



# LES MILLORS PRÀCTIQUES DE CONCILIACIÓ TREBALL- FAMÍLIA A L'EMPRESA



Generalitat de Catalunya  
Departament de Treball, Indústria,  
Comerç i Turisme



Generalitat de Catalunya  
Departament de Benestar i Família

# LES MILLORS PRÀCTIQUES DE CONCILIACIÓ TREBALL-FAMÍLIA A L'EMPRESA

Dra. Nuria Chinchilla Albiol  
Consuelo León Lorente (investigadora)  
IESE Business School



**Generalitat de Catalunya**

**Chinchilla, Nuria**

Les Millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa

I. León, Consuelo, 1961- II. Catalunya. Generalitat III. Títol

1. Treball i família \_ Catalunya 2. Jornada de treball flexible \_ Catalunya

3. Empreses \_ Aspectes socials \_ Estudi de casos 4. Catalunya \_ Política familiar

316.356.2:331.31(467.1)

© Generalitat de Catalunya

Departament de Benestar i Família

1a edició: setembre de 2003

Tiratge: 1.000 exemplars

Dipòsit legal:

Disseny i impressió: DIPTIC Comunicació

# ÍNDEX

PRESENTACIÓ _____	05
INTRODUCCIÓ _____	07
I. CONCILIACIÓ TREBALL-FAMÍLIA, ON SOM? _____	09
II. LES MESURES DE CONCILIACIÓ D'UNA A UNA _____	17
III. EMPRESES QUE OBREN CAMÍ _____	33
IV. CONCLUSIONS _____	53
ANNEXOS _____	59



# PRESENTACIÓ

Empreses i Administració pública comencen a prendre consciència i a desenvolupar polítiques familiarment responsables que afavoreixen la vida laboral i personal dels seus empleats i ciutadans. Aquesta és una nova forma de contribuir a la satisfacció d'un ampli col·lectiu de famílies de doble ingrés que fan compatible treball i família.

Els departaments de Recursos Humans de les empreses ja no poden basar la seva política de motivació només en plans especials de remuneració i formació. L'actitud que cada persona adopta en el seu pla de vida és, en aquest tema, d'una importància primordial, perquè actua com a punt de partida i d'arribada d'aquestes mateixes polítiques.

A l'àmbit familiar, la tensió entre treball i família passa bàsicament a la dona i l'home que viuen ambdues realitats d'una manera simultània. Parelles amb treballs de llargues jornades i altament satisfactoris plantegen un problema que abans només tenia l'home.

Com a mesures conciliadores, la Generalitat de Catalunya ha establert ajudes universals per a famílies amb fills d'entre 0 i 3 anys i per a famílies nombroses amb fills fins a 6 anys. Amb el mateix objectiu, a Catalunya s'han promogut places de llars d'infants a les empreses.

De diferents estudis s'extrauen dades de l'àmbit laboral que es refereixen als conflictes entre treball i família, que poden traduir-se en problemes com: dificultat per traslladar empleats, 10%, i per contractar aquells que són clau per a l'empresa, 14%; rotació, 10%; empleats que es neguen a viatjar, 14,6%; absentisme, 16,3%, i estrès, 7,5%.

Per afrontar aquesta realitat, el 22,2% de les empreses espanyoles amb més de 100 empleats tenen un programa de polítiques familiarment responsables dissenyat i implantat. Si considerem empreses que en aquests moments estan posant en marxa o estan estudiant la possibilitat d'implementar un programa per a harmonitzar treball i família, la xifra s'eleva fins al 37,7%.

Aquest estudi presenta un ampli ventall de mesures que les empreses poden aplicar per fer més satisfactòria la vida dels seus treballadors com a col·laboració al benestar de les famílies. Les diverses variants de flexibilitat laboral, el suport a la unitat familiar i un nou concepte del disseny de carrera professional poden ser el punt de partida d'una conciliació satisfactòria entre la vida laboral i familiar.

Sr. Antoni Fernández Teixidó  
Conseller de Treball, Indústria,  
Comerç i Turisme

Sra. Irene Rigau i Oliver  
Consellera de Benestar i Família



# INTRODUCCIÓ

## Què pot fer l'empresa per a la família?

Amb la incorporació cada vegada més gran de la dona al món laboral, vivim en un món compartit. Homes i dones integren, actuen i formen a la vegada el món del treball i la família. La Generalitat de Catalunya i l'IESE, com a escola de formació de directius i àmbit d'estudi de la direcció d'empreses, s'ha proposat, en aquesta línia d'investigació –conciliació treball/família–, detectar, analitzar, avaluar i, en la mesura que sigui possible, suggerir, aquelles polítiques que des de l'empresa afavoreixen l'harmonia entre aquests dos àmbits.

L'estudi IFREI (IESE Family Responsible Employer Index) realitzat a les empreses espanyoles els anys 1999, 2001 i 2003, constitueix un primer pas en el camí cap a allò que s'endevina com un horitzó ple de canvis laborals i socials, a més d'una nova font de retribució per a l'empleat que el directiu haurà d'aprendre a avaluar i estimular tant com el salari. Hem seleccionat els resultats de l'IFREI 2001, fets públics al 2002, com a paradigmàtics de la situació, tot i que en tot l'estudi fem esment de les tendències observades al llarg d'aquests quatre últims anys.

Més de 2.000 enquestes enviades a directors de recursos humans i empleats de les majors empreses d'Espanya i més de vint entrevistes personals en profunditat, foren el punt de partida. La primera vegada només en respongueren 150, és a dir, el 7% del total, un percentatge que d'alguna manera constitueix tot un criteri d'autoselecció.

La presència de dones en tots els nivells de l'empresa, la implicació personal en l'impuls de les polítiques per part del Comitè de Direcció i el canvi cultural i de sensibilitat social davant del tema, són els principals factors que han impulsat el canvi allà on aquest s'ha presentat. En aquesta publicació recollim el context socioeconòmic i les principals mesures de conciliació, i també els seus percentatges d'ús i, finalment, les pràctiques amb més èxit aplicades per les empreses que realment han apostat en aquest sentit.





# I. CONCILIACIÓ TREBALL-FAMÍLIA, ON SOM?

LA INCORPORACIÓ DE LA DONA AL MÓN LABORAL

FAMÍLIES DE DOBLE INGRÉS

CURA I ATENCIÓ DE LA UNITAT FAMILIAR

DESCENS DE LA NATALITAT

CONFLICTE TREBALL-FAMÍLIA

NIVELLS DEL PROBLEMA

APORTACIÓ DE LA NOSTRA INVESTIGACIÓ

# I. CONCILIACIÓ TREBALL-FAMÍLIA, ON SOM?



## LA INCORPORACIÓ DE LA DONA AL MÓN LABORAL

Al llarg de les dues últimes dècades s'ha produït el que, sense cap mena de dubte, és el fenomen sociodemogràfic més important de la segona meitat del segle XX: la incorporació de la dona al món del treball (Kanter, 1994). Per primera vegada, *les dones han entrat en el mercat de treball de forma massiva*. Elles, a més a més –191 milions a la Unió Europea– constitueixen el 51,2% de la població europea. L'any 2001 el percentatge de participació segons Eurostat anava del 40,1% a Espanya fins al 72,1% a Dinamarca. Catalunya, en aquest sentit, eleva la mitjana estatal amb un índex del 43,12. Segons aquest mateix estudi, l'any 2000, el 63% de la població europea estava ocupada, i observa un creixement respecte al 1995 de tres punts. De totes maneres, si l'índex d'empleats de sexe masculí és del 72%, el de les dones només és del 53%. Pel que fa al treball a temps parcial, el 6,3% dels homes en actiu treballen sota aquesta opció, en contrast amb el 33,7% de les dones, que opten pel temps parcial. En nombres absoluts, el 18% de la població ocupada a la Unió Europea treballa a temps parcial.

## FAMÍLIES DE DOBLE INGRÉS

Alhora, veiem diverses tendències que tenen un impacte important sobre les famílies. En primer lloc, un major nombre de dones *posseeixen una formació avançada*, tenen millors oportunitats d'accedir a llocs directius, i la tendència de les dones professionals és casar-se amb homes també professionals, i es formen més *famílies de doble ingrés* que abans, quan predominaven les famílies

tradicionals d'un únic mantenidor econòmic. Segons dades d'Eurostat, a Espanya treballen els dos membres del 42% de parelles sense fills i el 43,7% de parelles amb fills. Es calcula que les *parelles de doble ingrés han augmentat un 12% en vuit anys*. (No hi ha dades a Eurostat sobre Catalunya. L'Idescat no preveu aquest concepte, atès que hi ha moltes menes d'unitats familiars.)

## CURA I ATENCIÓ DE LA UNITAT FAMILIAR

En tercer lloc, creixen les famílies amb només un sol pare o mare, és a dir, les famílies monoparentals ja no són un grup marginal. A Catalunya, l'evolució que han experimentat aquest tipus de llars en l'últim quinquenni ha estat de l'ordre del 24,2%. Amb això, segons l'Estadística de població de 1996, a Catalunya hi havia 221.854 nuclis monoparentals, que representaven el 10,6% del total de llars.

Entre 1960 i 1999, l'índex de matrimonis ha patit un descens de 8 a 5,1 matrimonis per cada 1.000 persones, en tant que l'índex de divorcis gairebé s'ha quadruplicat, de 0,54 a 1,8 per cada 1.000 persones. Aquests factors han comportat un *increment de famílies monoparentals*, que oscil·la entre el 6 i el 15% a Europa. Eurostat calcula que al 1990 eren 20 nens per cada mil els nascuts fora del matrimoni, proporció que s'elevava fins al 27 per cada mil al 1999. El problema rau en el fet que moltes organitzacions i empreses no tenen en compte aquest canvi en el *disseny de la seva plantilla laboral*. La seva estructuració del treball continua sent essencialment dissenyada per a empleats de sexe masculí i amb una sola font familiar d'ingressos, amb hores de treball que són incompatibles amb les necessitats de tenir cura dels nens o majors dependents.

La família, com a unitat i àmbit en el qual s'exerceix la *cura material de la llar i dels fills*, ha estat encarregada, tradicionalment, a la dona, que dedicava a ella la seva atenció en exclusiva. En l'actualitat, aquest rol, o almenys les seves funcions, cal que es comparteixi entre els cònjuges, si és que volen que tots dos —homes i dones— pares i professionals alhora, puguin arribar a tot.

## DESCENS DE LA NATALITAT

D'altra banda, la nostra societat ha patit *descensos bruscos de la natalitat*. I és que les dones, en moltes ocasions han hagut d'escollir entre estabilitat laboral o fills. També ha elevat la seva xifra el nombre de famílies monoparentals, ja sigui per l'augment proporcional de divorcis a la població, ja sigui per l'avanç de les parelles de fet o sense estructura institucional. Europa és avui un continent paradoxal. Segons dades de l'Observatori Europeu sobre la Situació Social de la Família, països de creixement demogràfic tradicional, als anys seixanta i setanta han patit un descens de les seves taxes per sota del nivell de reposició. Al 1975, quan Espanya tenia un dels índexs més alts, amb 2,8 fills per dona, la pràctica totalitat dels països de la Unió Europea havien arribat ja a nivells baixíssims. Avui, només Macao, Bulgària i Letònia, tenen índexs menors que Espanya. Segons les Nacions Unides, des del 1995 les dones espanyoles tenen 1,2 fills, en tant que la mitjana anual està en 2,6 fills, i l'europea, en 1,5. Catalunya la té lleugerament superior: 1,32.

Totes aquestes circumstàncies, vistes al principi com a conseqüències sense més de la societat moderna, comencen a ser ara considerades com a realitats

# I. CONCILIACIÓ TREBALL-FAMÍLIA, ON SOM?



sociològiques que requereixen més atenció, ja que la societat està canviant el seu perfil a passos de gegant. Les empreses són receptores també d'aquesta realitat. Segons un estudi del CIS (Consejo de Investigaciones Sociológicas) de novembre de 2002, en el qual s'avaluen els motius pels quals les parelles existents retarden naixements o decideixen no tenir fills, destaquen per aquest ordre: la precarietat laboral, el difícil accés a l'habitatge i les dificultats per conciliar treball i família.

## CONFLICTE TREBALL-FAMÍLIA

Una de les conseqüències d'aquest canvi sociodemogràfic és que moltes persones viuen un conflicte entre el treball i la família. I això no només per part de les dones professionals, que són les que continuen assumint la principal responsabilitat de la família, sinó també per part dels homes, que s'impliquen cada vegada més en les tasques familiars. Hi ha estudis que demostren que *les parelles de doble ingrés experimenten un important desbordament en combinar treball i família*. Segons els investigadors d'aquests estudis, la causa és la falta de flexibilitat estructural a la feina. Actualment hi ha nombrosos exemples que demostren que el conflicte entre treball i família té conseqüències negatives per a l'empresa, com ara *l'estrès, la insatisfacció laboral, el menor rendiment i dedicació, i la rotació de personal*. Si no es troben solucions per harmonitzar l'àmbit laboral i familiar, les empreses s'enfrontaran a costos creixents pel que fa a una productivitat en descens, una pitjor qualitat de vida i una pèrdua d'empleats que cada vegada són més exigents. El problema rau en el fet que, tot i que els empleats esperen que les empreses i els governs prenguin la iniciativa, moltes empreses continuen

considerant que el conflicte entre el treball i la família no és responsabilitat seva.

A la vegada es comprova que la remuneració no és ja l'única gratificació, i que hi ha també un "salari mental" definit en gran part per la qualitat de vida privada que tingui aquest empleat. El mite de la realització personal desvinculada de la dimensió afectiva, trista herència del racionalisme, entra per tant en decadència. I com que les persones enyoren allò que no tenen, és així com una enquesta realitzada per la Fundació Santamaria l'any 2001 revela que *la família és la institució més valorada pels espanyols*. En aquest mateix sentit i segons l'estudi "Valors i actituds de la societat catalana i la família" fet l'any 2002 pel Departament de Benestar Social de la Generalitat de Catalunya, la família és un aspecte clau per als catalans, que situen aquesta institució per damunt de les amistats, el treball i el temps lliure. Aquesta tendència coincideix amb la present en d'altres països com els Estats Units. Segons l'enquesta realitzada pel *Family and Work Institute (FWI)*, un gran nombre d'empleats canviaria algunes compensacions i beneficis per mesures de flexibilitat. Aquesta fràgil institució comença així a ser important i a convertir-se en un autèntic *stakeholder* de l'empresa. D'altra banda, estudis com el d'Alderfer (1994), que relaciona hàbits operatius i modes de relació familiar, demostren que en moltes ocasions alguns modes de relació i organització viscuts en la família poden ser projectats a l'empresa.

## NIVELLS DEL PROBLEMA

En tot cas, les iniciatives preses des de l'empresa són complementàries d'altres moltes mesures preses per diferents agents socials, entre ells l'Estat i les

administracions públiques. En aquest sentit podríem parlar de cinc nivells:

- a) Legislació al voltant de la maternitat/paternitat i sobre mesures concretes de conciliació.
- b) Ajudes directes a la família i més en concret subvencions econòmiques per nombre de fills –a partir del segon i tercer fill, independentment del nivell de renda. En aquest sentit, contrasta l'actitud d'algunes autonomies com la Generalitat de Catalunya, que ha establert ajudes universals per a mares amb fills d'entre 0 i 3 anys (525 euros, 87.353 ptes.) i per a famílies nombroses amb fills d'entre 0 i 6 anys (una ajuda anual de 600 euros, 99.832 ptes.).
- c) Ajudes indirectes o fiscals o més referides a l'IRPF i per tant en dependència del nivell de renda.
- d) Infraestructures per a la família afavorides per l'Estat, com, per exemple, les llars d'infants, o el xec-llar d'infants. La Generalitat de Catalunya acaba de firmar el passat mes de juliol un conveni per a la creació de 313 noves places de llars d'infants a les empreses a tres noves llars d'infants a Mercabarna, la ZAL-Port i l'Hospital General de Catalunya.
- e) Reformes laborals que facilitin la conciliació.

La posada en marxa d'aquests suposen la creació de 313 noves places.

# I. CONCILIACIÓ TREBALL-FAMÍLIA, ON SOM?



## APORTACIÓ DE LA NOSTRA INVESTIGACIÓ

Com a contribució més important feta per aquest estudi, considerem el seu caràcter pioner des d'aquesta línia d'investigació a Espanya. Pensem que aquest treball compleix diversos objectius:

- Omplir de contingut real, a través dels casos exposats, el debat que hi ha a l'opinió pública.
- Contribuir a un important canvi cultural: les llargues jornades laborals espanyoles i l'adaptació a l'horari europeu. El nostre país, a més, té una de les taxes més baixes de productivitat, segons Eurostat. Cal preguntar-se si les llargues jornades no són el maquillatge d'aquesta realitat. Pensem que la relació entre la productivitat i la instauració de polítiques familiarment responsables, seria objecte d'un altre interessant estudi que s'endevina arran d'aquest.
- Afavorir i aportar arguments amb vista a la millora de la qualitat de vida de l'empleat (estrès, síndrome d'esgotament professional, depressió), i afrontar les taxes d'absentisme amb mesures *ad hoc*, davant la difícil conciliació entre vida laboral i personal.
- Ser la llavor d'un tractat més important sobre *best practices* a les empreses.
- Aportar a l'empresari i a l'empresa en general, maneres concretes de fidelització de l'empleat i de retenció dels millors talents, complementàries, però de diferent naturalesa a les polítiques tradicionals de retribució (incentius, plans d'opció d'accions, etc.).

- Situar-se a l'avantguarda dels canvis. El professional del futur té altres prioritats. "Tot i que les organitzacions escullin no tractar aquests temes, els valors i els estils de vida canviants dels joves directius, especialment d'aquells casats amb dones també professionals –estan obligant els alts directius a considerar l'impacte que el treball té a la vida privada" (*Equilibrando trabajo y vida*. Harvard Business Review/Deusto).





# II. LES MESURES DE CONCILIACIÓ D'UNA A UNA

EL TEMPS, CAP A UN NOU CONCEPTE DE FLEXIBILITAT

EXCEDÈNCIES

FLEXIBILITAT A L'ESPAI

POLÍTICA DE SERVEIS O COM FACILITAR  
LA CONCILIACIÓ MÉS ENLLÀ DE L'ÀMBIT DE L'EMPRESA

ADAPTACIÓ DEL LLOC DE TREBALL  
I SUPORT PROFESSIONAL

POLÍTIQUES D'ASSESSORAMENT

POLÍTIQUES DE SUPORT PROFESSIONAL

BENEFICIS SOCIALS O EXTRAJURÍDICS

## II. LES MESURES DE CONCILIACIÓ D'UNA A UNA



### EL TEMPS, CAP A UN NOU CONCEPTE DE FLEXIBILITAT

Una primera categoria de polítiques que faciliten l'harmonització de treball i família té com a objectiu bàsic la flexibilitat. El raonament és senzill: tant el treball com la família requereixen temps i energia. Aquestes necessitats no segueixen un horari estricte d'un nombre d'hores determinades, tants dies a la setmana. Les exigències del treball i, àdhuc, les de la família, tendeixen a fluctuar en funció del temps que cada un requereixi en cada moment: temporades més o menys intenses, cicle de vida, etapa de trajectòria professional i esdeveniments inesperats.

D'altra banda, en molts sectors i treballs, el temps i la presència física ja no són criteris rellevants per a l'avaluació i la remuneració. Ho són els objectius i resultats. Per tant, els horaris estrictes i controls d'hores treballades se substitueixen per horaris flexibles, autocontrol i avaluació basada en objectius. En tots hi juga un paper molt important el control que el mateix professional tingui del seu treball, perquè no hi hagi desbordaments d'un camp a un altre: del treball a la família o que la família envaeixi el camp professional. La flexibilitat espacial i la temporal són particularment propícies perquè això pugui produir-se.

La Generalitat de Catalunya ha incorporat mesures de flexibilitat i conciliació com ara l'ampliació de 2 a 5 dies del permís parental, l'argument de la mitja hora de lactància a una i el dret dels funcionaris a percebre el 100% del seu sou reduït en un terç la seva jornada laboral per a la cura d'un fill menor d'un any i fins que aquest compleixi l'any.

## Taula 1. Flexibilitat en el temps

<p><b>1. Horari laboral flexible</b>  <b>Es fa servir en el 59% de les empreses (17,4% per a tots, 41,6% per a alguns).</b>                  Els empleats han de treballar 8 hores, però poden decidir ells mateixos a quina hora comencen la jornada i a quina hora marxen de l'empresa al final de la jornada.</p>
<p><b>2. Treball a temps parcial</b>                  Els empleats poden treballar mitja jornada (60% = 9,4% tots, 51% alguns).</p>
<p><b>3. Treballs compartits</b>                  Dos empleats a temps parcial comparteixen un treball de dedicació completa, però poden decidir ells, consultant amb el seu superior, qui treballa i quan (9,5% = 0,7 % tots, 8,8% alguns).</p>
<p><b>4. Setmana laboral comprimida</b>                  Els empleats poden treballar més hores al dia i rebre a canvi un dia o mig dia lliure a la setmana (24,8% = 7,4% tots, 17,4% alguns)</p>
<p><b>5. Jornada laboral reduïda</b>                  Els empleats poden treballar menys hores al dia o a la setmana si accedeixen a tenir un sou proporcionalment inferior (50% = 18% tots, 32,7% alguns)</p>
<p><b>6. Hores anuals</b>                  Els empleats són contractats per un nombre d'hores de treball per any, en lloc d'un nombre d'hores per dia (42% = 32% tots, 10,7% alguns)</p>

Taula elaborada pels professors Nuria Chinchilla i Steven Poelmans, IESE Business School.

Pertany al qüestionari recollit en el document FHQ-I d'IESE Publishing, utilitzat en l'IFREI 1999, 2001, 2003.

## EXCEDÈNCIES

Tot i això, en alguns casos pot ser necessari un període més llarg per equilibrar les exigències del treball i la família o la vida privada. És el cas de les excedències, que s'agafen quan es donen casos com el d'un fill amb una malaltia crònica o quan es desitja seguir un curs intensiu d'un idioma en un país estranger; en aquests casos, l'empleat podria demanar una excedència prolongada de diversos mesos. Aquestes mesures poden tenir, en ocasions, una segona part no desitjada: l'alentiment de la "carrera" professional, i en el pitjor dels casos, la pèrdua del lloc de treball, a més de possibles represàlies per part de companys sobrecarregats de treball. Pel que fa a l'empresari, hi ha l'obligació, o almenys la responsabilitat, de mantenir aquell empleat/da en contacte amb l'empresa a través de formació —especialment en noves tecnologies— procurant així que la reincorporació, quan es produeixi, no perjudiqui ni una part, ni l'altra. L'exposició i la pràctica d'aquestes mesures han d'assegurar no només la possibilitat d'acollir-s'hi, sinó d'evitar que es presentin aquestes conseqüències.

## II. LES MESURES DE CONCILIACIÓ D'UNA A UNA



Taula 2. Excedències

**1. Permís per maternitat més enllà d'allò estipulat per llei**  
Les mares poden quedar-se a casa una vegada consumit el període de 16 setmanes estipulat per llei si renuncien al seu sou durant aquest període. Se'ls garanteix tornar al seu antic lloc de treball després de la seva absència per maternitat (42% = 34,7% tots, 7,3% alguns).

**2. Permís per paternitat més enllà d'allò estipulat per llei**  
Els pares poden quedar-se a casa després del període estipulat per llei si renuncien al seu sou durant aquest període (30% = 26,7 % tots, 3,3 alguns).

**3. Excedència per a tenir cura del fills petits**  
Els pares poden acollir-se a una excedència durant un període acordat per a tenir cura dels seus fills preescolars si renuncien al seu sou durant aquest període. Se'ls garanteix el seu antic lloc de treball quan tornin de la seva excedència (69% = 54% tots, 15,3% alguns).

**4. Permís de lactància més enllà d'allò estipulat per llei**  
(18,7% = 12,7% tots, 6% alguns).

**5. Excedència per a tenir cura de progenitors o fills malalts/discapacitats**  
Els pares poden acollir-se a una excedència durant un període acordat per a tenir cura de progenitors o fills malalts/discapacitats si renuncien al seu sou durant aquest període. Se'ls garanteix el seu antic lloc de treball quan tornin (55% = 47% tots, 8,1% alguns).

### 6. Període sabàtic

Els empleats que tinguin certa antiguitat poden absentar-se del treball durant un període prolongat, de 3 mesos a 1 any prèviament acordat, cobrant un percentatge determinat del seu sou durant aquest període. Se'ls garanteix el seu antic lloc de treball quan tornin (15,4% = 8,7% tots, 6,7% alguns).

### 7. Descans (“parada”) professional

Els empleats poden gaudir d'un període de descans acordat al llarg de la seva trajectòria professional per a dedicar-se a assumptes no laborals (16% = 10% tots, 6% alguns).

### 8. Vacances no pagades

Els empleats –amb la conformitat del seu superior– poden agafar vacances addicionals si renuncien al seu sou durant aquest període (28,7% = 24,7% tots, 4% alguns).

### 9. Bancs de temps lliure remunerat

Els empleats poden intercanviar –com en un banc– sou per temps lliure remunerat d'una forma flexible. Per exemple, convertir en diners els dies de vacances no agafats o agafar vacances addicionals per menys sou (10,6% = 7,3% tots, 3,3% alguns).

### 10. Flexibilitat en els dies de permís i vacances curtes

Els empleats –sempre després de consultar-ho amb el seu superior directe– poden agafar fàcilment uns dies de permís o unes vacances curtes fora dels períodes de vacances tradicionals (88% = 67,3% tots, 20,7% alguns).

### 11. Temps lliure per a assumptes personals o temps de família

L'empresa concedeix als seus treballadors un cert nombre d'hores per mes per a ocupar-se de càrrecs personals i passar més temps en família (31,3% = 27,3% tots, 4% alguns).

### 12. Temps lliure per a activitats en la comunitat

L'empresa concedeix als seus treballadors un cert nombre d'hores cada mes per ocupar-se de responsabilitats en la comunitat (6,7% = 4% tots, 2,7% alguns).

### 13. Abandonament del lloc de treball per una emergència familiar

Els treballadors poden abandonar el seu lloc de treball per atendre una situació d'emergència sense necessitat de justificar l'absència amb anterioritat (85,3% = 81,3% tots, 4% alguns).

Taula elaborada pels professors Nuria Chinchilla i Steven Poelmans, IESE Business School.

Pertany al qüestionari recollit en el document FHQ-I d'IESE Publishing, utilitzat en l'IFREI 1999, 2001, 2003.

Crida l'atenció en l'IFREI 2001 agafat com a punt de referència en aquesta publicació, la flexibilitat en dies de permís i vacances curtes (88%), i l'abandonament del lloc de treball per emergència familiar (85,3%). Tot i això, és l'ampliació del permís de maternitat més enllà d'allò estipulat per la llei (42%) la mesura més valorada per les dones. La cura de fills malalts (69%), progenitors i familiars discapacitats (55%) figura a la meitat del rànquing, estant en clar desavantatge el temps lliure per activitat

## II. LES MESURES DE CONCILIACIÓ D'UNA A UNA



en la comunitat (6,7%), bancs de temps lliure remunerat (10%), el període sabàtic (15,4%) i el descans o parada professional (16%). Les vacances no pagades són encara poc freqüents (28%).

### FLEXIBILITAT A L'ESPAI

Una altra possibilitat per a donar discrecionalitat a l'empleat és oferir l'opció de treballar a casa o a l'oficina. En l'era de les tecnologies de la informació, la flexibilitat de temps i distàncies ja no és ciènciaficció. La responsabilitat d'utilitzar aquests avanços tecnològics que beneficien tant l'empleat com l'empresa, passa a ser de l'empresa. L'aspecte més important d'aquestes variables és que l'empleat té més control del seu horari i de l'espai de treball. Alguns exemples de com pot una empresa oferir flexibilitat pel que fa al lloc de treball són el teletrasllat, el teletreball i la videoconferència. L'aspecte ètic d'aquestes mesures, podria plantejar-se davant la sospita que el seu ús fos un subterfugi de l'empresa, avantsala de la desvinculació no tan sols espacial, sinó també laboral del treballador. Tot i que cal tenir present aquesta possibilitat, no podem perdre de vista l'exemple de països com Suïssa o els Països Baixos, en els quals l'empleat no es desvincula, ni es desvia de la seva trajectòria, pel nombre d'hores dedicades, o el lloc físic del seu treball; una mostra d'això són les variadíssimes graelles de programació laboral de les plantilles de les empreses en aquests països.

**Taula 3. Flexibilitat en l'espai.  
Modalitats de l'oficina virtual**

<p><b>1. Flexibilitat en el lloc de treball</b> Els empleats poden treballar en un despatx satèl·lit a prop de casa seva per evitar llargs desplaçaments o retencions de trànsit per anar i tornar de la feina (13%).</p>
<p><b>2. Treball a casa</b> Els empleats poden treballar a casa, per evitar llargs desplaçaments o retencions de trànsit per anar i tornar de la feina (21% = 4% tots, 17,3 % alguns).</p>
<p><b>3. Teledespatxos a casa</b> A més de permetre'ls treballar a casa, els empleats estan completament equipats amb telèfon, ordinador i tot el que sigui necessari per a treballar des de casa (18,7% = 0,7% tots, 18% alguns).</p>
<p><b>4. Videoconferències</b> Els empleats poden celebrar reunions per videoconferència amb col·legues o clients en altres ciutats per evitar viatges (47% = 24% tots, 23,3% alguns).</p>
<p><b>5. Internet</b> L'empresa costea pels empleats el servei d'Internet com a eina de teletreball o oci (58,7 = 26,7% tots, 32% alguns).</p>

**POLÍTICA DE SERVEIS O COM FACILITAR LA CONCILIACIÓ MÉS ENLLÀ DE L'ÀMBIT DE L'EMPRESA**

En aquest segon grup es consideren diferents tipus de serveis que redueixen la càrrega de l'empleat fora de l'empresa. El raonament no és només que "com menor sigui la càrrega de treball fora de l'empresa, menys preocupat estarà i més treballarà", sinó que més aviat respon a una actitud de política de serveis, paral·lela a la política salarial. Les persones no necessiten únicament diner per viure, sinó major qualitat de vida: temps, i per tant serveis... Alguns exemples són la cura de nens, de persones grans, i tasques domèstiques com la neteja i la compra. La majoria d'aquestes mesures, tenen un cost mínim per a l'empresa i una gran efectivitat en la conciliació. Només és necessari tenir present que l'empresa ofereix suport en la resolució dels diferents problemes, però no dóna una única solució, quedant així garantides dues coses: el dret a la vida privada, i per tant a totes les dades que facin referència a ella, i el dret dels pares a donar als seus fills l'educació que considerin convenient. Això últim queda garantit en les opcions més comunes ofertes per les empreses: xec escolar i xec llar d'infants, que faciliten l'elecció.

Taula elaborada pels professors Nuria Chinchilla i Steven Poelmans, IESE Business School.

Pertany al qüestionari recollit en el document FHQ-I d'IESE Publishing, utilitzat en l'IFREI 1999, 2001, 2003.



## II. LES MESURES DE CONCILIACIÓ D'UNA A UNA



Taula 4. Serveis per a la cura de fills petits i la gent gran

<p><b>1. Informació sobre llars d'infants</b> Els empleats poden consultar al departament de personal / recursos humans informació sobre llars d'infants fora de l'empresa (14,6% = 13,3% tots, 1,3% alguns).</p>
<p><b>2. Llar d'infants dins de l'empresa</b> L'empresa facilita serveis de llar d'infants gratuïts o subvencionats dins de l'empresa (0,7% = 0,7tots, 0 alguns).</p>
<p><b>3. Llar d'infants fora de l'empresa (2,7% = 2% tots, 0,7% alguns).</b> L'empresa facilita serveis gratuïts o subvencionats fora de l'empresa. Aquest suport pot prendre diferents formes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Prioritat en la disponibilitat de places en llars d'infants locals</li><li>- Places reservades en llars d'infants locals, pagades per l'empresa</li><li>- Descomptes en llars d'infants locals</li></ul>
<p><b>4. Suport econòmic per a l'empleador per sufragar despeses de llars d'infants (2% = 1,3% tots, 0,7% alguns)</b> L'empresa proporciona suport econòmic per sufragar les despeses de llar d'infants fora de l'empresa. Aquest suport pot prendre diferents formes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Diners en metàl·lic.</li><li>-Vals, és a dir, xecs especials que només es poden fer servir per pagar serveis de llar d'infants, similars als tiquets-restaurant.</li></ul>

**5. Provisió o pagament de serveis de llar d'infants o cangur durant els dies de viatge de treball o hores extres**

Els empleats que han de viatjar o treballar caps de setmana se'ls compensa els serveis de llar d'infants o cangur que han de pagar per estar disponibles per a l'empresa (12,7% = 4,7% tots, 8% alguns).

**6. Informació sobre centres per a la cura de la gent gran**

Els empleats poden consultar al departament de personal / recursos humans per a informació sobre centres per a la cura de la gent gran fora de l'empresa (4,6% = 3,3% tots, 1,3% alguns).

**7. Serveis per a la cura de la gent gran fora de l'empresa (10,7% = 8,7% tots, 2% alguns)**

L'empresa facilita serveis d'atenció i cura de gent gran gratuïts o subvencionats en un centre fora de l'empresa.

**8. Places reservades en col·legis locals (1,3% = 1,3% tots, 0% alguns)**

L'empresa reserva places en col·legis propers, és a dir, els empleats tenen prioritat en la disponibilitat de places a preus normals.

**9. Altres serveis domèstics:**

Bugaderia (4,6% = 1,3% tots, 3,3% alguns)  
 Compres (8,7% = 6% tots, 2,7% alguns)  
 Transport (32,7% = 16% tots, 16,7% alguns)  
 Aparcament (64% = 28,7 % tots, 35,3% alguns)  
 Restaurant (45,3% = 31,3% tots, 14% alguns)  
 Centre d'esports/fitness (20,7% = 10,7% tots, 10% alguns)

Taula elaborada pels professors Nuria Chinchilla i Steven Poelmans, IESE Business School.

Pertany al qüestionari recollit en el document FHQ-I d'IESE Publishing, utilitzat en l'IFREI 1999, 2001, 2003

Les “*polítiques de serveis*” són les que presenten índexs més baixos. Per “tots els empleats”, les xifres són: restaurant d'empresa (31,3%), aparcament (28,7%), centre d'esports (10,7%). Cap empresa –segons l'IFREI 2001– ofereix llar d'infants dins de l'empresa, però sí informació sobre llars d'infants (13,3%) o compensació econòmica per cangurs que han de cobrir les hores d'absència per treball (4,7%).

**ADAPTACIÓ DEL LLOC DE TREBALL I SUPORT PROFESSIONAL**

Un empleat estressat està generalment més irritable, rígid o cansat. Per a molts empleats, la llar és el lloc a on es recarreguen les piles per a un altre dia de treball intens. A més, la família també pateix les conseqüències negatives. D'altra banda, canvis temporals en la família (naixement, atur o incorporació del cònjuge a un nou treball, separació conjugal, etc.) poden repercutir a la feina. Per a reduir els conflictes, tensions entre treball i família, és necessari adaptar la persona (capacitar l'empleat per a gestionar l'estrès). És important que tots aquests canvis es facin d'acord no tan sols amb la informació de la qual es disposa, sinó també amb l'opinió i els projectes de l'empleat, i són necessàries per a això una o diverses converses.

## II. LES MESURES DE CONCILIACIÓ D'UNA A UNA



Taula 5. Adaptacions del treball

**1. Adaptació del treball:** l'empleat continua en el mateix lloc, però la càrrega de treball o responsabilitats s'adapten temporalment.

**2. Rotació de lloc de treball:** a l'empleat se li dona (temporalment) un altre lloc que s'adapti millor a la relació responsabilitat/capacitat.

**3. Mutació de treball:** a l'empleat se li dóna (temporalment) menor càrrega de treball per a la millor relació responsabilitat/capacitat.

Taula elaborada pels professors Nuria Chinchilla i Steven Poelmans, IESE Business School.

Pertany al qüestionari recollit en el document FHQ-I d'IESE Publishing, utilitzat en l'IFREI 1999, 2001, 2003.

En tot l'ampli ventall restant de modalitats compres dins de la taula Adaptacions del treball, no podem ignorar algunes de les pràctiques citades anteriorment, com, per exemple, treballs a temps parcial o llocs compartits (vegeu la taula 1), que també poden oferir-se a l'empleat per gestionar problemes relacionats amb l'estrès. D'altra banda, canviar d'un lloc de treball a temps complet a un altre a temps parcial, normalment suposa un canvi en el contingut del treball. A més a més, compartir un lloc no només crea flexibilitat de temps, sinó també un cert alleugeriment en compartir la responsabilitat. Un company que comparteix el mateix lloc també pot representar una font de suport social, que és una arma important contra l'estrès.

## POLÍTIQUES D'ASSESSORAMENT

Alguns afirmen que la formació és símptoma que l'empresa pren mesures preventives contra l'estrès, perquè capacita l'empleat individual a gestionar el seu estrès, els conflictes, la pressió de temps i les noves responsabilitats. D'altres diuen que la formació no és suficient, ja que no ataca l'arrel del problema. Per a segons quins empleats, un curs sobre la gestió de l'estrès es pot interpretar com un acte hipòcrita si al mateix temps s'incrementa la càrrega de treball, per exemple, després d'una reestructuració. Aquests tipus de mesures, en basar-se en informació privada, cal que siguin aplicades amb molta cura, respectant i protegint les dades de cada empleat segons la llei de protecció de dades vigent, i tenint en compte el dret a la vida privada que cada persona té. D'altra banda, resultaria poc ètic que el coneixement d'aquestes dades condicionés a priori futurs ascensos, promocions o decisions laborals sense que es produeixi prèviament una conversa amb l'empleat.

### Taula 6. Suport o assessorament personal

#### 1. Paper com a pares i educació dels fills

Cursos que contribueixen a fer que els empleats i els seus cònjuges es preparin davant el repte de tenir un nou fill i la seva posterior educació (2,7% = 2% tots, 0,7% alguns).

#### 2. Conflictes treball-família

Cursos que ajuden els empleats i els seus cònjuges a gestionar conflictes entre el treball i la família, i a tractar qüestions de trajectòria professional i personal (3,4% = 2,7% tots, 0,7% alguns).

#### 3. Curs prenatal i sobre nutrició (4% = 3,3% tots, 0,7% alguns)

#### 4. Gestió del temps

Cursos que ajuden els empleats a organitzar-se millor (51,3% = 21,3% tots, 30% alguns).

#### 5. Gestió de l'estrès

Cursos que ajuden els empleats a relaxar-se, a analitzar la font de l'estrès, a adoptar tècniques de resolució de problemes i com enfrontar-s'hi (33,4% = 16,7% tots, 16,7% alguns).

#### 6. Gestió de conflictes

Cursos que ajuden els empleats a gestionar els conflictes amb companys, clients, proveïdors i també amb el cònjuge (42% = 16% tots, 26% alguns).

#### 7. Formació en les diferències entre homes i dones (10% = 6% tots, 4% alguns)

Taula elaborada pels professors Nuria Chinchilla i Steven Poelmans, IESE Business School.

Pertany al qüestionari recollit en el document FHQ-I d'IESE Publishing, utilitzat en l'IFREI 1999, 2001, 2003.

Es tracta de donar assessorament i formació a l'empleat per a equilibrar treball i família, adaptar el treball a les necessitats de la família, i capacitar l'empleat amb formació específica. De les xifres que figuren a les taules 6 i 7, cal tenir present que "per a tots els empleats" el percentatge disminueix: (38,7% ofereix aquest servei), assessorament legal (21,3%), financer (14%), psicològic (8,7%), o de carrera, en el qual es té en compte explícitament la

## II. LES MESURES DE CONCILIACIÓ D'UNA A UNA

situació familiar (22,7%). En l'àmbit de formació, les mesures més aplicades per a tota la plantilla són cursos de gestió del temps (21,3%), gestió de conflictes (16%) i gestió de l'estrès (16,7%).

Mentre que la formació sobre *gestió del temps* és un fenomen força freqüent, és sorprenent el baix percentatge d'empreses que ofereixen cursos sobre gestió de l'estrès per als seus empleats, especialment quan l'estrès, com ja hem dit, és una de les causes de pressió més importants dels conflictes treball/família. Probablement, la raó per la qual tan poques empreses organitzen seminaris sobre l'estrès sigui per falta de visió. Els directors de Formació i Recursos Humans encara són poc conscients que els conflictes laborals i l'estrès no afavoreixen la productivitat laboral ni l'harmonia familiar: la irritabilitat, la falta de concentració, l'absentisme, el comportament agressiu, l'abús de l'alcohol i els conflictes interpersonals són només algunes de les seves conseqüències. L'argument que molts directors de Recursos Humans fan servir del tipus "la vida privada no és responsabilitat nostra" no és un vertader argument. Així com la preocupació mediambiental ha crescut els darrers anys, la responsabilitat social de fer-ho també, si no volem que se'n ressenteixi la salut de l'empleat.

També és força interessant l'escàs esforç per dur a terme programes de suport als empleats en el seu paper de pares (2,7%), tenint en compte que aquest és un dels temes que més preocupa les parelles joves.



## POLÍTIQUES SE SUPORT PROFESSIONAL

Per a poder adaptar el lloc de treball en funció d'una variació en la situació privada, l'empresa cal que disposi d'un sistema per a detectar, tractar i seguir aquests canvis. Per això el *mentoring* és una part essencial per aplicar les polítiques que conciliïn treball i família. Hi ha cinc tipus diferents d'assessorament per a aquests problemes: assessorament de carrera professional, assistència sociopsicològica, assessorament juridicofiscal i assistència a expatriats.

### Taula 7. Serveis d'assessorament i suport professional

#### 1. Assessorament de trajectòria professional (en el qual es tracten explícitament treball i família (vida personal)

Per a qüestions relacionades amb el treball i la carrera professional. Ofert pel cap directe o especialista de recursos humans (33,4% = 22,7% tots, 10,7% alguns).

#### 2. Assessorament psicològic/familiar

Per a problemes socials/psicològics privats (per exemple, separació, fills amb problemes d'aprenentatge, estrès). Ofert pel metge de l'empresa, assistents socials, psicòlegs i experts en recursos humans (18% = 8,7% tots, 9,3% alguns).

#### 3. Assessorament financer/fiscal

Per a qüestions com crèdits, hipoteques (32,7% = 14% tots, 18,7% alguns).

#### 4. Assessorament legal

Per a qüestions com procediments legals, canvis de contracte laboral, etc. (35,3% = 21,3% tots, 14% alguns).

#### 5. Assessorament per a expatriats

Per a empleats emigrats i les seves famílies (48,7% = 38,7% tots, 10% alguns).

Taula elaborada pels professors Nuria Chinchilla i Steven Poelmans, IESE Business School.

Pertany al qüestionari recollit en el document FHQ-I d'IESE Publishing, utilitzat en l'IFREI 1999, 2001, 2003.

La majoria de les empreses ofereixen un servei d'assessorament de carrera professional, però no totes tenen en compte la situació privada de l'empleat a l'hora d'avaluar resultats o de fer entrevistes per a promoció. D'altra banda, és evident que esdeveniments inesperats a la vida personal poden posar en perill l'assoliment dels objectius professionals.

Una qüestió ètica encara més difícil és si un assessor ha de desaconsellar a un empleat un canvi professional que està en clara contradicció amb les seves responsabilitats familiars. El *paper de l'assessor* és arbitrar aquests elements. Aquest arbitratge no significa dir a l'empleat el que ha de fer, sinó ajudar-lo a reflexionar sobre la seva vida: "Un assessor no ha d'intervenir. Ha d'assessorar, orientar i suggerir. Però no pot dir el que una persona ha de fer."

Un altre problema comú es presenta en empreses que tenen definit un camí específic de carrera professional per a cada lloc de treball. Aquestes empreses entenen que aquests trajecte s'ha de seguir fins al final. La cultura d'"*up or out*" (a dalt o fora) és especialment freqüent en el món de la consultoria. Aquestes empreses han de comunicar clarament que rebutjar una promoció per poder mantenir un equilibri entre treball i família (l'anomenat "pla professional") no implica un estigma

## II. LES MESURES DE CONCILIACIÓ D'UNA A UNA

o suïcidi professional. És el cas, tot i que no l'únic, de les professionals de maternitat recent o dels matrimonis que es veuen davant del dilema de separar-se per exigències de mobilitat geogràfica de l'empresa.

*L'assessorament professional personal*, el poden oferir especialistes (psicòlegs, metges, advocats), com és el cas dels *Employee Assistance Programs* (E.A.P. o programes d'assistència a empleats), que ja existeixen àmpliament als EUA i al Regne Unit. Totes les empreses espanyoles tenen un servei mèdic vinculat, bé intern o extern, però molt poques ofereixen assessorament especialitzat. Els metges no estan preparats per a tractar amb problemes psicològics, socials, jurídics o financers, que freqüentment són la causa real de l'absentisme.

Prop del 80% dels enquestats a l'estudi IFREI d'aquest any, afirmen que en la seva empresa no existeix la disjuntiva d'*ascendir o marxar*. Tot i això, quan la promoció adquireix altres matisos, com el de la mobilitat geogràfica tan necessària en les multinacionals, el percentatge es redueix força, ja que quasi la meitat dels enquestats reconeixen que acceptar aquell trasllat és condició *sine qua non* per a la promoció. Gairebé el 70% dels directius de Recursos Humans afirmen que la seva empresa preveu l'existència de plans professionals dins de la trajectòria de l'empleat, però només un 30% reconeix oferir una ajuda personalitzada per a aquesta trajectòria.



## BENEFICIS SOCIALS O EXTRAJURÍDICS

Una quarta i última categoria consisteix en diferents tipus de beneficis extrajurídics, també anomenats "socials", que poden alleugerir les ments dels empleats pel que fa a l'atenció i la cobertura sanitària.

**Taula 8 Beneficis socials**

<b>1. Assegurança mèdica per al cònjuge (41,4% = 18,7% tots, 22,7% alguns)</b>
<b>2. Assegurança mèdica per als fills (41,3% = 20% tots, 21,3% alguns)</b>
<b>3. Assegurança per a discapacitats (23,4% = 18,6% tots, 4,8% alguns)</b>
<b>4. Assegurança mèdica global (40% = 20% tots, 20% alguns)</b> Que comprèn malalties serioses/cròniques no cobertes per l'assegurança normal.
<b>5. Pla de jubilació (46% = 30% tots, 16% alguns)</b>
<b>6. Assegurança de vida (71,4% = 54,7% tots, 16,7% alguns)</b>
<b>7. Fons mèdic d'empresa</b> Cobrint costos associats amb malalties serioses/cròniques de membres de la família (12,8% = 10,1% tots, 2,7% alguns)
<b>8. Cotxe de l'empresa (68% = 1,3% tots, 66,7% alguns)</b>

**9. Reemborsament de costos de transport d'hores no laborals**

(25,3% = 17,3% tots, 8% alguns).

**10. Tiquet restaurant (50% = 26,7% tots, 23,3% alguns)**

**11. Activitats lúdiques (42% = 32% tots, 10% alguns)**

L'empresa organitza per als empleats i les seves famílies activitats de caràcter lúdic: menjars, cine, entre d'altres.

**12. Retribució a la carta (18,7 = 8,7% tots, 10% alguns)**

L'empresa ofereix als empleats la possibilitat de dedicar part de la paga variable a serveis personals en condicions avantatjoses: compra d'equips d'informàtica, cursos d'anglès, etc.

Taula elaborada pels professors Nuria Chinchilla i Steven Poelmans, IESE Business School.

Pertany al qüestionari recollit en el document FHQ-I d'IESE Publishing, utilitzat en l'IFREI 1999, 2001, 2003.

Les polítiques relatives a *beneficis socials/extrajurídics* també s'apliquen força a les empreses espanyoles. Es tracta d'assegurances o d'altres ajudes materials que poden ajudar a tirar endavant una família. Tot i això, encara és escàs el percentatge d'empreses en les que aquesta mesura és per a tots els empleats. Exemples d'aquesta modalitat són: l'assegurança de vida (54,7%), el tiquet restaurant (26,7%), el pla de jubilació (30%), i una assegurança mèdica per al cònjuge (18,7%) o els fills (20%).