o alguna menor de 8 años o una persona con discapacidad física, psíquica o sensorial, que no desempeñe una actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo con la disminución proporcional del salario.

Cuando se solicite reducción de jornada para atender a personas con discapacidad deberán justificar la situación mediante las declaraciones de dependencia de los servicios sociales que correspondan.

Cuando la reducción de la jornada suponga la realización de 7 o menos horas diarias el trabajador/trabajadora podrá compactar la jornada siempre que las necesidades del servicio lo permitan.

Para realizar la compactación será necesario que se haga por periodos anuales y se trabaje de lunes a viernes con el mismo horario.

- **Excedencia:**

Los empleados/as podrán obtener licencias de uno a cinco años y, durante el primer año, quedará garantizada la reserva de un puesto de trabajo de igual grupo y nivel y similares características al que ocupan en el momento de otorgarles la excedencia.

No se concederá la excedencia cuando en la Empresa conste que, durante la misma, el empleado o empleada trabajará o colaborará en entidades de la competencia directa.

Si la Empresa tuviera conocimiento de que el empleado o empleada excedente está trabajando o colaborando para la competencia dejará sin efecto la excedencia y la baja se considerará voluntaria.

En lo que no se prevé en el artículo 30 del convenio de Tradia Telecom, se aplicará el Artículo 46 del Estatuto de los Trabajadores.

- **Licencias sin sueldo**

Los empleados o empleadas podrán solicitar licencia sin retribución para atender circunstancias familiares, personales o por motivos de estudios o acciones formativas. No podrá utilizarse la licencia para trabajar por cuenta propia o ajena, sin autorización expresa de la Empresa.

La Dirección de la Empresa decidirá, en cada caso, la concesión de la licencia si así lo permiten las necesidades y la organización del trabajo. Concedida la licencia, el empleado o empleada gozará, durante todo el periodo concedido, de reserva del puesto de trabajo.

Para poder solicitar la licencia, la antigüedad del empleado o empleada deberá ser de un año como mínimo.

- **Ordenación tiempo de trabajo:**

Para el personal no sujeto a turnos, ni a un régimen especial de regulación horaria, existe flexibilidad horaria tanto para la entrada como para la hora de salida, comprendiendo el inicio de la jornada entre las 08:00 horas y las 09:30 horas y retrasando la salida en proporción a la hora de entrada. Asimismo, con la exclusión del personal anteriormente mencionado, se disfrutará de jornada continua durante los siguientes períodos; del 15 de junio hasta el 30 de septiembre ambos inclusive. Dos semanas desde Navidad hasta Reyes, Semana Santa y vísperas de festivo intersemanal.

Por último, el artículo 82 del vigente convenio de Empresa 1, establece que: Para el disfrute de los permisos o licencias reflejados en el artículo 27 del convenio, se entenderá como unidad familiar legalmente constituida aquella que lo sea por matrimonio, pareja de hecho o monoparental, que se demuestre fehacientemente y que así se hay comunicado a recursos humanos, abarcando hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad.

A.3.2. Guia de conciliació i beneficis socials Empresa 2

	Guía de conciliación	Fecha: 28/07/2011
		Versión: 2e
		Página 2 de 4

A continuación se detallan las medidas de las que los empleados y empleadas de pueden disfrutar para ayudar a conciliar su vida personal y laboral:

1. Flexibilidad horaria. El horario del 1 de septiembre al 15 de junio es de 8:30 horas a 18:00 horas con media hora de flexibilidad a la entrada y salida, y con una hora para comer, de lunes a jueves. Los viernes de 8:30 horas a 14:30 horas con la misma flexibilidad. Se realiza jornada intensiva, desde el 16 de junio al 31 de agosto ambos incluidos.
2. El 24 y el 31 de diciembre serán considerados festivos siempre que ocurran en día laborable.
3. Posibilidad de trabajar en la modalidad de teletrabajo previo acuerdo con el responsable.
4. Las personas con un año de antigüedad mínima en la empresa tendrán derecho a disfrutar de hasta dos meses de empleo sin sueldo para encargarse del cuidado de padres, madres hijos/as o cónyuge, debido a enfermedad grave, accidente o incapacidad (podrá ser fraccionado en dos periodos, uno por semestre).
5. Derecho a ausentarse por el tiempo necesario (y recuperable) para atención a familiares con discapacidad o dependientes con el objeto de asistir a reuniones en los centros o a revisiones especiales.
6. Ayuda por hijo/a con minusvalía superior al 60% de 1000 euros anuales.
7. Posibilidad de ampliar la reducción de jornada más allá de lo legalmente establecido (por cuidado de menor o familiar enfermo) a través de un Contrato a Tiempo Parcial y previo acuerdo con el responsable.

9. Las reuniones de trabajo se convocaran siempre con hora de inicio y de finalización dentro de la jornada laboral y salvo casos excepcionales se respetará tanto el horario de inicio como de finalización.

10. PERMISOS RETRIBUIDOS:

- Matrimonio: 15 días naturales, considerándose el comienzo del citado permiso el primer día laborable desde el enlace.
- Nacimiento hijos:
 - Sin desplazamiento: 2 días naturales
 - Con desplazamiento: 4 días naturales
- Paternidad:
 - 13 días naturales ininterrumpidos, ampliables en el supuesto de parto, adopción o acogimiento múltiples en 2 días más por cada hijo/a a partir del segundo.
 - 20 días cuando el nacimiento, adopción o acogida se produzca en: una familia numerosa, o que adquiera tal condición, o cuando en la familia haya una persona con discapacidad; o cuando el hijo/a nacido/a, adoptado/a o acogido/a tenga una discapacidad en un grado igual o superior al 33%.
- Enfermedad grave de familiares de primer y segundo grado:
 - Sin desplazamiento: 2 días naturales
 - Con desplazamiento: 4 días naturales
- Fallecimiento de familiares de segundo grado (abuelos/as, nietos/as o hermanos/as)
 - Sin desplazamiento: 2 días naturales
 - Con desplazamiento: 4 días naturales
- Fallecimiento de familiares de primer grado (padres, madres, hijos/as y cónyuge): 4 días.
- Mudanza: 1 día

- Lactancia: Una hora al día. Podrá ser dividida en dos fracciones, una al principio y otra al final de la jornada.

También se podrá permutar la hora diaria de lactancia por 21 días naturales de descanso (siempre que haya reincorporación efectiva al puesto de trabajo), que se disfrutarán a continuación del descanso por maternidad.

- Cumplimiento de un deber público inexcusable y personal:
 - Juicios, renovación del DNI, etc: el tiempo indispensable.
 - Mesas electorales: día de la votación y reducción de 5 horas al día siguiente.
 - Exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto: el tiempo indispensable.

Beneficios Sociales

Seguros

Seguro de vida y accidentes

Todos los empleados, están dados de alta de un seguro de vida y accidentes que proporciona al empleado y a su familia seguridad y protección en caso de fallecimiento o incapacidad profesional.

Seguro médico

Existen cuatro tipos de seguro contratados con CIGNA:

Seguro de hospitalización

Todo el personal de Empresa 1, con más de dos años de antigüedad, son dados de alta automáticamente en un seguro de hospitalización totalmente subvencionado por la compañía.

Este seguro cubre no sólo los gastos de hospitalización establecidos en la póliza, sino también los de las consultas y pruebas realizadas en relación a la causa de dicha hospitalización, durante los 30 días anteriores y los 60 días posteriores a la fecha de hospitalización.

Seguro de asistencia médica y hospitalización

De forma individual, los empleados que lo deseen pueden acogerse a un seguro médico que ofrece un amplio cuadro médico.

En esta opción, la empresa subvenciona parte de la cuota del empleado. La inscripción se realiza a través de SAE.

Seguro de asistencia médica, hospitalización y reembolso

A diferencia del anterior, este seguro da acceso a centros y especialistas no incluidos en el cuadro médico. En esta opción, la empresa subvenciona parte de la cuota del empleado.

Seguro dental

De forma voluntaria los empleados pueden contratar una franquicia dental que ofrece unas tarifas especiales en los centros de odontología concertados con CIGNA.

Así mismo, estos tres seguros incluyen las coberturas "Dental Básico" y "Asistencia en Viaje". Igualmente acudir al SAE para inscribirse y para ampliar información.

Asistencia en viaje

Con el fin de proporcionar la máxima cobertura y seguridad, el personal de la empresa en España que se desplace al extranjero en viaje de trabajo, está cubierto por una Póliza de Seguro de Asistencia en Viaje, dependiendo del emisor de billetes:

Créditos Personales

La empresa ofrece a sus empleados con más de dos años de antigüedad, la posibilidad de solicitar créditos personales para la compra de vivienda, mobiliario, reformas y otros gastos extraordinarios, en condiciones ventajosas. Se dotará un fondo destinado a los Créditos Personales del 1,5% del total de Salarios

Brutos Anuales. El departamento de Recursos Humanos controlará el desarrollo y vencimiento de los préstamos concedidos, de modo que queden disponibles los importes que vayan siendo cancelados.

Concesión de anticipos sobre remuneraciones

El personal podrá solicitar los siguientes tipos de anticipos:

Anticipos del importe neto, total o parcial, del salario de una mensualidad, los cuales serán autorizados directamente por el director del Centro. Se reembolsarán en una o varias mensualidades.

Anticipos especiales, anticipos concedidos por importe superior a una mensualidad, que será autorizado por el máximo responsable de cada área. Se reembolsarán en varias mensualidades.

Ayudas para el estudio

La empresa ofrece la opción de solicitar subvenciones para la realización de acciones formativas, a los empleados cuya antigüedad sea superior a 12 meses. Puedes preguntar por la solicitud al área de Formación.

Ayuda para la comida

Los empleados perciben una ayuda para la comida en forma de Tarjeta Buen Menú.

Se trata de una tarjeta personal, en la que se cargan, a lo largo del año, los importes acordados. Esta tarjeta tiene un funcionamiento similar al de una tarjeta Master Card o Visa, pero su uso está limitado únicamente a los restaurantes. Cualquier otro uso de la tarjeta (peaje, parking, supermercado, etc...) será considerado fraudulento y por tanto conllevará la anulación automática de la misma.

Beneficios con empresas de servicios

Empresa 1 recibe, de manera ocasional, beneficios para los empleados procedentes de acuerdos que mantiene con otras empresas (clínicas odontológicas, oftalmológicas, telefonía móvil, entidades bancarias,...). De todas ellas, se informa puntualmente por los canales destinados a ello (intranet, S.A.E...).

A.3.3. Guia de conciliació Empresa 3

PERMISOS RETRIBUIDOS:

Los trabajadores, **previo aviso y justificación**, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:

- a) 15 días naturales en caso de matrimonio. (Aportar fotocopia del libro de familia al regreso del permiso).
- b) 2 días en los casos de nacimiento de hijo o enfermedad grave debidamente acreditada o fallecimiento de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Salvo en el caso de fallecimiento del cónyuge, padres o hijos en el que el permiso será establecido en el siguiente inciso. Cuando por tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto de más de 200 Kilómetros por cada uno de los viajes de ida y vuelta el plazo será de cuatro días.

Se crea un nuevo permiso remunerado de 2 días, en los casos de intervención quirúrgica sin hospitalización de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, siempre que precise reposo domiciliario. Cuando sea necesario un desplazamiento, el permiso será de 4 días. (Aportar fotocopia de libro de familia, justificante del hospital, tanatorio o registro civil).

- c) Cuatro días en los casos de fallecimiento de cónyuge, padres o hijos, incluyéndose en este tiempo los posibles desplazamientos.
- d) Un día por traslado del domicilio habitual. (Notificación a administración Empresa 3 del cambio de dirección a todos los efectos, se podrán requerir otro tipo de documentos como certificado de empadronamiento).
- e) Por el tiempo indispensable para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal, comprendido el ejercicio del sufragio activo. (Aportar fotocopia del requerimiento).
- f) Para realizar funciones sindicales o de representación del personal en los términos establecidos legal o convencionalmente.

PERMISOS NO RETRIBUIDOS:

Licencia para estudios:

La norma establece que si éstos cursan estudios tiene derecho a:

- Disfrutar los permisos necesarios, por el tiempo indispensable, para acudir a exámenes. (Justificante de la asistencia al mismo)