



Conciliant el benestar

La **flexibilització horària avança tímidament** al món empresarial per afavorir el compromís dels seus treballadors

XAVIER TEDÓ

FOTO: GAES I CRISTINA CALDERER

El 80% dels treballadors de GAES asseguren que se senten molt orgullosos de treballar a la companyia. Així es desprèn de les enquestes sobre clima laboral que fan els directius de la multinacional cada dos anys. Una àmplia majoria dels seus 1.600 empleats recomanarien a altres persones treballar-hi. No debades, GAES és una de les companyies referent pel que fa a l'aplicació de polítiques de conciliació laboral. Com explica Gemma Amorós, cap de l'àrea de persones i organització, les iniciatives que s'impulsen "repercuteixen en el sentiment de pertinença dels treballadors cap a l'empresa".

La flexibilitat horària és un dels pilars de la companyia, líder a l'Estat en el sector de la correcció auditiva. Els treballadors dels serveis corporatius tenen un marge de dues hores per entrar i sortir de la feina i fan jornada intensiva els divendres i els mesos d'estiu i per Nadal, perquè són períodes en què no hi ha escola. Els que treballen a les botigues també tenen avantatges, com el fet de no haver d'obrir els dissabtes o tenir jornada reduïda el 24 i el 31 de desembre o el 5 de gener. L'empresa també ha apostat pel teletreball: "Tenim una cinquantena de treballadors que un o dos dies a la setmana, en funció de les seves necessitats, fan feina des de casa gràcies als programes informàtics que permeten treballar en xarxa, o simplement desviant el telèfon". Els beneficis socials que ofereix l'empresa expliquen l'elevat grau de satisfacció dels seus operaris. Tots ells gaudeixen de descomptes amb proveïdors, ja siguin agències de viatges, bancs o gimnasos, pel



APOSTA. A GAES afavoreixen la conciliació i això fa créixer el compromís dels seus treballadors.

sol fet de pertànyer al club GAES.

L'empresa també atorga 100 euros mensuals per fill per a l'escola bressol estalviant-se l'IRPF i 50 euros anuals per infant de més de tres anys per comprar llibres o material escolar al setembre. Els que encara no tenen fills, però es casen, reben 300 euros de gratificació econòmica i un regal per l'aniversari o quan tenen un fill. La baixa per maternitat es pot allargar quinze dies laborals més i, per tant, la mare disposa de 19 setmanes en total. Els tiquets restaurant o de transport també permeten als empleats no haver de pagar l'IRPF, un impost que també es poden desgravar si adquireixen l'assegurança mèdica, una tercera part de la qual la paga l'empresa. A més a més, reben formació pròpia i externa i disposen d'audiòfons gratuïts i amb descomptes per als seus familiars.

Reptes i apostes

Al Macba, els treballadors també tenen múltiples avantatges. Des de fa un parell d'anys s'ha flexibilitzat l'hora d'entrada i sortida: "Abans la pausa per dinar era d'una hora i ara l'hem reduït a mitja hora perquè les empleades [quasi tota la plantilla

pagar la llar d'infants, l'assegurança mèdica o el transport. López destaca que tots aquests canvis s'han fet "sense convenis amb el comitè, perquè són polítiques de l'empresa", com les excedències voluntàries que fan possible conservar la categoria laboral durant cinc anys.

Més productivitat

L'estudi de l'Iese *Efectes de la conciliació en el compromís, la satisfacció i el salari emocional* conclou que les empreses que aposten per la conciliació aconsegueixen que els seus empleats se sentin fins a quatre vegades més compromesos i la productivitat augmenti un 19%. La professora de l'IESE i coautora de l'estudi Nuria Chinchilla remarca que "en entorns oxigenants, flexibles, la productivitat augmenta de manera substancial més que no pas en entorns rígids". Els problemes estructurals, però, dificulten que s'implantint aquestes polítiques: "Les empreses han de tenir en compte el que jo anomeno les tres F, la flexibilitat, la família i la feminitat, però les lleis no estan pensades per complir aquestes premisses. Els sindicats acaben apostant pel *café per a tothom* i els directius encara desconfien del treballador si no el veuen al seu lloc de treball".

En ple debat a Catalunya sobre la reforma horària, la també fundadora i directora del Centre Internacional Treball i Família de l'Iese defensa la necessitat de tenir "uns horaris més racionals, com ja fan a Europa, perquè llavors la flexibilitat tindria menys importància". "Amb els horaris que fem ara cremem energia i motivació", justifica. En aquest sentit, Chinchilla

Com més beneficis socials, més satisfacció i compromís dels treballadors

Un estudi d'IESE mostra com apostar per la conciliació fa que augmenti la productivitat

són dones, que són les que s'hi han acollit] ens deien que no necessiten tant de temps i així poden sortir abans", comenta Imma López, directora de gestió del museu. Que el 90% de les treballadores siguin mares amb nens petits ha sigut clau: "Ens hem adaptat a les seves demandes mantenint sempre el servei que oferim, perquè els divendres fem jornada intensiva però sempre hi ha algú atenant el públic o coordinant l'activitat que es desenvolupa". Des de fa dos anys també han posat en funcionament la retribució flexible, que permet tenir una reducció fiscal a la nòmina per



advoca per agafar com a referents els països del centre i del nord d'Europa: "A França o a Suïssa els nanos ja no van a l'escola a la tarda i les empreses han de ser flexibles, per no parlar dels països nòrdics on la jornada laboral s'acaba a les quatre de la tarda i el rendiment és molt més elevat". Mentre la nostra vida no s'adapti als horaris del Vell Continent, l'experta en conciliació considera que mesures com ara el teletreball, que algunes empreses ja utilitzen, són instruments adequats per capgirar la realitat: "Molts empresaris ho veuen amb recel, però per exemple Repsol ho va començar fent amb cent treballadors i ara ja són tres mil els empleats que un parell de tardes a la setmana treballen des de casa".

En l'actual situació econòmica, són poques les empreses que poden apujar el sou, però existeixen altres mesures sense cost per a la companyia que afavoreixen el benestar del treballador i repercuteixen en la seva actitud de compromís amb



REPE. Permetre a pares i mares un horari flexible els fa més productius.

l'empresa: "És el que anomenem *salari emocional* i que està relacionat amb la percepció de l'empleat que l'empresa es preocupa pel seu benestar".

Baixa a temps parcial

Chinchilla també reflexiona sobre la durada de la baixa per maternitat, de quatre mesos. "S'ha d'allargar a un any a temps parcial, perquè a les setze setmanes un

nadó necessita la seva mare", afirma.

D'altra banda, els treballs elaborats per l'Iese també remarquen que el sexe del cap influeix en la satisfacció dels seus empleats. Així, les dones es mostren molt més satisfetes amb la conciliació quan és una dona qui està al capdavant de l'empresa o el departament, amb un percentatge d'un 92%, una xifra

que baixa fins al 76% quan és un home i al 58% quan tenen fills: "Amb les noves generacions d'homes la situació s'està revertint perquè ja han crescut en un ambient d'igualtat, però quan parlem de caps que són grans, només canvien quan són avis i s'adonen de la necessitat de conciliar la vida laboral i familiar per poder estar amb els seus néts". Uns canvis

que, a parer de Chinchilla, són més fàcils de portar a terme a les grans empreses que no a les petites i mitjanes: "Com més gran és la companyia més conscient és que la gent vol tenir una vida equilibrada i aposta per implantar polítiques de conciliació, també per retenir el talent. A les pimes és més complicat per falta de personal, tot i que sovint són més flexibles i és menys difícil impulsar un canvi cultural per les seves dimensions".

Feina per fer

En qualsevol cas, la professora de l'Iese deixa clar que "encara queda molta feina per fer": "S'ha realitzat molta feina de sensibilització, però ara cal portar-ho a la pràctica". Una radiografia que compara Roberto Martínez, director de la fundació Más Familia, l'entitat que atorga la certificació EFR (empresa familiarment responsable): "Ens queda un llarg camí per recórrer a l'Estat. Hi ha dos mons, el de les grans companyies, on s'estan movent

coses, i el de les pimes, on el tema, si és que havia sigut mai a l'agenda, ara ja ha desaparegut".

Martínez ho atribueix a la mentalitat de les empreses: "Les petites creuen que això no els toca, que estan en una altra guerra, que és la de sobreviure, mentre que les grans ho fan per reputació". Sigui com sigui, adverteix: "Som a la cua d'Europa amb els nostres *partners* de sempre, Itàlia i Portugal, tot i que existeix un petit percentatge d'empreses que estan movent peça sobretot en flexibilitat horària i maternitat". L'assignatura pendent és, a parer seu, "la dependència amb la gent gran i la conciliació de la diversitat". Abans, però, cal que les polítiques de conciliació bàsiques arrelin: "A la fundació tenim només 400 empreses certificades. El desconeixement fa que molts directius equiparin la conciliació amb costos i laxitud, quan precisament s'ha d'apostar per aquestes mesures si es vol gent compromesa amb la feina".