

III. EMPRESSES QUE OBREN CAMÍ*

IBM

MRW

VODAFONE

CAJA MADRID

DECEPAL

NOVARTIS FARMACÉUTICA, SA

GRUPO NOVASOFT

RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA, SA

GÉNESIS

PROCTER & GAMBLE

ALTRES EXEMPLES...

*Totes aquestes empreses -menys Decepal, Red Eléctrica i Génesis- tenen seu, delegació o centres productius a Barcelona.

III. EMPRESSES QUE OBREN CAMÍ



IBM

Ens trobem davant d'una empresa en la qual no es fixa perquè es treballa per resultats, no per hores de presència a l'oficina. IBM té un programa Work Life Balance que es promou des de Recursos Humans amb l'objectiu d'afavorir una cultura empresarial en sintonia amb l'harmonia entre la vida privada i la vida professional. El grup té una plantilla de 4.000 persones. D'elles, el 33% són dones, i en llocs directius aquest percentatge puja fins al 37%. La presidenta és una dona, Amparo Moraleda, mare de dues nenes.

“Des del 1990 –explica Manuel Cervantes, director de Recursos Humans– vam decidir seguir una política de no discriminar laboralment a cap col·lectiu, i això entra dins del programa Diversity. Als EUA es va insistir en temes racials, però a Espanya vam desenvolupar tot allò referent a la dona, ja que en ella recauen més pes i responsabilitats familiars. Fa deu anys no teníem l'enorme pressió competitiva que tenim ara i marxàvem a casa a les 19.30 tots. Ara haig de fer moltes vegades, tot i no voler-ho, trucades als empleats a casa seva per a consultar una dada. Les dones responen molt bé a aquestes noves exigències, tenen la capacitat d'atendre a més coses i com que quasi tots tenim ordinadors personals, en qualsevol moment podem respondre a una consulta.”

Des de l'empresa s'ha subscrit oficialment una política d'igualtat d'oportunitats, que ha quedat palesa en la concessió del distintiu “Òptima”. Entre les pràctiques implantades per a promoure la presència i l'ascens de dones a l'empresa, es fa un seguiment trimestral dels percentatges de dones dins de cada departament.

La política de conciliació està implantada i s'aplica. S'inclou dins del Programa de Defensa de la conciliació treball/vida privada, i és una declaració de principis de l'empresa. Es realitzen enquestes anuals, per a conèixer el grau de satisfacció de la plantilla en assumptes relacionats amb la conciliació. Des de la Presidència s'ha procedit a fer una declaració reconeixent la importància d'una política de responsabilitat familiar. Es recull a la intranet. Hi ha un grup de suport treball-família, compost per més de vint dones i el director de RH, que després de reunions trimestrals, revisen les polítiques de conciliació o discriminació, i posen en marxa plans d'acció.

La flexibilitat horària s'estableix entre les 8 i les 9.30 d'entrada, i 16.15 i 18.15 de sortida. És oberta a tots els empleats. Qualsevol empleat pot accedir a la jornada parcial, sempre que li permeti el seu lloc de treball; quan es produeixi un conflicte per aquesta causa, s'intentarà canviar el treballador del seu lloc de treball, sempre sense causar-li cap perjudici.

IBM no disposa d'un permís de maternitat/paternitat més enllà d'allò establert per la llei; sí que, en canvi, permet una excedència per a la cura de fills petits, fins als quatre anys del nen. L'empleat que retorna al seu antic treball, no necessàriament ocuparà el mateix lloc, però se li conserva la seva retribució i categoria professionals.

Es permet disposar de l'anomenat "sabàtic" per a tots els empleats. El permís màxim s'estableix en un any, negociable. Durant aquest temps, l'empleat té dues opcions; continuar d'alta a la companyia (en nòmina) durant un any, rebent un 25% del seu salari cada mes, tot i que no treballa, o causar baixa durant un any i

rebre de cop un 25% del seu salari anual.

IBM té ajuda de cafeteria per mitjà d'un bonus-restaurant. A tots els empleats se'ls ofereix la possibilitat de treballar des de casa. Per això, es posa a la seva disposició un ordinador portàtil o un de taula. Es disposa als edificis de l'empresa de sala de videoconferències. El capítol de formació és important. Es considera que un empleat ha de formar-se a l'any com a mínim amb 40 hores de cursos. El 40% dels cursos de què es disposa són de formació a distància. L'empleat ho fa com i quan ho desitja.

Existeix un pla de jubilació cobert per l'empresa al 100% per a tots els empleats. També assegurança de vida, en cas que l'empleat sigui solter o sense càrregues familiars, que passarà a transformar-se en pensió de viduitat, o orfanat, quan l'empleat tingui família. Des d'aquest estiu es fan campaments infantils subvencionats per IBM, per als fills dels empleats.

MRW

Aquesta empresa de transport urgent i missatgeria té actualment 7.500 empleats i delegacions fora d'Espanya. Té el 40% de dones en llocs de direcció i les polítiques de conciliació amb el treball s'inscriuen dins d'un ampli marc de preocupació social que impregna tota la filosofia d'aquesta empresa. A poc a poc, s'ha anat augmentant el nombre de contractacions femenines fins a arribar al 54% de dones en plantilla a l'actualitat.

Tot i que la flexibilització de l'horari de treball es fa en casos puntuals a més de 20 departaments, l'horari és intensiu, de 8 a 16. El permís per maternitat no va més

III. EMPRESSES QUE OBREN CAMÍ



enllà d'allò establert per llei; però moltes de les dones que es reincorporen després d'aquest període sol·liciten la mitja jornada. El permís de lactància és de 30 minuts més del mínim legal i fins que el nen compleix els nou mesos d'edat.

Hi ha l'excedència per a la cura de familiars, i per a l'ampliació d'estudis, mantenint les condicions laborals i el seu lloc de treball, amb un màxim de fins a quatre mesos.

S'ha incorporat la política de "llums apagades" a partir de les 19 hores.

VODAFONE

Entre les mesures més innovadores d'aquesta empresa, antiga Airtel, destaca tot allò referent a les ampliacions del permís de maternitat més enllà d'allò estipulat per llei –de 16 a 18 setmanes–, el permís per a la cura de familiars malalts fins als segon grau de consanguinitat, el pagament d'un sou complet per només sis mesos de treball durant el primer any del nen, i les excedències de fins a quatre anys per la cura de fills en les quals Vodafone continua pagant les cotitzacions a la Seguretat Social, garantit, a més, el lloc de treball fins a la tornada.

El resultat és que més de 1.100 persones s'ha beneficiat d'aquestes mesures. L'any 2001 van néixer un total de 200 nens, xifra que en relació amb la mitjana de la plantilla suposa un nen per cada 18,5 empleats. En l'actualitat gaudeixen d'ajudes per a llar d'infants 760 empleats i una de cada 17 dones que treballen a Vodafone ha gaudit de l'ampliació de la jornada de lactància: dues hores diàries durant dotze mesos en lloc d'una hora diària durant nou mesos com diu la llei. A més a més,

les futures mares poden avançar el permís 15 dies abans del part en els casos que ho considerin necessari. En la intranet està disponible tot tipus d'informació sobre supermercats, llars d'infants, assistència a la gent gran, centres d'esport, etc. sota el lema "Ajuda a casa". A més, s'intenta facilitar el desenvolupament del propi treball, facilitant tots els mitjans disponibles. "Per ara només tenen portàtil i accés a RDSI els empleats de la xarxa de tecnologia, però existeix un pla de tecnològització important que farà possible l'accés de tots a la intranet i el correu electrònic, tenint per això ajudes econòmiques per part de l'empresa".

Per a Vodafone, és possible en alguns casos desenvolupar funcions internacionals dins de la companyia –tot i que no carrera professional– treballant en el 50% del projecte des de l'operadora del país del qual es procedeix. "La tensió que podria presentar-se en un pare amb dos fills al qual es fa una proposta de mobilitat geogràfica forta, pot veure's alleujada per la possibilitat de participar en molts dels nostres projectes d'una manera realment global, com correspon a l'economia en la qual ens movem. Gràcies a la tecnologia es pot estar fent carrera internacional gràcies a un projecte realitzat al 50% per Vodafone Grup i l'altre 50% per l'operadora del país corresponent. En altres casos, quan el desplaçament és inevitable, com és el cas d'una persona que va marxar fa poc a Milà, busquem també feina per a la seva dona allà i seguim un pla d'integració familiar a través de les famílies dels altres empleats del grup en aquesta ciutat", explica Rafael Montes, director de Recursos Humans.

Un criteri clar de flexibilitat presencial és que "no hi ha control presencial, només s'exigeix que el servei no es vegi afectat. Tots tenim mòbil i estem localitzables. En

alguns casos serà necessari que l'empleat tingui portàtil i línia RDSI i l'empresa ha de posar-hi totes les facilitats". Respecte al futur, els empleats tenen un pla de pensions en el qual l'empresa posa el doble del que posa l'empleat i pel que fa a la mobilitat geogràfica hi ha plans de carrera diversos, amb opció de prova en el nou país de 2 a 6 mesos.

CAJA MADRID

Aquesta empresa és, potser, una de les més peculiars pel que fa a l'horari. No pot dir-se que li perjudiqui el mal de les extenses jornades i interminables jornades laborals, l'horari és de 8 a 3 i pot adoptar-se la flexibilitat de fins a mitja hora d'entrada i també de sortida. No hi ha contracte a temps parcial, però sí reduccions d'1/3, 1/4, o 1/2 de la jornada laboral per a mares que hagin de tenir cura d'un fill malalt. "Per suposat poden i han de demanar-ho si és necessari, per la nostra part només prenem la precaució de consultar-ho amb el responsable de la unitat. Actualment hi ha diversos centenars de persones que s'acullen a aquesta mesura", assegura el director de Recursos Humans.

Pel que fa al permís de maternitat, Caja Madrid va arribar a un acord amb els sindicats que afavoreix clarament les condicions respecte a les establertes per llei i vigents en l'entitat des de fa dos anys. "A més a més de 16 setmanes disposen de 10 dies hàbils addicionals i 5 dies més per a assumptes relacionats amb la seva maternitat que poden agafar-se durant l'any".

A Caja Madrid, el 47% de la plantilla són dones, amb una mitjana d'edat que és la més jove d'entre totes les

III. EMPRESSES QUE OBREN CAMÍ



altres entitats financeres. La mitjana de fills per empleat és d'1,01 i la xifra total anual de naixements és de 350 a 400. La política és que sempre es supleixi la baixa per maternitat amb un contracte d'un empleat extern.

“D'aquesta manera ajudem també a fer que d'una manera indirecta existeixi simpatia i no antipatia, no ja pel fet, sinó per les conseqüències de la maternitat a la resta de la plantilla.” Com a dada anecdòtica cal assenyalar que l'any passat foren 47 els homes que s'acolliren a la baixa paternal.

D'altra banda, a totes les mares se les entrevista per donar-los una destinació al més propera possible al seu domicili. “Trimestralment fem un creuament de persones i domicilis per veure si queda gent per recórrer d'una manera més còmode. De totes maneres, i com que les coses no són iguals per a tots, hi ha gent que prefereix continuar tenint destinació laboral lluny perquè té, tot i la llunyania, altres avantatges com els serveis de què disposa, la llar d'infants o el col·legi del nen, o simplement el clima laboral dels seus companys al qual no vol renunciar.”

Una altra mesura interessant és la de l'aula virtual. D'aquesta manera, i a través d'Internet, s'evita que les mares que estan de baixa maternal es quedin despenjades en determinats temes professionals o de la mateixa empresa. D'altra banda, s'han donat casos com el d'una directiva que va estar cinc mesos de baixa maternal i va mantenir el seu lloc. Una altra dada a considerar és que Caja Madrid contracta dones embarassades, “ja que el fet de estar embarassada, si la candidata és vàlida, no té per què influir en la seva selecció”.

Resulta interessant el tema de les llars d'infants. Mitjançant el portal de Caja Madrid s'ofereixen multitud de serveis agrupats al voltant de tres conceptes: Comunitat (en el qual s'inclou tot allò relacionat amb les persones i les seves famílies, com també informació sobre llars d'infants i col·legis), Didàctic i Professional. Gràcies a la base de negociació tan àmplia que suposa una plantilla de 12.200 empleats s'aconsegueixen descomptes en llars d'infants, gimnasos, i agències de viatges entre d'altres serveis. A més a més, Caja Madrid gasta 25.000 milions de pessetes a l'any en la seva Obra Social, en la qual hi ha llars d'infants pròpies amb descomptes superiors que en d'altres del sector i centres especials per a fills discapacitats. Pel que fa a la cura de la gent gran —a Espanya n'hi ha 6 milions i es calcula que en un futur no molt llunyà s'assoliran els 8 milions—, Caja Madrid té una empresa, Cohabitae, que és una iniciativa en la qual s'engloben residències de dia, transport, revisions periòdiques i teleassistència.

Aquests i d'altres serveis arriben al coneixement de l'empleat mitjançant un portal que compta amb 6.000 accessos diaris, el més visitat després de Terra. Gràcies a una targeta personalitzada l'empleat pot accedir des de casa seva a la intranet, en la qual pot consultar en qualsevol moment dades com el seu pla de carrera, la situació financera del seu compte o l'estat de la seva nòmina, a més de rebre informació dels serveis ja esmentats.

Hi ha cursos de gestió de l'estrès com un mode d'alleugerir una mica la pressió i la naturalesa del treball bancari: "el client té poc temps, exigeix i necessita operacions molt ràpides, i això influeix. Ja que les circumstàncies no poden canviar, pretenem que creixi

el nivell d'autocontrol de l'empleat, ja que considerem que dins del que és el model de gestió de competències, aquest tema és fonamental i diferent a les demandes formatives del treball en equip. En total donem 450.000 hores de formació a l'any. Aquests cursos són totalment voluntaris i s'imparteixen en hores de treball. Pensem també en les famílies. L'estrès és la pitjor conseqüència que poden patir, a més a més de la falta de temps, i volem posar-hi remei amb cursos com aquests i amb tot allò dit anteriorment".

La família continua sent important en situacions molt variades, com, per exemple, en el moment de la jubilació de l'empleat. "Es jubilen una mitjana de 50 a 70 persones a l'any. S'ofereix un curs d'una setmana en una residència que tenim a Buitrago. Hi van amb el seu cònjuge i busca ser com un aprenentatge pràctic i mental amb vista a una nova etapa de la seva vida". Pel que fa a les destinacions internacionals, hi ha un enfocament interessant que val la pena destacar, Caja Madrid manté una entrevista i una sessió informativa sobre el nou país i les seves circumstàncies, no només amb l'empleat, sinó també amb tota la seva família.

De nou en aquest cas el director de Recursos Humans es nega a parlar de "cost" pel que fa a la implantació d'aquestes polítiques. "Són mesures aprovades pel Comitè de Direcció. En part és despesa i en part és inversió, però això és quelcom que està assumit. El nostre punt de vista és "¿quin és el benefici d'una plantilla compromesa? Incalculable. La demostració que això és així és que el nostre índex de rotació és del 0,5%."

Pel que fa a les destinacions internacionals hi ha una política molt curiosa d'estudi previ no només de les

III. EMPRESSES QUE OBREN CAMÍ



condicions del candidat, sinó de les característiques de la seva família i, una vegada presa la decisió, es fa un esforç per atendre tots els detalls del desplaçament. Al Comitè de Direcció només hi ha un 10% de dones, és a dir, només una dona amb 9 homes.

Altres mesures que afavoreixen la solidesa de la família són l'avantatjós Sistema de Fons de Pensions de la Caja per als seus empleats i el Sistema de Previsió de Risc. Gràcies a aquesta mesura, si un empleat mor, en qualsevol lloc o circumstància, la dona percep el 50% de la retribució que tenia el seu marit en el moment de morir d'una forma vitalícia, a més a més del que rebí de la Seguretat Social. Si a més té 2 fills, cada un percep el 25% restant, percebent per tant la família el 100% del que guanyava l'empleat mort. Aquesta mesura existeix des de fa 4 anys.

Altres mesures interessants: a les 8 de la tarda s'apaguen els llums, els dissabtes i diumenges no es pot anar a treballar sense avisar abans.

DECEPAL

En aquesta PIME del sector de la distribució d'aliments són dones més del 50% de la plantilla. Cada departament té un horari diferent. S'obre des de les 7 del matí fins a les 18.30, però hi ha empleats que comencen a les 7, d'altres a les 9, d'altres a les 9.15, n'hi ha d'altres que tenen jornada partida i d'altres que la tenen contínua en atenció a la seva família. Hi ha gent que treballa els dissabtes, d'altres mai no treballen en dissabte i d'altres que ho fan de forma alternada.

Tots el treballadors poden sol·licitar l'excedència per causes proporcionades. Mai no es posa cap obstacle

que l'empleat pugui sol·licitar un o diversos dies per raons familiars.

Els empleats tenen un descompte del 10% per comprar a Decepal. Els llums s'apaguen a les 18.30. A més a més, a la tarda es queden només 4 persones, quasi tothom prefereix l'horari continuat. Hi va haver necessitat puntual de quedar-se amb el canvi de sistema informàtic, però ha estat una excepció.

NOVARTIS FARMACÉUTICA, SA

La introducció de polítiques de flexibilitat a l'empresa prové de la fusió, fa sis anys, dels laboratoris Ciba i Sandoz, i la seva incorporació a Novartis. En aquell moment es produeix un canvi en la Direcció de Recursos Humans i en la Direcció General, que introdueixen tota una sèrie de canvis relatius a la conciliació.

La política de conciliació s'aplica en el programa "Trèvol". S'intenten canviar els hàbits de conducta i la cultura social. No es permeten reunions a partir de les 19.30 de la tarda. S'intenten introduir canvis en la legislació, com l'aposta per ampliar el permís de paternitat de tres a set dies després del naixement. Aquestes i d'altres mesures sorgeixen sempre de la Direcció General.

S'ha creat el "Club Trèvol", que organitza activitats que potencien el contacte entre els empleats en hores no laborals, format per 14 persones que organitzen sortides festives i culturals, i tracten de buscar descomptes per als empleats precisament per la seva condició d'empleats. S'ha fet, tant per a directius com per a empleats, jornades d'informació sobre qüestions de treball/família.

Entre els acords oficials als quals s'ha adherit Novartis, hi ha el "Global Compact", acord de Nacions Unides sobre els drets laborals i contra l'explotació. No hi ha diferències de salari en el mateix lloc de treball. A Novartis hi ha horari flexible per a la meitat de la plantilla (els operaris treballen per torns). La resta dels empleats, com els visitadors mèdics (quasi 500), i a les oficines centrals, entren a treballar entre les 7 i les 9.30 del matí.

Els treballs compartits són utilitzats només per menys del 50% de la plantilla, fonamentalment personal de fàbrica.

"Des de Novartis, som conscients que els empleats no portem els fills a les llars d'infants de l'entorn laboral, sinó que preferim l'entorn familiar i de la llar. Ja pràcticament ningú no viu a prop del seu centre de treball, per això no ens plantejem disposar d'un servei de llar d'infants per a l'empresa".

Tot i això es facilita informació sobre les llars d'infants del districte. De la mateixa manera, s'afegeix en nòmina un plus per despeses de llar d'infants, i beca d'estudis fins als 18 anys (71 €/mes per a la llar d'infants, i 458 €/any per a estudis). L'única restricció que es posa a aquesta beca és el nivell laboral de l'empleat. Els empleats de major nivell, no poden acollir-se a aquesta modalitat. Hi ha descomptes en els productes de l'empresa. A la fàbrica es disposa de transport gratuït d'autocars, i sempre es paguen les dietes per viatge de treball. Existeix tiquet-restaurant, pagat per l'empresa en un 80%. La flexibilitat en el lloc de treball, la fan servir sobretot els visitadors mèdics. Es disposa d'una sala de videoconferències.

III. EMPRESSES QUE OBREN CAMÍ



Per a tots els empleats i dins de les hores de treball, s'ofereixen cursos de gestió del temps i gestió de l'estrès, impartits per professionals d'una empresa externa. Una altra novetat introduïda pel Programa "Trèvol" és el "Trèvol del dimecres", cursos interactius que es reben per correu electrònic. Es parla d'un tema concret, que pot estar relacionat amb l'estrès, el descans al treball, etc. És voluntari i breu.

Existeix un conveni amb una asseguradora privada, amb la qual s'ha negociat una tarifa econòmica que ha de desemborsar el treballador. Cobreix l'assegurança mèdica per cònjuge i fills, l'assegurança per a discapacitats i l'assegurança mèdica global.

GRUPO NOVASOFT

En aquesta empresa de maquinari tenen valors culturals clars: principi d'igualtat de retribució pel mateix lloc de treball, política de portes obertes, de manera que els directius siguin accessibles, incorporació de treballadors a l'accionariat de l'empresa com a socis i comunicació d'esdeveniments familiars, com casaments o aniversaris.

A més a més, un alt directiu s'ha compromès en favor de les polítiques familiarment responsables amb un pressupost concret i oferint per al seu desenvolupament un canal intern de comunicació.

Existeix horari laboral flexible per a tots els empleats, treball a temps parcial; setmana laboral comprimida i jornada reduïda. El 90% de la plantilla té un contracte indefinit, només en casos puntuals es fan contractes

eventuals, però allò més habitual és que l'empleat, després de superar el primer any de treball, passi a ser fix. Aquesta empresa és font de captació de nous talents.

S'ofereix informació i descomptes en llars d'infants properes, informació sobre geriàtrics i reserva de places en col·legis propers. El divendres a la tarda, especialment en el cas de persones desplaçades, no es treballa. Els empleats que ho necessiten per al seu treball disposen d'ordinador portàtil i videoconferència. A més a més, l'empresa abona fins a un 50% d'una assegurança privada a les persones que ho sol·liciten.

RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA, SA

Aquesta empresa d'origen públic, amb escassa presència femenina a la seva plantilla, ha evolucionat fins a incorporar al seu conveni col·lectiu polítiques de conciliació treball-família amb flexibilitat horària d'entrada i sortida (cada centre de treball pot establir el seu propi calendari laboral). Es disposa de fins a tres hores per a dinar, tot i que també pot ser menys temps i sortir abans. Durant quatre mesos a l'any, es fa jornada intensiva. Els divendres se surt del treball al migdia. S'ha pres recentment la decisió d'incorporar un percentatge més elevat de dones en programes de desenvolupament directiu.

Per a l'atenció dels fills hi ha permisos fins als vuit anys del nen en els quals es pot reduir la jornada fins a un 15% del total. A les excedències per un termini curt de temps es reserva el lloc de treball. Si són més extenses en el temps, s'oferirà un lloc de treball d'idèntica categoria i mateix salari. Aquesta política se segueix des de fa més de deu anys.

REE està construint, juntament amb altres empreses, una llar d'infants subvencionada per als seus empleats. Hi ha un cas peculiar, el d'una empleada que té un fill amb una malaltia molt poc habitual i a qui li han pagat el tractament mèdic.

Es paga el llum elèctric als empleats, fins més enllà de la jubilació i es concedeix un préstec als empleats per a adquisició d'habitatge.

REE té un conveni amb un centre d'esports, gratuït per als empleats, que a més disposen d'un servei d'assessorament extern gratuït al qual poden dirigir-se per a qualsevol consulta sanitària. Tenen tiquet restaurant i menjador.

Es disposa de sala de videoconferències a cada centre de treball de tot Espanya. Es facilita un portàtil i una connexió des de la llar, per a directius i tècnics de nivell mitjà alt, entre d'altres coses per una qüestió de seguretat de la mateixa xarxa de l'empresa.

REE disposa d'una assegurança mèdica privada per als empleats amb familiars al seu càrrec, a escollir entre dues companyies. Aquesta assegurança és coberta al 100% per l'empresa; es disposa d'una pòlissa dental. Quan l'empleat es jubila, tota la família pot continuar gaudint del servei mèdic.

Dins de la filosofia de l'empresa i atesa la gran dispersió geogràfica, abans de fer un trasllat, sempre es considera l'opinió de l'afectat.

GÉNESIS

Aquesta és una PIME de 77 empleats, dels quals el 22%

III. EMPRESSES QUE OBREN CAMÍ



són dones. Només dues d'elles són en llocs directius, en realitat comandaments intermedis: cap de facturació i cap de compres.

Génesis va néixer el 1995 com a empresa de maquinari amb capital completament espanyol. El 1997 s'alià amb Advertise, empresa de publicitat en línia, gràcies a això entren en tot l'extens camp de creació de programari per a màrqueting en línia. Porten clients com Fanta, Sprite, Cementos Portland i Domecq i inicien una política de negoci que consisteix a tenir com a objectiu ser els socis tecnològics dels seus clients.

Gràcies a les seves tres línies de negoci: ISP Tecnologia, desenvolupament de programari i màrqueting aconseguen que l'empresa sigui rendible des del primer any: 500 milions de facturació i 35 empleats l'any 2000, 780 milions de facturació i 66 empleats el 2001, i 1.000 milions de facturació el 2002, amb una plantilla de 74 empleats.

“Més que consultors, ens considerem integradors de sistemes. Sabem que la tecnologia queda obsoleta de seguida i que la glòria dura poc, així que no perdem el temps. Quan vaig arribar aquí em vaig trobar uns socis que eren líders tecnològics indiscutibles però, penso que jo, des de la meua funció de director de Recursos Humans i com a gerent i comercial que ha aconseguit en l'últim any el 40% de la facturació, que vaig aconseguir fer-me un forat dins del que era una política de confiança i de ser-hi sempre a prop.

La nostra plantilla és molt jove, 26 anys de mitjana, molt pocs casats, només el 35%, i la majoria d'aquests no tenen fills. El perfil professional mitjà és el d'un estudiant

o llicenciat en telecomunicacions. Jo vaig introduir-hi alguns canvis: vaig contractar gent de mòduls d'FP que comparteixen categoria amb aquests professionals i vaig aconseguir que les vacances s'agafessin en el seu moment. Hi havia gent que tenia fins a 60 dies de vacances acumulades”.

Dins d'una àmplia política d'integració seguida per Génesis, cal destacar la contractació d'un sordmut com a programador, a més de persones amb diverses discapacitats dins del personal de neteja. “Penso que sempre és possible convertir una minusvalidesa en una plusvàlua, només és necessari saber gestionar-ho”.

La filosofia en aquesta empresa, amb un ritme frenètic, és que cada u ha d'aprendre a ser el cap de si mateix i que en ocasions n'hi ha prou amb estar localitzable si el treball surt endavant dins de la data prevista. El director de Recursos Humans reconeix que li preocupa l'estrès laboral –alguns han arribat a tenir els anomenats atacs de pànic– i per això ha fet un peculiar i personal seguiment de cada empleat. “Els aconsello agafar-se unes vacances espaiadament i parlar amb confiança de les seves dificultats. Una urgència familiar, una operació familiar –com va succeir fa uns dies amb la mare d'un dels nois– és per davant de tot, tot i que es perdi un client”.

Pel que fa als permisos de diversos mesos, aquest directiu és partidari de cobrir-ho sempre amb personal extern i no sobrecarregar la plantilla. “Aquest cas no s'ha presentat encara mai, ningú no m'ha demanat permisos tan llargs”. Si en són partidaris, i de fet n'hi ha, reduccions de jornades. “Alguns treballen i estudien alhora, així que en arribar el mes de maig acostumen a haver-hi reduccions de jornada.”

La majoria viuen lluny i tornar a casa en una ciutat com Madrid seria pràcticament impossible. “Els donem tiquets restaurant, i també l'opció de cobrar aquesta quantitat per nòmina. Tenen també un menjador i una zona de descans dins de la mateixa empresa”.

La funció d'assessorament i informació, es redueix a temes com assessorament en temes hipotecaris, i proximitat del centre d'atenció primària més proper. La majoria són tant joves que no necessiten cap altre tipus de serveis.

El gran desafiament de Génesis amb vista al futur se centra a “dissenyar nous trams de carrera, obtenir suficient musculatura financera que faci possible una major cobertura mèdica i social de l'empleat i atendre els problemes que planteja la conciliació treball-família pensant en els nous matrimonis d'empleats que hi hagi en un futur”.

PROCTER & GAMBLE

En aquesta empresa, el treballador disposa d'una franja horària de 7.30 a 9.30 a l'hora d'entrada; i de 18 a 20, en la de sortida. En departaments com Distribució i Logística es fa rotació, i es disposa de la possibilitat d'alliberar el divendres a la tarda, segons torns.

Treballar mitja jornada és obert a tots els empleats, depenent del volum de treball de cada moment, i de com repercuteixi en la resta de l'equip. També es facilita l'opció de reduir la jornada laboral, sempre a proposta de les necessitats de l'empleat.

III. EMPRESSES QUE OBREN CAMÍ



Pel que fa a polítiques de flexibilització a llarg termini (permisos), s'ofereixen tres mesos "sabàtics" per qualsevol circumstància, sense dret a sou durant aquest temps, sempre que no sigui un moment inadequat per a la seva trajectòria, o bé per necessitats del departament. El primer permís d'aquestes característiques, es pot demanar després de cinc anys de permanència a l'empresa, i els següents, cada set anys.

És possible també agafar una excedència no retribuïda durant un any per a la cura de fills petits, gent gran o malalts. Mentre dura aquest permís, s'aplicarà un pla de seguiment elaborat per l'últim cap. Quan l'empleat desitja tornar al seu lloc de treball, s'intenta situar-lo en el mateix lloc que ocupava, però això no sempre és possible. La vacant que deixa durant l'excedència acostuma a ser coberta per empleats d'empreses de treball temporal. A partir de setembre de 2003, l'empresa tindrà un servei afegit en el qual es disposarà d'informació sobre llars d'infants, cura de la gent gran, i la possibilitat d'acollir-se a les ajudes per suportar aquestes despeses. De la mateixa manera, aquest servei informarà sobre tots els assumptes relacionats amb la conciliació.

Dins del Programa "Work and Life" que s'iniciarà al setembre, es disposarà de: serveis de bugaderia; aparcament per a tots els empleats; restaurant, mitjançant tiquets restaurant, amb un cert nombre de restaurants associats a aquesta iniciativa; centre d'esports, amb un gimnàs associat, al qual l'empresa retribuirà part de la quota d'ús.

S'inclou un programa d'avaluació i assessorament individual per a cada empleat sobre la seva trajectòria professional. Els caps de departament, han de limitar-se

a una sèrie de qüestions molts concretes, entre les quals s'asseguren els temes personals i familiars.

La formació que s'ofereix a l'empresa sempre serà inclosa dins de l'horari laboral. Aquesta formació resta oberta a tots. Es mostren matèries com la gestió del temps, amb un servei intern. La gestió de l'estrès es deixa en mans d'una consultora externa. Hi ha un concert amb una asseguradora privada en temes d'assegurança mèdica per a cònjuge i fills, assegurança per a discapacitats, assegurança mèdica global, pla de pensions i assegurança de vida.

ALTRES EXEMPLES...

Com a exemples de discrecionalitat sobre l'horari laboral hi ha *Sony*, on els empleats poden accedir als seus horaris previstos via intranet i fer canvis. Hi ha unes exigències mínimes de presència: de 9.30 a 13.30 i de 15.30 a 17.30. Però fora d'aquest horari, els empleats poden adaptar lliurement els seus horaris. També hi ha la possibilitat de convertir en vacances els divendres a la tarda. Tots els empleats tenen un calendari que indica els seus dies de festa. A *Merck*, l'entrada és entre 8 i 9 hores, i la sortida, de 17 a 18 hores. A *Nestlé*, la flexibilitat d'entrada i sortida és àmplia: 1,15 hores a l'entrada, 1,30 al migdia i dues hores a la sortida.

Pel que fa al *treball a temps parcial*, hi ha empreses que no restringeixen aquesta política a la plantilla administrativa ni a les dones. Per exemple, a *Ernst & Young* hi ha més consultors que secretàries que treballen a temps parcial. A la majoria de les empreses, una reducció de l'horari s'associa amb una reducció proporcional del sou. Una

excepció és l'empresa *Gres de Valls*, que paga proporcionalment més per a llocs de treball a temps parcial, perquè molts empleats que necessiten aquesta flexibilitat per atendre les seves famílies són reacs a acceptar horaris reduïts davant una reducció de sou lineal.

Els *llocs compartits* són una pràctica que s'utilitza amb poca freqüència -9,5%- a les empreses, tot i que té clars avantatges. Les dues persones del lloc de treball tenen molta més flexibilitat, perquè un pot cobrir el treball de l'altre en cas d'absència. Això crea flexibilitat, suport mutu i la possibilitat de cobrir llargues jornades de treball. La condició és que el perfil del treball permeti a dos empleats compartir responsabilitats que se sobreposin, i que ambdós treballin bé com a equip. Hem trobat exemples de llocs de treball compartits a *Sony* i *Gres de Valls*. Els directors de Recursos Humans d'ambdues empreses assenyalaren que la majoria dels treballs a temps parcial cobreixen funcions completes i, per tant, poden ser considerats com a exemples de llocs compartits. Aquestes persones han de coordinar-se entre elles.

La *setmana intensiva o comprimida* és feta servir en un 24,8% de les empreses. A *Comercial Laforja* es treballa més hores de dilluns a dijous, i el divendres se surt a les 14 hores. A *Sanitas* se surt a les 14 hores i la jornada de treball és de 33,20 hores setmanals, amb 29 dies laborables de vacances. A *Merck* el divendres se surt a les 14.30, amb la possibilitat de dinar fins i tot a la feina. A *Nestlé* i *Unión Fenosa*, el divendres se surt a les 15 hores. A més, en aquesta última empresa l'horari intensiu no només s'aplica als períodes establerts a l'estiu, sinó també durant la setmana de Nadal i Any Nou.

III. EMPRESSES QUE OBREN CAMÍ



La *consideració de la maternitat* també és un capítol important. *PPG Ibérica, SA* dóna un complement de fins al 100% del salari en cas de baixa per maternitat, accident o malaltia que requereixi hospitalització. *Sanitas* també és una altra de les empreses que amplia el període de baixes per maternitat més enllà d'allò estipulat per llei.

Gres de Valls ofereix dues setmanes més de maternitat pagades sumades a les 16 exigides per llei. Els empleats que vulguin agafar més temps de baixa de maternitat /paternitat poden fer-ho, però sense rebre retribució. El mateix succeeix amb tots els tipus d'excedència.

D'altres, com *VIPS* o *la Caixa*, han dissenyat un pla, "Treballa a prop de casa", que pretén facilitar la vida privada i familiar de l'empleat. També *Sanitas* ofereix l'opció de teletreball, com a conseqüència de la seva filosofia de la valoració per resultats; igual que *Merck*, que, a més a més, disposa d'un servei de videoconferència per a determinats nivells executius.

A empreses més petites, però amb gran sensibilitat i cultura flexible, com *MSS*, es troba el cas que els programadors tenen l'opció de fer ús de quelcom que podria ser semblant a l'oficina virtual: treballar des de casa, amb connexió ADSL, i estar disponibles a través del *Messenger*. "Tenim un gestor que fa ús d'aquesta opció i a més a més té horari reduït (6 hores); tot i això, una persona que fa menys d'un any que és a l'empresa va demanar treballar des de casa, però no se li va concedir; considerem que fa falta conèixer-la més, per donar-li aquest vot de confiança."

Diversos proveïdors de serveis al sector d'ordinadors afirmen que és de sentit comú subministrar a venedors

i a personal de servei ordinadors portàtils, telèfons mòbils i correu electrònic/Internet, ja que passen més hores als despatxos dels seus clients que a les seves pròpies oficines. Aquestes empreses tenen un avantatge competitiu en aquest punt –atesa la naturalesa del treball d'aquests sectors–, en permetre flexibilitat als seus empleats pel que fa al lloc de treball. El teletrasllat és, tot i això, encara força infreqüent a Espanya.

De totes maneres, *la gran majoria de les empreses enquestades no tenen un servei intern de llar d'infants*, tot i que hi ha algunes iniciatives pel que fa a suport financer. A PPG Ibérica se subvenciona amb 75 euros la compra de cadires de seguretat per als bebès, fins al suport directe d'Unión Fenosa o Nestlé en el pagament de la llar d'infants. L'Oficina d'Harmonització del Mercat Interior subvenciona les vacances i estances lingüístiques dels fills dels seus empleats. Unión Fenosa ofereix pràctiques d'estiu a l'empresa als fills dels empleats amb remuneració per sobre de la beca estàndard, a més d'oferir ajuda per als estudis durant un any.

Pel que fa a *mobilitat geogràfica*, cal destacar algunes polítiques. A Nestlé, amb les mares que desenvolupen una carrera comercial, s'exerceix la discriminació positiva: a elles no se'ls demana mobilitat geogràfica. A Citibank es respecta la decisió d'un empleat que es nega canviar de ciutat o de país, considerant que les seves raons o circumstàncies personals no poden influir en la seva trajectòria dins de l'empresa.

A MSS, per la pròpia naturalesa de l'empresa, s'envien amb freqüència persones a diferents països del món durant un període de temps que va d'un a cinc mesos per a treballar a les empreses dels clients. En l'assignació

d'aquestes destinacions mai no s'ofereixen llocs a un pare de família, sí a un home o dona que siguin casats però sense fills. Aquests acostumen a acceptar-los, ja que tenen més facilitat per a combinar estances amb el seu cònjuge.

En l'ampli capítol d'*avantatges d'empresa, serveis i beneficis socials*, destaquem que Hilti Española disposa d'assegurances d'invalidesa, regals de Nadal, matrimoni i naixements de fills, a més d'obsequis d'empresa i viatges com a incentius per a la consecució d'objectius. Unión Fenosa té un pla de pensions i una *assegurança de vida*, a més de cobrir el 100% del sou per una possible incapacitat laboral transitòria, i si la incapacitat és total, busca un altre lloc de treball dins de l'empresa. En els casos de gran invalidesa proporciona, a més, un complement a la pensió. També Sanitas té plans de pensions, assegurança mèdica per a l'empleat i familiars, i revisions mèdiques periòdiques, igual que Merck, que ofereix a més assegurança de vida a l'empleat i un pla d'opció d'accions. A més a més, facilita ajuda econòmica en els casos de matrimoni i naixement d'un fill, beques de pràctiques per als fills dels empleats i un fons social que cobreix malalties no incloses en l'assegurança pública, com, per exemple, malalties psicològiques.

Moltes empreses, com, per exemple, NH Hoteles, Nestlé, Unión Fenosa, i Sanitas, tenen menjador d'empresa. Les petites, com Génesis, ofereixen tiquet restaurant. Tot i que aquesta mesura pot semblar contradictòria amb el retrobament familiar al migdia, a la llarga resulta avantatjosa per l'estalvi econòmic que suposa per a la família, i perquè va unida moltes vegades a la possibilitat de sortir abans del treball en comprimir la jornada al migdia.

A més a més de les polítiques específiques de suport

III. EMPRESSES QUE OBREN CAMÍ

a les famílies que hem vist, hi ha moltes maneres d'involucrar la família de l'empleat a l'organització. L'exemple més freqüent és el dia de "portes obertes", en el qual els empleats poden anar amb les seves famílies perquè coneguin l'entorn del seu treball diari, o els preus especials oferts per la *Cadena NH* perquè els empleats i les seves famílies gaudeixin dels seus hotels quan surten de viatge els caps de setmana. Economats com els d'*Unión Fenosa*, o productes a preus més avantatjosos, com és el cas de *Nestlé*, i en general tot tipus d'activitats d'oci i temps lliure, com també els regals per matrimoni i per fill ja mencionats, constitueixen un mode clar de pensar en la família de l'empleat.

Ć



IV. CONCLUSIONS

IV. CONCLUSIONS



- La *flexibilitat per dies de permís* ha estat la mesura preferida i més utilitzada pels empleats.
- L'*excedència per fills, el cotxe d'empresa i el treball a temps parcial*, ocupen un honorós segon lloc, tot i que els dos últims IFREI assenyalen un lleu retrocés en l'ús d'aquestes mesures.
- Té un gran potencial i va en augment –tot i que en nombres absoluts encara representi un percentatge molt baix– el *treball des de casa, el teledespax, i la jornada reduïda*, per bé que en nombres absoluts només pugui parlar-se de minories que en fan ús.
- Va en lleu descens l'ús –no la popularitat de la mesura entre els empleats– de serveis que facilitin indirectament la conciliació com la *informació de llars d'infants, l'assistència de la gent gran, el suport econòmic per a cangurs, l'ús de la setmana comprimida, els bancs de temps lliure i l'assessorament psicològic*. Les guarderies d'empresa com a tals no semblen ser la fórmula del futur; tanmateix sí que sembla viable que diverses empreses d'una zona industrial puguin compartir places en una que estigui situada prop dels centres de treball. En aquest sentit sembla interessant la iniciativa de la Generalitat de Catalunya, que el passat mes de juliol va firmar tres convenis per a la creació de llars d'infants a Mercabarna, la ZAL-Port i l'Hospital General de Catalunya.
- En l'àmbit laboral, els conflictes entre treball i família poden traduir-se, com a mínim en un 25% dels casos, en problemes com la *rotació*, la dificultat de traslladar empleats a d'altres ciutats, la incapacitat per contractar *empleats clau*, l'escassa mobilitat geogràfica d'alguns empleats, l'*absentisme i l'estrès*.

- El sector serveis és el que exigeix més flexibilitat. Aquest és el cas de la consultoria, en un 42,8%; publicitat i mitjans de comunicació, en un 50%, i banca/finances/assegurances, en un 45,6%. Per això acostumen a ser els que presenten una major tendència a implantar polítiques familiarment responsables, i molts d'ells estan elaborant o han elaborat un programa de conciliació treball/família. A més a més, en estar l'activitat de l'empresa en estreta relació amb la iniciativa i la creativitat de la plantilla, és també més lògic que es fomentin polítiques de treball/família que estableixin una bona relació entre empleador i empleat, absolutament necessària per a obtenir una plantilla dedicada i lleial

- Entre els factors que empenyen les empreses cap a la implantació d'aquestes polítiques, cal destacar el percentatge de dones empleades i, sobretot, la voluntat que tingui l'empresa de crear una plantilla compromesa. En altres paraules, els directors de Recursos Humans que tenen un alt percentatge de dones empleades i que necessiten el compromís dels seus empleats en forma de dedicació, capacitat d'anticipar i resoldre problemes, i de crear nous i millors productes i serveis, tenen motius més que suficients per a considerar els programes de treball/família com una eina imprescindible en l'obtenció d'aquest compromís. Un factor que aparentment juga un paper menys important que fa dos anys és l'escassetat del mercat laboral.

- Pel que fa als principals impulsors de polítiques i programes familiarment responsables, la responsabilitat per la promoció d'accions familiarment responsables com a tema d'interès corporatiu és compartida per quatre actors principals. Els participants a l'estudi han indicat que tant la seu central com el comitè directiu, el

departament de personal i els mateixos empleats, comparteixen aquest paper. Això indica que el consentiment i, encara més, el suport complet d'empleats i de la direcció general, són necessaris.

- Tot i això, es produeix la paradoxa que els directius de recursos humans acostumen a sobreestimar el grau de responsabilitat familiar de la cultura d'empresa, mentre que el empleats acostumen a subestimar la distribució de polítiques familiarment responsables a l'empresa. Això pot ser degut a diverses raons:

- La falta de comunicació en l'àmbit de tota l'empresa d'aquestes polítiques.

- La falta d'aplicació de les polítiques en l'àmbit dels directius intermitjos.

- El fet que els empleats dubtin sobre la conveniència d'utilitzar les polítiques o no, per por a ser senyalats amb el dit, o davant possibles represàlies futures en la seva carrera professional.

- Una estimació equivocada dels directors de personal de la percepció dels empleats pel que fa a la seva cultura.

- Segons les dades del nostre estudi, és summament important tenir una cultura de suport a la conciliació de treball i família. És quasi més important que les mateixes polítiques. El raonament és que, encara que hi hagi un compromís real i formal de la direcció per a la conciliació d'aquests dos mons, a més de les polítiques per donar-li suport, això no és garantia suficient perquè una empresa sigui de fet "familiarment responsable". Per aconseguir que ho sigui, és clau el suport real dels comandaments intermitjos i dels supervisors a l'empresa, que són els que han de decidir sobre l'aplicació d'aquestes polítiques en el dia a dia.

IV. CONCLUSIONS

· Una de les consideracions més típiques per part de les empreses per no aplicar aquestes polítiques, és el cost. Pensen que la inversió no val la pena, que tenir dones amb permís per maternitat és una simple qüestió de pèrdua de temps i diners. S'equivoquen. L'estudi IFREI ha confirmat una dada d'un estudi americà publicat a l'*Academy of Management Journal*: hi ha una relació forta entre la presència d'una cultura familiarment responsable i el desenvolupament de l'empresa (qualitat de productes, innovació, capacitat d'atreure i retenir empleats essencials per a l'empresa, satisfacció de clients i personal, creixement en vendes, beneficis i quota de mercat).

· Un altre estudi, l'elaborat entre 1991 i 1995 per la *Sloan School of Management de Massachussets*, i recollit al llibre *Finding Time* de Leslie A. Perlow (1997), ha demostrat que contràriament a l'opinió general, treball i família no són dos mons antitètics: els millors directius són els que donant suport –el necessari en cada cas– a la vida familiar i privada de l'empleat, obtenen els millors resultats i rendiment per a la seva empresa. “L'empresa es beneficia de l'equilibri si les persones dediquen menys temps i treballen més productivament. El resultat és que també seran treballadors més saludables. La majoria dels directius que perden empleats o pateixen a les seves plantilles els efectes de la síndrome d'esgotament professional no saben què és per aquest motiu. Només veuen que els millors empleats se'n van per diferents motius”.





ANNEXOS

L'ADDICCIÓ AL TREBALL

COM ELABORAR I IMPLANTAR POLÍTIQUES
FAMILIARMENT RESPONSABLES A LES EMPRESES

ANNEXOS



L'ADDICCIÓ AL TREBALL

Pel que fa a l'*addicció al treball* com a barrera psicològica personal que s'interposa amb freqüència entre la família i la vida professional, el 42% no es consideren empreses amb un entorn d'addicció al treball, però només el 32% reconeix que el respecte pels familiars dels empleats forma part de la cultura d'empresa. En general, pel que fa a tots aquests aspectes, hi ha un percentatge d'opinions indecises i neutrals que van d'un 12 a un 43%. Això pot arribar a sorprendre, sobretot tenint en compte que succeeix entre la minoria de les empreses que ha contestat el qüestionari, el 7% del total, és a dir, empreses que s'han autoseleccionat com a familiarment responsables responent a un ampli i exhaustiu qüestionari sobre el tema. La nostra conclusió, per tant, és que moltes d'elles mantenen algunes polítiques, deixant de banda la resta, i que en ocasions desconeixen el vertader significat d'algunes iniciatives. Una vegada més, es demostra que la conciliació, com a arma de retenció del talent, és encara jove i desconeguda per molts directius

Les empreses menys compatibles amb la família són aquelles que tenen una cultura de treball obsessiu. En aquestes, treballar moltes hores és senyal de dedicació i, per tant, de promoció professional. Marxar del treball a l'hora normal de sortida s'interpreta com una falta de motivació. També en aquesta situació són claus els alts executius de l'empresa. Si ells, amb la seva actitud, els seus hàbits de treball i les seves exigències sobre els subordinats, donen suport a aquesta dinàmica, la cultura d'addicció al treball estarà assegurada a l'empresa. Els experts aconsellen "tractar" els addictes al treball i no convertir-los en models per a la resta (com va fer Sony retardant sis mesos la promoció d'un comandament

intermig fins que va adquirir nous hàbits en la seva gestió del temps).

COM ELABORAR I IMPLANTAR POLÍTIQUES FAMILIARMENT RESPONSABLES A LES EMPRESES

El primer pas per elaborar programes amb polítiques familiarment responsables, és començar per una cerca eficaç d'informació sobre les necessitats familiars dels empleats mitjançant qüestionaris i entrevistes individuals o grupals. Només així podrà donar-se després un estudi d'indicadors, previ a l'elaboració d'un pla d'acció capaç de derivar en polítiques que, a més a més, trobin el suport de l'alta direcció de l'empresa i que tinguin un pressupost.

És recomanable que hi hagi un comitè, o bé un coordinador, del tema treball/família dins de l'empresa. D'altra banda, el fet que aquestes polítiques siguin impreses en un manual, pot afavorir enormement la seva aplicació. En cap cas es tracta d'establir polítiques flexibles per a ambdues parts i que siguin cimentades sobre l'acord entre cap i empleat.

En tot aquest procés, és capital la funció de lideratge, d'exemplaritat i de formació dels mateixos directius. Només així els valors familiars seran integrats en la missió corporativa. Per al desplegament en els diferents grups d'aquestes polítiques i accions, és necessari: un pla anunciat per l'Alta Direcció, un comunicat a tots els empleats, comunicació interna periòdica sobre el tema mitjançant fullets, vídeos i intranet, i equips de treball que actuïn com a cercles de qualitat dins de l'empresa. Només així podran donar-se una avaluació adequada

de la seva utilització i una progressiva adaptació de les polítiques a les circumstàncies i persones concretes, sempre que sigui necessari.

Les diferents fases per a transformar una companyia, són les següents:

- 1) Sensibilitzar i identificar els problemes.
- 2) Desenvolupar polítiques responsables.
- 3) Desenvolupar un programa -o conjunt de mesures familiarment responsables- amb solucions específiques. Integrar el tema treball/família a l'estratègia i a la cultura empresarial, és a dir, a la realitat diària.

La realitat és que, avui en dia, els "programes estrella" a les empreses són els de la igualtat d'oportunitats (34%), seguits pels de diversitat (22%), de manera que els dedicats a la conciliació treball/família només existeixen en el 9% de les empreses. Ocupen les agendes dels directius de Recursos Humans en el 19% dels casos, i només un 10% de les vegades són en les del Comitè de Direcció.

Només en un 8% de les ocasions arribaren a comunicar-se les polítiques de conciliació mitjançant una sessió informativa amb els empleats, i en un 12% de les ocasions amb els directius. Només en un 9% de les ocasions aquestes polítiques arrosseguen una assignació clara de funcions. Paradoxalment, el respecte per la vida personal de l'empleat dins de la missió de l'empresa és un valor important en el 29% dels casos, i la declaració pública d'aquests programes per part d'un alt directiu amb importància política assoleix el 24% dels casos. El 17%

ANNEXOS

dels enquestats afirma que hi ha sempre un estudi previ de les necessitats familiars dels empleats. És clar que, en línies generals, hi ha una certa sensibilització teòrica, però encara fallen les vies d'implantació.

Ć



Amb la col·laboració de:



Universitat de Navarra



Generalitat de Catalunya