



INFORME FINAL DEL PROJECTE DE DIAGNÒSTIC PEL SERVEI CONCILIACIÓ DE SANT BOI DE LLOBREGAT

Setembre 2025 -versió final



Índex del document

1. Resum executiu	2
2. Introducció	3
3. Context en la conciliació i l'ús del temps	5
3.1. Necessitats i reptes empresarials en l'àmbit de la conciliació	6
3.2. Tendències en l'àmbit de la conciliació	7
3.3. Beneficis de la conciliació per a les empreses	9
3.4. Bones pràctiques empresarials en l'àmbit de la conciliació	12
4. "ConciliAcció 360": una eina clau per mesurar l'àmbit de la conciliació	15
4.1. El qüestionari "ConciliAcció 360"	15
4.2. L'informe individual que es generarà	17
4.3. Altres usos de l'eina	18
5. Anàlisi de la situació de les organitzacions de Sant Boi en matèria de conciliació	20
5.1. Necessitats genèriques	20
5.2. Necessitats per àmbits	20
Annexos	21
Annex 1: Llistat de persones entrevistades representants d'empreses i sindicats del territori	21
Annex 2: Resum de les entrevistes a persones expertes realitzades	28
Annex 3: Versió final de l'eina ad hoc d'autodiagnòstic	37
Annex 4: Criteris de certificació	48

1. Resum executiu

El projecte ConciliAcció es va conceptualitzar el 2024 com a xarxa publicoprivada orientada a fomentar polítiques empresarials que busquin la conciliació i l'equilibri del temps, amb la voluntat de millorar la inclusió laboral, promoure l'eficiència empresarial i situar la conciliació com a motor clau d'atracció i retenció de talent. Aquest document resumeix les tasques i conclusions de la primera fase del projecte: **fase diagnòstic**.

La fase de diagnòstic ha permès analitzar l'estat actual de la conciliació a les organitzacions de Sant Boi de Llobregat i identificar pràctiques i demandes empresarials, establint la base per desenvolupar la Xarxa ConciliAcció, així com tendències observables al territori.

A Sant Boi, igual que a molts municipis de Catalunya, la conciliació determina dinàmiques d'oferta i demanda de feina, fins al punt de condicionar la capacitat que tenen les organitzacions per tenir una força laboral estable i, per tant, l'eficiència i productivitat empresarial. Les pimes es veuen especialment afectades, demostrant el valor afegit que podria tenir una proposta com la de ConciliaAcció.

A través de la creació de l'eina pionera "ConciliAcció 360", és possible avaluar les organitzacions del territori segons el seu nivell de maduresa en pràctiques conciliadores i comparar-les entre elles per sector, àmbit, mida, distribució per edat i gènere. D'aquesta manera, és possible orientar una cartera de serveis per part de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat que integrin Promoció Econòmica, Ocupació i Igualtat per enfortir el teixit productiu del municipi a través de la conciliació.

Analitzant específicament les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats (DAFO) del projecte, és possible observar com la metodologia innovadora que permet l'eina i la proposta de valor clara per a empreses i persones treballadores pot salvar reptes com ara la desconexió entre l'oferta de treball i la demanda de flexibilitat o les resistències culturals al canvi. Amb, la diagnosi s'han extret recomanacions per implementar.

Àmbit	Recomanacions principals per implementar la Xarxa ConciliAcció
Posicionament i identitat	Definir l'objectiu de la Xarxa com a comunitat d'intercanvi innovador i amb oferta de valor única.
Valor afegit i serveis	Proveir eines útils (com ConciliAcció 360), reconeixement públic (segells/premis) i suport personalitzat.
Públic objectiu i creixement	Prioritzar empreses del polígon d'activitat econòmica i expandir-se progressivament per sectors i territori.
Comunicació	Implementar una comunicació efectiva que posi en valor el retorn de la conciliació per a empreses i persones treballadores.
Governança	Crear un grup motor mixt amb lideratge municipal i participació d'empreses i agents socials.
Articulació municipal	Integrar la Xarxa dins els serveis estratègics i coordinats de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.
Sinergies territorials	Establir aliances amb agents socials i altres municipis per escalar i consolidar l'impacte.
Lideratge polític	Garantir el lideratge i la continuïtat política i tècnica per consolidar la transformació.

2. Introducció

El temps de treball organitza la centralitat de la vida quotidiana i, per tant, vertebrar qualsevol millora en el benestar en els usos del temps de la ciutadania implica desenvolupar un entorn de treball socialment sostenible. Per això, l'impuls de la igualtat i la conciliació entre vida laboral, personal i familiar en el marc d'empreses i organitzacions és una aposta estratègica de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Així, l'Ajuntament fa més d'una dècada que treballa per promoure polítiques i estratègies locals coherents amb aquest nou model de societat: des de 2011, ha anat promocionant iniciatives participatives a nivell local, metropolità i català per tal de promoure una nova cultura de la conciliació i d'organització dels usos del temps. Alhora, aquestes iniciatives (Pacte per a l'ús del Temps a la Ciutat, 2011, amb més de 75 adhesions; Iniciativa per a la Reforma Horària, 2025; Pacte metropolità pel Dret al Temps, 2023; Xarxa Catalana pel Dret al Temps, 2023; Declaració de Barcelona en Polítiques del Temps, 2024) formen part de la consecució de l'Estratègia 2030 a Sant Boi de Llobregat.

És en aquest marc on neix el projecte ConciliAcció, amb l'objectiu de **crear d'una xarxa publicoprivada formada per l'Ajuntament, empreses locals i agents del territori per promoure polítiques empresarials de conciliació i equilibri del temps de treball**. Això ha de permetre generar un entorn laboral més inclusiu, millorar la distribució en els usos del temps de les persones treballadores i promocionar l'eficiència empresarial. A més, l'eix central del projecte és entendre les polítiques empresarials de conciliació com a palanca fonamental d'**atracció i retenció de talent**.

ConciliAcció està conceptualitzat en cinc fases, **la primera de les quals està resumida en aquest informe: la diagnosi**. En aquesta primera etapa, l'objectiu és realitzar un diagnòstic de l'estat de la conciliació a Sant Boi de Llobregat i al territori. Entenent que el marc de la conciliació va més enllà de l'àmbit local, però que té una gran dimensió quotidiana i, per tant, justifica l'actuació municipal, l'inici del projecte busca analitzar si els supòsits en què es basa la creació d'una futura Xarxa ConciliAcció serien beneficiosos per a les organitzacions del territori. Així, en la present fase de diagnòstic s'ha buscat:

- Entendre el context de la conciliació, tant a nivell general com local.
- Identificar pràctiques positives i mancances en les organitzacions del territori per tal que puguin beneficiar-se del projecte.
- Detectar estratègies d'èxit empresarials i demandes de les persones treballadores.
- Elaborar una eina d'identificació i certificació de pràctiques conciliadores.

Per assolir aquests objectius, s'ha aplicat una metodologia basada en:

- La **recopilació d'informació sobre tendències i context referent a la conciliació laboral** (punt 3) a través d'anàlisis de fons especialitzades, entrevistes a persones expertes provinents d'institucions acadèmiques com ESADE, IESE i consultories específiques (veure resum de les entrevistes a l'annex 2) i de la conversa amb

agents socials més representatius del territori (CCOO, UGT i el Servei d'Ocupació i Feina de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat) (annex 1).

- El **desenvolupament d'una eina d'avaluació** per a les empreses, anomenada **ConciliAcció 360** (punt 4), que permet valorar el nivell de maduresa en polítiques empresarials relacionades amb la conciliació i la corresponsabilitat. És d'interès que s'ha provat i validat l'eina a través de sis entrevistes presencials a empreses del territori (Lotrans, Carhaus, Jamones Saavedra, Diversus, Synthon Hispania i Schneider Electric Iberia detall a annex 1) i l'enviament del qüestionari de manera virtual a quatre empreses identificades per l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.
- La **recopilació de bones pràctiques** en l'àmbit per tal que puguin ser publicades al web de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat o en un futur espai virtual de la Xarxa ConciliAcció (punt 6).
- La **conceptualització de recomanacions** que recullen l'expertesa en la implementació de la present fase i que serviran per a l'aterratge i la consolidació de la proposta de valor del programa ConciliAcció (punt 7).

El seguiment del projecte ha estat a càrrec d'un equip de treball intern creat per l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, liderat per la regidora d'Ocupació i Formació ocupacional, d'Igualtat de gènere i feminisme, d'Usos del Temps, de Persones amb discapacitat i de LGTBI+, que compta amb la participació de tècniques dels Serveis d'Ocupació i d'Igualtat. L'elaboració del diagnòstic ha estat coordinada per la Time Use Initiative.

Finalment, cal destacar que l'execució del diagnòstic ha estat finançat per la Diputació de Barcelona, fruit del compromís compartit amb la promoció de la corresponsabilitat i la conciliació al territori.

3. Context en la conciliació i l'ús del temps

“Preguntar-se sobre l’equilibri entre vida laboral, familiar i personal (work-life balance) com si fossin excloents pràcticament implica que el món laboral perdrà. Qui voldria escollir l’àmbit laboral sobre la resta?”— Sheryl Sandberg, directora d’operacions de Facebook entre 2008 i 2022

La **conciliació** entre la vida laboral, personal i familiar és un **valor clau** per assegurar el **benestar de les persones treballadores**, la **productivitat empresarial** i, en general, consolidar l’aposta per un **model de ciutat sostenible i cuidadora**. Tanmateix, no deixa de ser il·lustratiu que aquesta afirmació no es vegi acompanyada per la realitat: a Espanya i Catalunya, un 30% de les persones treballadores té una jornada laboral que s’estén fins a les 19 h i, aproximadament, un 10% d’aquestes persones encara roman a la feina fins a les 21 h.¹

Les causes de falta de conciliació, al nostre país i a cadascun dels seus territoris, s’han vist tradicionalment lligats a una barreja de dinàmiques culturals i de l’organització social del temps. Per exemple, un dels motius que vinculen l’extensió de la jornada laboral a Espanya i Catalunya és la pausa laboral per dinar excessivament llarga, que es pot estendre fins a dues hores, en els casos més extrems. A més, també cal observar-hi una persistència de pràctiques organitzatives no actualitzades amb les demandes de les persones treballadores ni, de fet, amb la realitat empresarial. En un escenari on, cada vegada més, la digitalització i la productivitat són elements clau, les **empreses no poden ser competitives amb cultures que es van dissenyar i establir en un moment en què l’ordre de prioritats de la vida quotidiana era diferent**. La globalització i l’aparició d’eines com la intel·ligència artificial generativa obliguen a tots els agents socials a promoure estratègies basades en la captació, foment i retenció del talent.

Per fer-ho, cal tenir en compte que els canvis organitzatius de les empreses van començar amb la pandèmia de la covid-19, però alguns, com el teletreball o la creixent demanda de permisos de conciliació, ja venien d’abans. Tanmateix, sí que es pot afirmar que la covid-19 i l’adaptació empresarial a la situació d’emergència van actuar com a catalitzadors d’aquests canvis, ja fos impulsant-los o accelerant-los. Paral·lelament, l’evidència sobre l’impacte de les polítiques que garanteixen drets laborals demostra que **millorar les condicions laborals té un impacte positiu a l’economia tant dels països com de les empreses**. El cas espanyol, on les darreres legislacions de millora dels drets i condicions laborals han suposat millores tant a les taxes d’atur com als nivells de productivitat i despeses de producció, n’és un exemple.

És en aquest context on les mesures que afavoreixin la conciliació, la corresponsabilitat i, en general, el dret al temps són claus per a l’empresa des d’un punt de vista organitzatiu, de responsabilitat social corporativa i de compliment de demandes normatives. Tanmateix, la relativa novetat i necessitat d’adaptació d’equips i estructures a les possibilitats que ofereixen aquestes pràctiques presenten diversos reptes que tota organització ha de resoldre.

¹ Instituto Nacional de Estadística (2010). «Encuesta del Empleo del Tiempo 2009-2010»; Institut d’Estadística de Catalunya (2011). «Enquesta de l’ús del temps 2010-2011».

3.1. Necessitats i reptes empresarials en l'àmbit de la conciliació

Salvar la distància entre l'oferta i la demanda de feina

Primerament, cal tenir en compte, en el cas específic de Sant Boi de Llobregat (malgrat que hi ha indicis per pensar que no es tracta d'un fet aïllat del municipi), que la **conciliació és un element clau per entendre les dinàmiques del mercat de treball, tant en l'oferta com en la demanda**. Així, s'observa una gran discordança entre les condicions ofertes per empreses, especialment pimes i de treball no especialitzat, i les expectatives horàries (i salarials) de les persones treballadores.

D'una banda, **les empreses** ofertores de treball no especialitzat encara disposen de rols poc flexibles en termes de conciliació: per la naturalesa dels àmbits de treball a cobrir, **ofereixen llocs de feina en jornada partida o en torns específics, cosa que perjudica la seva retenció de talent**. De fet, s'observa que aquest és justament un dels problemes que dificulten la fidelització de les persones treballadores: en dedicar temps i recursos en la formació de persones treballadores que, finalment, acaben abandonant l'empresa al cap de pocs mesos, es veuen obligades a oferir baixes condicions laborals (tant en termes salarials com de flexibilització o conciliació d'horaris) que segueixen provocant una **alta rotació**.

De l'altra, quant a **les persones treballadores**, s'observa que el perfil demandant de feina són 55% dones i un 45% homes, amb **peticions de conciliació diferenciades segons gènere i les expectatives socials associades amb les tasques de cures**: en general, els homes demandants de treball ofereixen més flexibilitat horària que no **les dones**, un 70% de les quals **prioritzen horaris conciliadors**. Així, s'observa que la demanda específica per part de les dones en cerca d'ocupació és d'horaris de matins i en feines durant dies laborables, acostumat a evitar els caps de setmana. Pel que fa al cas dels homes cuidadors demandants de flexibilitat i conciliació, s'observa que són perfils d'homes solters i/o amb càrregues de cures de persones grans, sovint pares o mares, malgrat que aquesta tendència no representa més d'un 10-15% dels homes.

Modernitzar la cultura tradicional establerta basada en el presentisme

Ampliant la lent d'observació, s'observa que a Espanya i Catalunya encara **impera una cultura empresarial tradicional, basada en el presentisme i al control de la feina feta sota supervisió dels càrrecs de direcció**. Aquesta tendència és especialment important en aquelles empreses amb estructures jeràrquiques molt rígides, que requereixen d'un control directe gairebé personal i no es regeixen per objectius d'equip o individuals.

Això, juntament amb la creença estesa entre molts càrrecs directius i organitzacions que la flexibilitat implica una menor supervisió i un potencial abús per part de les persones treballadores, provoca que **qualsevol mesura de flexibilització horària sigui introduïda amb suspicàcia i, finalment, no implementada a la llarga**. Aquest escenari és observable en ocasió de la pandèmia: després del context d'emergència sanitària que va obligar al teletreball a moltes organitzacions, el percentatge de teletreball encara és molt minoritari per a moltes empreses catalanes.

Promoure la innovació i resiliència organitzativa

Tanmateix, s'observa que la introducció de mesures de conciliació permeten la millora de l'estructura, la innovació i la resiliència general de les empreses. Això es deu al fet que una organització que aposti per aplicar mesures de conciliació es veu amb la necessitat de repensar les seves pròpies estructures i dinàmiques establertes. Davant d'aquest fet, la **gradualitat que permeten les mesures de conciliació permet vèncer les resistències inherents en qualsevol estructura.**

Malgrat que la primera barrera observada és l'avaluació d'aquelles maneres de funcionar ja assumides per la direcció i els càrrecs intermedis, tots els indicadors observats (veure ampliació en apartats següents, 3.2 i 3.3) permeten concloure que **aquelles organitzacions que adopten pràctiques de conciliació es veuen amb més capacitat d'adaptar-se a futurs canvis en l'organització del treball, tant causats per dinàmiques internes com externes.**

Dificultat d'introducció de mesures de conciliació i corresponsabilitat en pimes

Tanmateix, la introducció de mesures de conciliació i flexibilitat horària és difícil pels propis recursos de l'organització.

D'una banda, la certa inversió inicial (com a mínim de temps de l'equip directiu o de recursos humans, quan no monetari a través d'una consultoria externa) que requereix la **introducció de pràctiques conciliadores en una organització que encara no les aplica pot ser vist com una dificultat afegida per a organitzacions que tenen una càrrega de feina excessiva**, sigui per necessitats de formació per al personal o de temps invertit per repensar estructures. De l'altra, sovint hi ha una manca de coneixement, recursos i eines que afavoreixin la implementació de mesures de flexibilització (des de coneixement legal fins a eines de programari que facilitin el control horari o el seguiment d'equips).

Davant d'aquests reptes, la necessitat més clara que comparteixen les organitzacions és la de detectar les seves demandes específiques en l'àmbit de la conciliació, adaptant les pràctiques a cada sector i casuística organitzativa. **Les mesures de conciliació no poden dependre únicament d'una estandardització de tipus legal per a totes les empreses, sinó que també requereixen una aproximació cas per cas que permeti la comparació i l'extrapolació per tal d'aplicar aquelles mesures més efectives en necessitats d'empreses concretes.** A través d'aquesta fotografia organitzativa inicial, el coneixement de bones pràctiques i casos d'èxit permetran a les empreses escalar mesures adaptables als seus contextos i, finalment, mesurar-ne l'impacte. Així, serà demostrable que, efectivament, actuar en termes de conciliació ofereix el retorn organitzatiu i empresarial esperat.

3.2. Tendències en l'àmbit de la conciliació

Seguidament es presenta un quadre-resum de les tendències en l'àmbit de la conciliació, desenvolupades a continuació:

Tendència	Característiques i impacte destacat
Universalització de la demanda	La petició de conciliació és col·lectiva i transversal a tota la força laboral.
Legislació impulsora	Directives europees i normatives estatals avancen cap a l'obligatorietat de mesures.
Corresponsabilitat en les cures	S'adverteix un augment de la demanda de permisos i flexibilitat també per part d'homes.
Persistència del biaix de gènere	Les dones continuen assumint càrregues majors de cura i usen més permisos específics.
Lideratge més empàtic	S'instal·la un model de gestió menys jeràrquic i presentista, més orientat a persones.
Valoració del benestar integral	El benestar en els usos del temps i la salut mental esdevenen prioritaris, especialment per a noves generacions.
Innovació i resiliència	Les empreses conciliadores s'adapten millor als canvis i a la captació-retenció de talent.

La conciliació està guanyant importància en el món laboral i, especialment, en la demanda d'una ocupació de qualitat, o allò que l'Organització Internacional del Treball coneix com a **treball decent**. Concretament, cal apreciar diverses tendències que van més enllà de l'impacte de la covid-19 i es vinculen a transformacions de la jornada laboral i les expectatives de les persones treballadores, d'una banda, i de les necessitats i adaptacions al marc legal per part de les empreses, de l'altra.

Primerament, cal entendre el **canvi de paradigma provocat per les dinàmiques sociodemogràfiques de la força laboral**. Si fins fa unes dècades qui assumia la centralitat de les tasques de cures eren les dones, pensant especialment en la cura d'infants, actualment s'observa una tendència transversal d'assumpció de tasques de cura a diverses persones dependents vinculades a la vida quotidiana de les persones treballadores. Així mateix, cal reconèixer que les dones segueixen assumint la major part d'aquestes tasques, però ja no ho fan únicament per a la cura d'infants, sinó també a l'atenció de gent gran. Interessantment, també s'observa un augment de demandes de conciliació provinent tant de pares i mares, que aspiren a passar més temps amb les seves criatures, com de persones cuidadores en general, que desenvolupen tasques de cures a persones dependents (sovint, gent gran) en diversos moments del cicle de vida. Així mateix, la demanda d'un major equilibri entre vida laboral, personal i familiar, i la necessitat de flexibilitat que això comporta, és una constant creixent des de la pandèmia de la covid-19, com ja s'ha esmentat.

Les causes d'aquest augment de la demanda és doble: d'una banda, es tracta d'una **generalització de la demanda de major conciliació en tota la força laboral** i, per tat, s'ha passat d'una petició particular a una demanda col·lectiva de bona part de la plantilla. De l'altra, s'observa la **influència de la legislació** en aquest aspecte. La nova normativa europea (Directiva 2019/1158, que afavoreix la conciliació per a pares, mares i persones cuidadores) i espanyola (plans d'igualtat, permisos de maternitat i paternitat o adaptació de jornada establerts en els Reials decrets 6/2019 i 5/2023) està empenyent les empreses cap a una major regulació i implementació de mesures de conciliació. Això permet que les

persones treballadores tinguin la possibilitat d'integrar altres ritmes temporals, que anteriorment quedaven molt subordinats al temps de treball remunerat, en la seva vida quotidiana: és el cas del temps per a les cures, però també el temps d'oci i el temps de descans.

Tanmateix, cal tenir en compte que, malgrat els canvis esmentats, hi ha una persistència de **patrons culturals molt arrelats que dificulten l'aplicació real de les mesures i demandes de conciliació**, especialment si es planteja també la corresponsabilitat en tasques de cura i temps propi **entre homes i dones**. Com s'ha esmentat, les dones continuen assumint el rol principal en les tasques de cura, especialment cap a familiars. Això provoca que, malgrat l'existència de permisos de maternitat i paternitat equiparables, siguin les mares les que majoritàriament fan ús dels permisos de lactància o de reducció de jornada. A més, en casos de teletreball, són també les dones les que assumeixen la doble càrrega de teletreballar i cuidar al mateix temps. Per tant, s'observa la importància no només de promoció de mesures de conciliació entre vida laboral, familiar i personal, sinó també **mesures cap a una corresponsabilització del temps dedicat a les cures entre homes i dones**.

És en aquest marc de pressió normativa, demanda social i actuació sobre canvis culturals arrelats on les empreses poden liderar (i ja estan liderant) el canvi, tant organitzatiu com de tipus social i cultural. Per això, **la conciliació està deixant de ser considerada com una despesa o requisit legal, sinó com una estratègia empresarial que genera beneficis tangibles** en el personal propi.

Amb aquesta implicació, les empreses estan promovent un canvi en el model organitzatiu: s'observa la tendència de la desmasculinització del model de gestió, promovent un lideratge més empàtic i orientat a les necessitats de les persones treballadores, i no només als resultats a curt termini. La conciliació, en aquest plantejament, es veu com una estratègia per la **millora contínua de les organitzacions i la gestió del talent**. De fet, no es tracta únicament de vetllar pel benestar de les persones treballadores, sinó que es veu com un element clau que impacta directament en la productivitat, la fidelització i la reputació de l'empresa. S'observa, de fet, una **finestra d'oportunitat que les organitzacions poden fer servir per atraure i retenir talent**, així com per generar canvi organitzatiu que millori l'eficiència de l'empresa.

3.3. Beneficis de la conciliació per a les empreses

Davant de les tendències emergents esmentades, es poden destacar diversos beneficis per a les empreses i les seves persones treballadores.

Atracció i retenció de talent, especialment de les noves generacions

Les mesures que afavoreixen la conciliació permeten una major retenció de talent. Davant d'un mercat laboral que té un desajust clar en la cerca de perfils i que afecta de manera transversal a totes les empreses, però que té un impacte majoritari en les mitjanes empreses, **un 41% de les organitzacions espanyoles ofereixen flexibilitat horària o d'ubicació per tal de retenir el talent**.²

² ManpowerGroup, 2025. *Desajuste de Talento 2025*.

Això quadra amb la necessària adaptació al canvi generacional de la força treballadora: per primer cop en la història, s'observa una tendència de **les noves contractacions a valorar les condicions laborals i horàries més enllà del salari en el mateix grau, si no més alt, que el salari del lloc de feina**. Tant és així que la major part de la nova força laboral prefereix tenir més conciliació i una bona salut mental que assolir les metes professionals tradicionals. La tendència, catalana i global, de l'ambició tranquil·la, o *quiet ambition*, permet veure com la vinculació entre l'estrès i la pressió associada a treballar més hores genera desinterès en les generacions més joves (generació Z, de 20 a 30 anys).³

Millora de la productivitat i la competitivitat de l'empresa

S'observa que **la conciliació i les mesures vinculades amb una major autonomia horària de les persones treballadores permeten que les empreses s'adaptin millor a un clima laboral canviant i els reptes empresarials futurs**. La introducció de mesures relativament senzilles i poc costoses de conciliació, com seria l'adopció majoritària de models de treball híbrid, concentració de reunions en hores concretes del dia o flexibilitat horària per a la plantilla permet desenvolupar una cultura empresarial responsable i innovadora. A través de la implementació d'aquestes mesures, les organitzacions poden anar desenvolupant la seva estructura per considerar noves formes de treball i l'adaptabilitat de l'organització.

A més, un **benefici addicional clar està vinculat a la percepció i la imatge de marca**. En adoptar mesures de conciliació laboral, les empreses poden contribuir a la construcció d'una cultura empresarial responsable i compromesa amb el benestar de la societat. Això pot atreure no només a persones treballadores, que busquen treballar en l'empresa per les seves condicions laborals, sinó també a persones consumidores que valoren la responsabilitat social empresarial. Així, s'observa com la promoció de la conciliació entre vida laboral, personal i familiar de les persones treballadores és el segon indicador que les persones consumidores tenen en compte per decidir si compren o no en una empresa.⁴

Increment de la productivitat i reducció de l'absentisme laboral

L'adopció de pràctiques conciliadores com ara horaris flexibles i mesures específiques per a incentivar la cura de familiars de manera corresponsable entre homes i dones permet millorar la qualitat de vida de les persones treballadores. De fet, s'observa que hi ha un **increment de, com a mínim, el 12% en la productivitat de les persones treballadores si s'aconsegueix una millor conciliació entre vida laboral, personal i familiar**. Així, es pot establir una correlació directa entre la satisfacció, el benestar i la productivitat d'una persona, de manera que és necessari explorar iniciatives que millorin aquests aspectes.⁵

Això provoca efectes directes en l'eficiència i la productivitat de la plantilla, ja que no només n'augmenta el compromís amb l'organització, sinó que en **redueix l'absentisme laboral, incloent-hi el relacionat amb baixes mèdiques**. Cal tenir en compte que els

³ Fortune (2023): «Americans are in the era of quiet ambition: No longer 'chasing achievement for achievements' sake». Disponible a: <https://fortune.com/2023/04/16/americans-enter-quiet-ambition-era/>

⁴ Colegio de Economistas de la Región de Murcia, 2023. *La percepción de los consumidores sobre la RSC en la Región de Murcia en 2023*. Servicio de Estudios.

⁵ Oswald, Andrew J.; Proto, Eugenio i Sgroi, Daniel (2014). «Happiness and productivity». *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822. Universitat de Warwick.

problemes de salut mental vinculats a l'estrès, l'ansietat o la depressió que pateix un 27% de les persones treballadores a Europa, o un 37% a Espanya,⁶ es vinculen a la incapacitat per “arribar a tot”; és a dir, a la falta d'equilibri entre vida personal, familiar i laboral.

Millora del benestar i de la salut dels equips en les organitzacions

En aquest augment de benestar causat per les iniciatives conciliadores, s'observa que la salut dels equips també s'incrementa en adoptar polítiques de flexibilitat horària i per una major autonomia temporal. No és desconegut el greu efecte que causa les demandes de connexió constant en la vida quotidiana de les persones; en el cas de les persones treballadores, a Espanya i Catalunya un **59% té dificultat per desconnectar de la feina, cosa especialment greu entre les persones teletreballadores, en què el 30% allarguen jornades i els impedeix conciliar vida laboral, personal i familiar.**⁷

Alhora, analitzant específicament els sistemes de torns rotatius i el treball nocturn són particularment perjudicials, l'evidència científica demostra que, si són mantinguts durant llargs períodes de temps, són perjudicials per a la salut humana, incloent-hi un augment significatiu del **risc de desenvolupar malalties com el càncer, especialment amb l'edat i l'exposició prolongada als horaris nocturns.** Si es desestabilitzen els rellotges biològics i s'inverteixen els períodes naturals d'activitat i descans, es capgiren els ritmes circadianis humans sincronitzats amb la llum solar.⁸

Promoció de la igualtat i reducció de les desigualtats socials

Les mesures de conciliació poden facilitar la participació de persones amb diferents necessitats i circumstàncies, promovent la diversitat i inclusió a la feina. Això no només és socialment beneficiós, sinó que també pot conduir a un major nivell d'innovació i creativitat a l'empresa.

Les dificultats per conciliar tenen un impacte significatiu en el desenvolupament de la carrera professional, el qual es veu accentuat pel biaix de gènere present en aquest àmbit. **La manca d'adaptació de les estructures empresarials i socials per minimitzar aquestes barreres no només implica la pèrdua de talent, sinó que també representa una limitació per al potencial innovador i la competitivitat en un entorn laboral cada vegada més exigent.** Aquesta qüestió adquireix una rellevància crítica en el context actual, on la diversitat de gènere no només és una qüestió de justícia, sinó també una estratègia essencial per aconseguir un rendiment òptim en les organitzacions.

La societat i les empreses no poden permetre's ignorar la importància del talent femení. Les organitzacions que adopten pràctiques que faciliten la conciliació no només contribueixen a un entorn laboral més equitatiu i inclusiu, sinó que també asseguren la retenció del talent i fomenten el creixement i la prosperitat a llarg termini. En aquest

⁶ Agència Europea per a la Seguretat i la Salut a la Feina, 2022. *OSH Pulse - Occupational Safety and Health in Post-Pandemic Workplaces - Flash Eurobarometer*.

⁷ Adecco Group Institute (2022). Enquesta «Desconnectar para reconectar». Disponible a: <https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2022/07/ADO-HQ-Graphic-Device-07-2022-Disconnect-To-Reconnect-Survey-Global-Package-ES.pdf>

⁸ Erren, T. C.; Morfeld, P.; Groß, J. V.; Neidhard, H.-C., i Wild, U. (2019). «IARC 2019: “Night shift work” is probably carcinogenic: What about disturbed chronobiology in all walks of life?», *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 14, 29. Disponible a: <https://doi.org/10.1186/s12995-019-0249-6>

sentit, la creació d'un entorn que valori i promogui la conciliació es converteix en una inversió estratègica que no només beneficia les persones, sinó que també potencia la resiliència i la competitivitat de les empreses en un món empresarial dinàmic i en evolució constant.

Així, les empreses que aposten per la conciliació comparteixen una manera d'entendre l'activitat econòmica que incorpora, de forma natural, el compromís social com un dels seus fonaments: la voluntat i la responsabilitat de contribuir positivament al conjunt de la societat. Aquest compromís es fa especialment visible en l'impuls de la igualtat de gènere com a element clau per a una transformació real i sostenible.

Reducció de la petjada ambiental i promoció de la sostenibilitat social

La conciliació permet a les empreses potenciar l'economia d'impacte en contribuir al benestar de les persones treballadores i, alhora, abordar aspectes socials i ambientals. Per exemple, en permetre i fomentar el teletreball, les organitzacions poden reduir la necessitat de desplaçaments diaris al treball, disminuint així les emissions de gasos d'efecte hivernacle i contribuint a la sostenibilitat ambiental. Aquesta ja és, de fet, una dinàmica creixent que es va generalitzant: a Espanya, en termes generals les persones que teletreballen van ser el 14,4% de la població treballadora el primer trimestre de 2024, i a Catalunya ho van ser el 15,2%.⁹

A això cal afegir que les dificultats per conciliar estan intrínsecament vinculades al poder adquisitiu, creant una disparitat que impacta de manera desigual als col·lectius més vulnerables. Aquelles persones que es troben dins d'aquests col·lectius sovint han de fer front a més obstacles per equilibrar les seves responsabilitats laborals i familiars. És essencial reconèixer que la **capacitat de conciliar** no només està relacionada amb la salut emocional i el benestar individual, sinó que també té un **impacte directe en l'accés a oportunitats econòmiques i el desenvolupament professional**.

En aquest context, és important posar l'èmfasi en la necessitat d'abordar aquestes desigualtats i assegurar que les iniciatives adoptades no només alleugin el patiment associat a aquestes dificultats, sinó que també busquin potenciar activament el talent d'aquelles persones que, massa sovint, es veuen oblidades o marginades dins del discurs dominant. Aquestes persones representen un ric teixit social i un recurs valuós per al desenvolupament local i la competitivitat empresarial.

3.4. Bones pràctiques empresarials en l'àmbit de la conciliació

A través de les entrevistes realitzades (annexos 1 i 2), s'han pogut identificar bones pràctiques empresarials que fomenten la conciliació i la corresponsabilitat. La conciliació i la corresponsabilitat són eines per millorar l'eficiència organitzativa o el benestar laboral i també palanques essencials per promoure la igualtat de gènere dins les empreses. Les desigualtats persistents en la distribució de les cures i el temps fora de la feina afecten especialment les dones, tant en les trajectòries laborals com en les oportunitats de lideratge.

⁹ Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2024. *Teletrabajo 2024*. Red.es. Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial. Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública.

Seguidament s'esmenta una recopilació de bones pràctiques que no només responen a criteris d'organització més justa i saludable, sinó que contribueixen de manera directa a reduir bretxes de gènere i promoure una cultura corporativa més equitativa. En cas de necessitat d'ampliació, es recomana la consulta de la guia al respecte elaborada per l'Àrea Metropolitana de Barcelona.¹⁰

- **Flexibilitat horària pactada:** consensuar horaris diferenciats segons les necessitats de les persones treballadores (per a entrades i sortides, incloent-hi la jornada intensiva, la compactació de la jornada o la disponibilitat de bancs d'hores per a gestionar pics de feina) promou l'autonomia en l'organització de la pròpia jornada i fomenta més motivació, productivitat i una millor conciliació. L'èxit recau en la confiança mútua i en l'avaluació per objectius; no per presència física.
- **Racionalització i optimització de les jornades laborals:** implantar jornades setmanals inferiors a 40 hores setmanals sense reducció salarial, fixant límits a les hores extraordinàries i incentivant els dies de descans continuats, permet demostrar el compromís de l'empresa amb l'equilibri entre temps de treball i els ritmes temporals de la resta d'àrees de la vida quotidiana. De la mateixa manera, la prolongació del descans setmanal, la reducció de la jornada els divendres o la compactació de les hores dels àpats permet una millor adaptació i balanç entre requisits empresarials i benestar col·lectiu.
- **Adaptació del treball nocturn segons les recomanacions científiques** i el cicle de vida de la persona treballadora. Garantir espais de descans per a persones treballadores nocturnes i augmentar-ne els períodes mínims de descans entre canvis de torn, especialment per a majors de 50 anys, són accions que sostenen la salut, redueixen l'absentisme i reforcen la retenció de talent.
- **Utilització d'eines digitals, reorganització de processos (reunions eficients) i desconnexió digital:** adoptar eines d'intel·ligència artificial i plataformes de gestió de projectes afavoreix una millor organització del temps i la productivitat. L'establiment d'horaris preferents per a reunions (evitant coincidir amb horaris on la conciliació és més habitual, com entrades i sortides, o durant o just després de l'hora dels àpats, on el cos humà és menys actiu), així com franges sense correus electrònics, permeten un augment de l'eficiència i la salut mental de les persones treballadores, així com la cerca de la productivitat empresarial adaptada a cada cas.
- **Teletreball, flexibilitat de lloc i equipament adequat:** facilitar el teletreball parcial o models híbrids sempre que la naturalesa del lloc de treball ho permeti, dotant d'equipament i formació en eines digitals i gestió autònoma, significa una millora clara del balanç entre vida laboral, familiar i personal. Aquesta flexibilitat exigeix protocols clars per garantir eficiència i respecte a la desconnexió digital fora de l'horari laboral.

¹⁰ Àrea Metropolitana de Barcelona, 2024. *Propostes per una organització del temps de treball equilibrada i racional. 55 propostes per millorar la corresponsabilitat, la conciliació, la productivitat i la sostenibilitat a les empreses metropolitanes.* Àrea de Desenvolupament Social i Econòmic.

- **Mesures de cura, suport familiar i corresponsabilitat:** convertir les mesures de suport a la cura en part estructural de la cultura corporativa redueix l'estrès i afavoreix la igualtat efectiva. Alguns exemples d'aquestes iniciatives serien ampliar els permisos de maternitat, paternitat, lactància i cura de familiars més enllà dels mínims legals; disposar de flexibilitat per a visites mèdiques o assistència a esdeveniments escolars; o bé oferir serveis d'ajuda a la cura durant vacances escolars.
- **Plans i dades per a una organització eficient i corresponsable del temps de treball:** dissenyar plans específics de conciliació, igualtat i corresponsabilitat, amb recollida periòdica de dades sobre usos del temps, auditories salarials, enquestes de satisfacció i revisió regular del desenvolupament personal. Aquests sistemes permeten adaptar les polítiques a la realitat de la plantilla i garantir que ningú quedi enrere ni discriminat per raó de gènere o responsabilitats personals.
- **Comunicació oberta, cultura inclusiva i lideratge exemplar:** el compromís real dels equips directius amb la conciliació impulsa una cultura organitzativa que valora el benestar i la corresponsabilitat, la qual busca desfer estereotips de gènere associats als usos del temps i a les responsabilitats familiars.
- **Participació, negociació col·lectiva i implicació activa:** la participació activa millora l'acceptació i adaptabilitat de les polítiques a les distintes realitats dels equips. Integrar la gestió dels usos del temps en la negociació col·lectiva i crear grups de treball mixtos per recollir propostes, ajustar calendaris i vetllar per una implementació realista de les mesures són mesures que desenvolupen l'organització i l'estructura empresarial més enllà de jerarquies tradicionals.

4. “ConciliAcció 360”: una eina clau per mesurar l'àmbit de la conciliació

En el marc d'aquest projecte s'ha creat de forma pionera l'eina “ConciliAcció 360”, un mecanisme d'autodiagnòstic per avaluar el nivell de maduresa d'una organització pel que fa a la implementació de polítiques de conciliació i benestar en els usos del temps.

Aquesta eina té com a finalitat ajudar les empreses a conèixer en quin punt es troba la seva organització mitjançant una sèrie de 20 preguntes agrupades en 5 temàtiques. Un cop completades, cada empresa podrà obtenir un diagnòstic realista, identificar bones pràctiques ja existents i detectar oportunitats de millora en les cinc àrees identificades, les quals a més permetran comparar-se organitzacions entre elles per sector, mida i similitud de característiques.

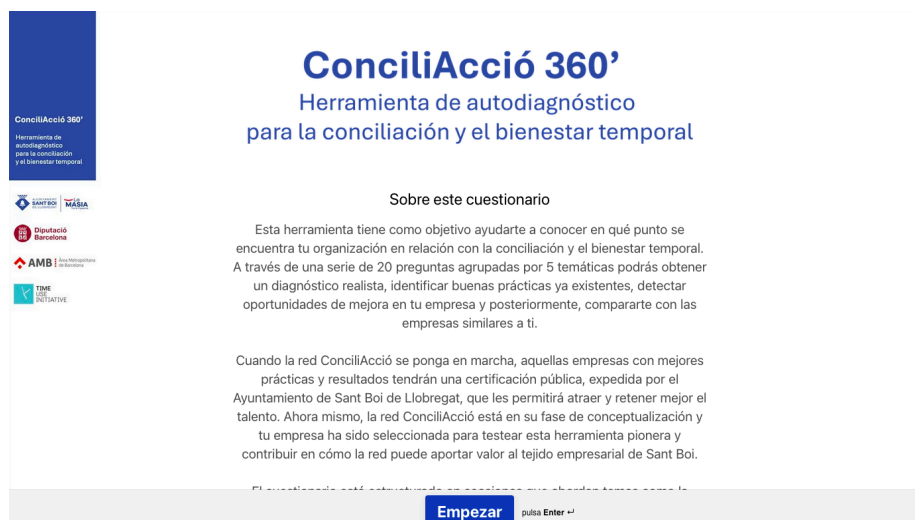
Quan la xarxa ConciliAcció entri en funcionament, les empreses amb millors pràctiques i resultats rebran una certificació pública, expedida per l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, que els permetrà atraure i retenir millor el talent. Malgrat que aquesta eina ha estat desenvolupada en la fase de diagnòstic, l'entrevista i prova pilot en deu empreses seleccionades d'entre el teixit productiu de Sant Boi de Llobregat permet comprovar l'adequació de l'eina a la realitat territorial. Així, l'objectiu no és només avaluar la conciliació en valors absoluts, sinó donar una guia per adaptar mesures d'igualtat i benestar en els usos del temps a les empreses que s'adaptin el màxim possible a la seva realitat.

El qüestionari està estructurat en seccions que aborden temes com la planificació del temps, la flexibilitat, la salut laboral, els permisos, la cultura organitzativa o el lideratge. Cada pregunta ofereix diferents nivells de resposta perquè es pugui identificar quin s'aproxima més a la realitat de l'empresa. En l'elaboració del qüestionari han participat professors de l'IESE, ESADE i persones expertes de la Time Use Initiative.

Aquesta eina està dissenyada per a empreses de tot tipus de sector productiu i mida, amb especial atenció a les petites i mitjanes empreses (pimes). Utilitza un llenguatge clar, exemples pràctics i opcions adaptades a realitats molt diverses, des d'entorns industrials i presencials fins a oficines més digitalitzades, perquè qualsevol organització pugui avaluar de manera realista i útil la seva situació en matèria de conciliació i benestar en els usos del temps.

4.1. El qüestionari “ConciliAcció 360”

El qüestionari complet es pot veure en l'annex 3 o [en línia](#).



ConciliAcció 360'
Herramienta de autodiagnóstico
para la conciliación y el bienestar temporal

Sobre este cuestionario

Esta herramienta tiene como objetivo ayudarte a conocer en qué punto se encuentra tu organización en relación con la conciliación y el bienestar temporal. A través de una serie de 20 preguntas agrupadas por 5 temáticas podrás obtener un diagnóstico realista, identificar buenas prácticas ya existentes, detectar oportunidades de mejora en tu empresa y posteriormente, compararte con las empresas similares a ti.

Cuando la red ConciliAcció se ponga en marcha, aquellas empresas con mejores prácticas y resultados tendrán una certificación pública, expedida por el Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat, que les permitirá atraer y retener mejor el talento. Ahora mismo, la red ConciliAcció está en su fase de conceptualización y tu empresa ha sido seleccionada para testear esta herramienta pionera y contribuir en cómo la red puede aportar valor al tejido empresarial de Sant Boi.

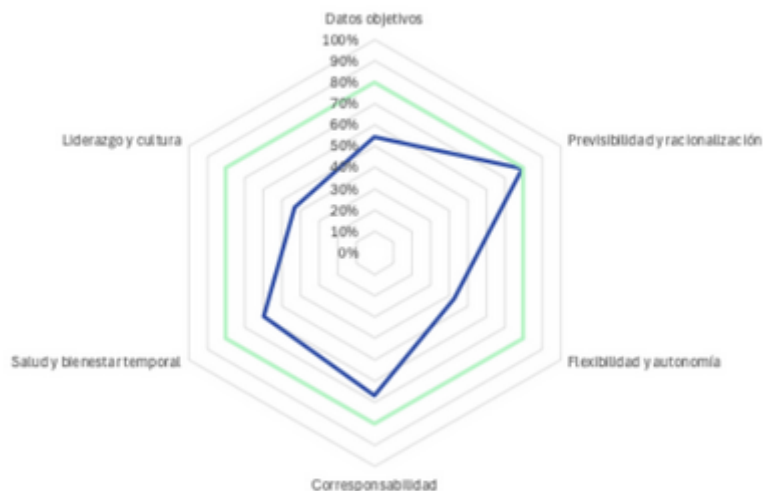
Empezar pulsa Enter ↵

El qüestionari de l'informe busca identificar pràctiques específiques de l'empresa en sis àrees específiques:

1. **Dades objectives:** horaris flexibles, teletreball, retenció del talent, absentisme, Pla d'Igualtat, lideratge femení, així com premis o reconeixements en l'àmbit de la conciliació o el benestar en els usos del temps.
2. **Previsibilitat i racionalització del treball:** organització dels horaris de feina, registre horari i hores extraordinàries, compactació del temps de treball i limitació de les interrupcions de la jornada laboral diària, reunions eficients i gestió de càrrega de feina ("pics de feina").
3. **Flexibilitat i autonomia:** flexibilitat horària i teletreball.
4. **Corresponsabilitat:** polítiques internes, permisos i adaptació de la jornada laboral.
5. **digitalització i benestar:** descans laboral, desconnexió digital, horari d'àpats, adaptació horària al canvi climàtic, temps personal i social, gestió de torns i treball nocturn.
6. **Lideratge i cultura organitzativa:** cultura, valors i lideratge, formació, seguiment, transparència i millora contínua.

Per cada àrea, la puntuació està ponderada en funció de les característiques de l'organització. El resultat final permetria comparar l'estat de l'empresa amb l'estat ideal en l'àmbit de la conciliació.

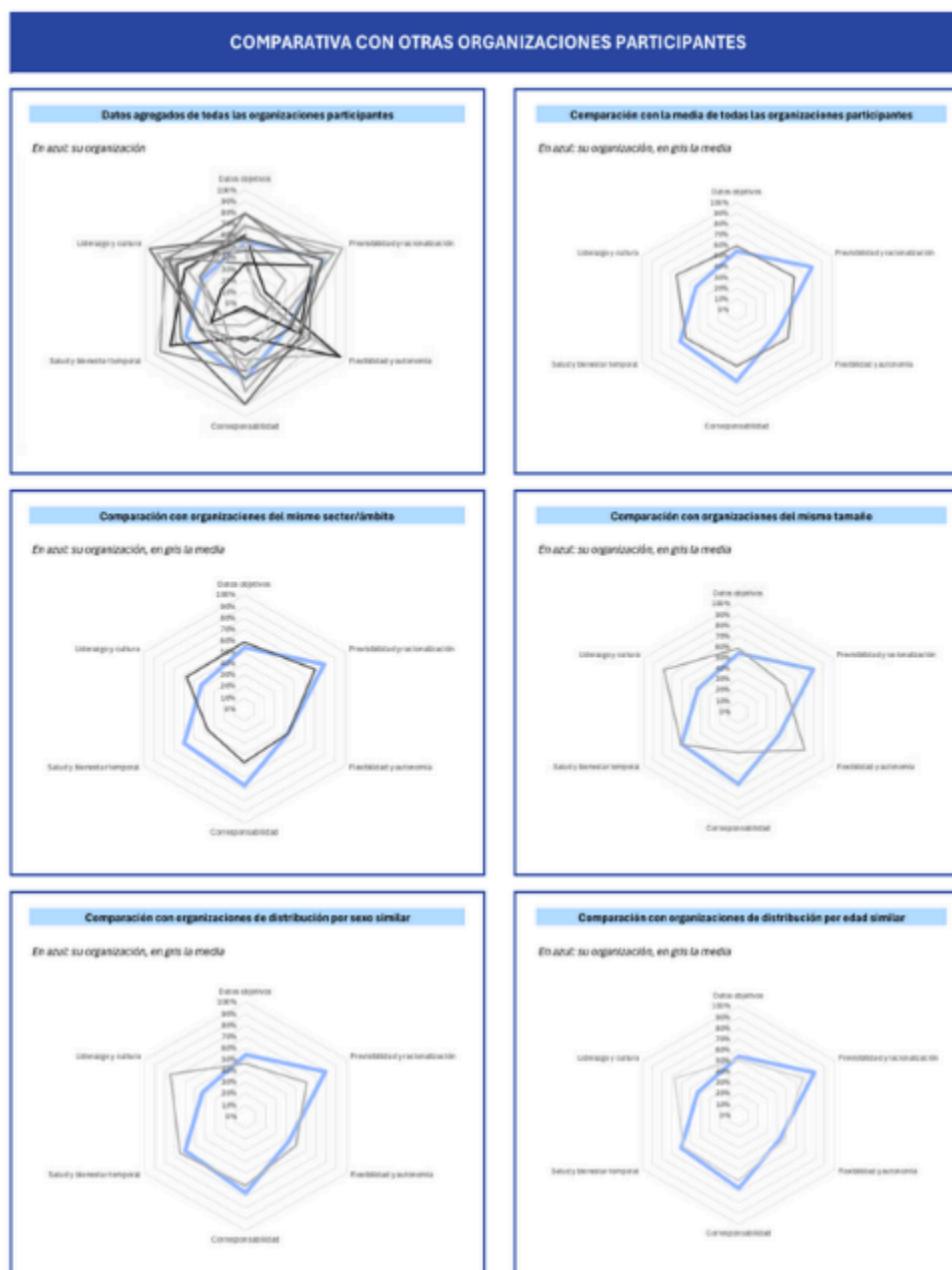
Visualización del nivel de madurez de la organización en cada dimensión



En azul: tu organización. En verde: la puntuación ideal.

4.2. L'informe individual que es generarà

Cada empresa que ompli el formulari rebrà un informe individual que li permetrà saber l'estat de maduresa de pràctiques conciliadores a la seva empresa i, a més, diversos apartats comparatius amb altres empreses que han participat o participen en el projecte ConciliAcció. Aquesta comparativa inclou: dades agregades de totes les organitzacions, comparació amb la mitjana de les organitzacions participants, comparació amb el mateix sector, comparació amb organitzacions de la mateixa mida, comparació amb organitzacions amb una distribució per gènere de persones treballadores similar i comparació amb organitzacions amb una distribució per edat de persones treballadores similar.



4.3. Altres usos de l'eina

Més enllà dels informes individuals i comparatius generats, les respostes recollides per l'eina "ConciliAcció 360" es posaran a disposició del projecte ConciliAcció per ser utilitzades per a:

- La identificació de **bones pràctiques** organitzatives i empresarials en l'àmbit de la conciliació.
- La identificació de les necessitats d'empreses i organitzacions, així com temàtiques d'interès a treballar, per tal d'orientar l'oferiment de serveis de la Xarxa ConciliAcció i complementar els oferts per l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat (Igualtat, Ocupació, Club de Feina, etc.).

- La classificació d'empreses per atorgar reconeixements o segells que els atorguin un retorn directe com a part del projecte, segons els criteris de priorització proposats (veure annex 4).

A més, aquesta eina té la potencialitat de poder ser utilitzada per empreses situades en altres municipis metropolitans. Això permetria la comparació dels resultats de les empreses ubicades en altres territoris amb els de les empreses localitzades a Sant Boi de Llobregat.

Finalment, cal destacar que un valor afegit d'aquesta eina és la seva facilitat de replicabilitat i escalabilitat. En el marc d'aquest diagnòstic, l'eina ja ha provat ser una útil, però la seva utilitat encara serà major com més empreses i organitzacions participin de la mostra.

5. Anàlisi de la situació de les organitzacions de Sant Boi en matèria de conciliació

5.1. Necessitats genèriques

- Falta de visibilitat i de reconeixement d'aquelles empreses que estan compromeses i faciliten la conciliació.
- En alguns casos, falta de convenciment de la direcció sobre la importància de la conciliació i benestar en els usos del temps: la creença que la conciliació és un cost o una complicació en lloc d'una inversió, especialment en organitzacions amb estructures jeràrquiques molt rígides o amb una cultura de presentisme (ex: petit comerç).
- Manca de coneixement i eines: les empreses, especialment les pimes, poden no saber per on començar o com implementar mesures de manera efectiva.
- Necessitat d'assessoraments específics molt personalitzats per poder identificar quines mesures de conciliació són millors per implementar.

5.2. Necessitats per àmbits

Segons les empreses que han omplert l'eima ConciliAcció 360, en aquesta primera fase, podem veure que tot i haver empreses que son líders en temes de conciliació, la mitjana de totes elles tenen un nivell de conciliació per sota de l'òptim (en verd).

Especialment les àrees de millora estan en l'àmbit de flexibilitat i autonomia i en l'àmbit de digitalització i benestar, com es pot veure en el gràfic a continuació.



Annexos

Annex 1: Llistat de persones entrevistades representants d'empreses i sindicats del territori

Lotrans Portes SL

Lotrans Portes SL és una empresa amb més de 50 anys d'experiència especialitzada en el transport regional, nacional i internacional de mercaderies per carretera, així com en serveis de logística integral. Amb seu a Sant Boi de Llobregat, compta amb una flota moderna i una infraestructura logística que inclou més de 60.000 m² de naus, i ofereix serveis que abasten el transport intermodal, l'emmagatzematge, l'outsourcing i operatives logístiques. És una empresa de mida mitjana, amb una plantilla d'entre 201 i 500 persones treballadores, que aposta per la sostenibilitat i la innovació en el sector del transport, incorporant vehicles amb tecnologia EURO VI i remolcs eficients per minimitzar l'impacte ambiental. També participa en iniciatives locals com el programa "Empresa Saludable" per millorar el benestar i la conciliació laboral de les persones treballadores.

Jesús Lozano Gil, Lotrans

Jesús Lozano Gil és el president de la Federació Catalana de Transports de Barcelona (Transcalit) i conseller delegat de Lotrans.

La seva posició dins del sector del transport li atorga una representació significativa, ja que recentment va ser elegit representant de la Cambra de Comerç de Barcelona per al sector del transport, almacenatge i comunicacions, obtenint el suport necessari per defensar els interessos del transport i la logística. Pel que fa a innovació organitzativa, Lotrans forma part d'un programa pilot d'empresa saludable impulsat pel Laboratori d'Innovació Social (CoboiLab) a Sant Boi de Llobregat. Aquest programa busca fomentar que les persones treballadores tinguin hàbits saludables relacionats amb l'alimentació, la pràctica esportiva i la salut emocional, així com millorar les condicions laborals en aspectes com la conciliació de la vida personal i professional i altres beneficis socials.



Jamones Saavedra (Saavedra La Marasa SL)

Jamones Saavedra, amb domicili a Sant Boi de Llobregat, és una empresa dedicada a la comercialització, venda, importació i exportació de pernils, formatges i embotits.



Marta Saavedra, Jamones Saavedra

Marta Saavedra és la Gerent general de l'empresa Jamones Saavedra. Ha aportat a l'empresa una sensibilitat i una nova manera d'identificar les necessitats del mercat, adaptant-se als temps actuals.

Sota la seva direcció, l'empresa ha introduït novetats significatives. Han implementat una aula formativa amb cuina per oferir serveis de formació, assessorament i acompanyament als seus clients. A més, va ser una empresa pionera en la implantació de la norma de qualitat de l'ibèric, actualment certificada per l'empresa Calicer. La filosofia de l'empresa, que es manté amb l'actual direcció, se centra en el servei professional i personalitzat, entenent que el pernil és un producte "viu" i que cada peça és única.

Carhaus (Grup Carhaus)

Carhaus és un grup empresarial dedicat principalment a la venda de vehicles nous i d'ocasió, així com a la transformació i manteniment de vehicles industrials lleugers. Amb seu a la zona del Baix Llobregat, disposa d'una estructura comercial orientada a l'atenció al client i a l'optimització dels resultats comercials. No s'ha trobat informació pública detallada sobre polítiques específiques d'innovació organitzativa, conciliació o responsabilitat social dins del grup.

Felipe Barrios Morilla, Carhaus

Felipe Barrios Morilla ocupa el càrrec de director d'Operacions del Grup Carhaus (Carhaus i Baix Motor) des de gener de 2024.

Té una extensa experiència en el sector de l'automoció, especialment en la venda de turismes nous i d'ocasió, vehicles industrials lleugers, i transformacions, havent dirigit equips comercials orientats tant al client com als resultats. La seva trajectòria professional inclou diferents posicions de responsabilitat dins del grup empresarial, des de responsable de vehicle nou fins a la seva actual posició directiva.



Grup Diversus

L'empresa Diversus forma part del grup d'empreses locals de Sant Boi que participen en el programa pilot "Empresa Saludable" impulsat pel Laboratori d'Innovació Social (CoboiLab). Aquest programa representa un avenç cap a un nou model empresarial centrat en els valors socials i la salut organitzativa. En relació amb la innovació organitzativa, Diversus està implementant mesures que busquen fomentar que les persones treballadores desenvolupin hàbits saludables i contribuir a millorar les condicions laborals, incloent-hi aspectes de conciliació de la vida personal i professional i altres beneficis socials.

Carlos González, Diversus

Carlos González Rivera és el CEO i president de Diversus Gastronomia SL, empresa amb seu a Sant Boi de Llobregat especialitzada en serveis de restauració i gastronomia. Ocupa el càrrec de gerent i conseller delegat mancomunat des de juliol de 2020, liderant l'estratègia i la gestió operativa de l'empresa dins el sector de la restauració. La seva trajectòria professional es desenvolupa principalment dins del Grup Diversus, on exerceix la màxima responsabilitat executiva



Synthon Hispania

Synthon Hispania és reconeguda per la seva aposta per la conciliació laboral i personal, així com per la innovació en la gestió de persones. L'empresa ha implementat accions formatives i polítiques per facilitar la conciliació i potenciar el talent intern, aconseguint un augment significatiu en la satisfacció i compromís de les persones treballadores. Synthon Hispania ha estat distingida com una de les millors empreses per treballar a Espanya, rebent premis com el "Best Place to Work" (2010, 2011, 2012) i el Premi Capital Humano per la gestió integral de recursos humans.

L'organització utilitza el terme "Capital Humà" en lloc de "Recursos Humans" i fomenta una cultura basada en la corresponsabilitat, la formació contínua i la participació activa de les persones treballadores en la definició dels objectius estratègics. Això inclou la mesura sistemàtica d'indicadors de benestar i la implementació de polítiques de responsabilitat social certificades internacionalment.

Maria Córdoba, Synthon Hispania

Human Capital Director de Synthon. En la seva trajectòria, ha destacat per la implementació de programes de gestió del talent amb l'objectiu d'identificar llocs clau, dissenyar plans de successió i de carrera professional, i determinar promocions. Ha posat un èmfasi especial en la selecció de personal, buscant que els nous fitxatges s'alineïn amb la missió i els valors de l'empresa.



Natalia Jofre, Synthon Hispania

Human Capital Specialist a Synthon. La seva tasca se centra a donar suport als diferents processos de Recursos Humans, des de la selecció i contractació de personal fins a la gestió del talent i el benestar dels empleats. A més, participa activament en la gestió del benestar dels empleats, promovent un entorn de treball segur i saludable mitjançant iniciatives que millorin la qualitat de vida laboral.



Schneider Electric Iberia

Schneider Electric és una multinacional especialitzada en la gestió d'energia i automatització, amb una forta aposta per la diversitat, equitat i inclusió (DEI) dins de la seva cultura corporativa. A nivell d'Iberia, l'empresa compta amb una estructura de recursos humans que impulsa polítiques innovadores de benestar, conciliació i corresponsabilitat, liderades per professionals com la directora de Diversitat, Equitat i Inclusió. Schneider Electric promou una cultura organitzativa basada en la participació activa de les persones treballadores, la igualtat d'oportunitats i la integració de la responsabilitat social com a eix estratègic.

Marta Fernández, Schneider Electric

Marta Fernández Canseco és la directora de Recursos Humans i líder de Diversitat, Equitat i Inclusió (DEI) a Schneider Electric Iberia des de gener de 2013, i des de juny de 2024 exerceix com a HR Director a nivell de seu i unitats de negoci. És advocada laboralista amb una trajectòria de més de 12 anys a Schneider Electric, on ha liderat la creació i consolidació del departament de Relacions Laborals, gestionant processos d'adquisició i harmonització d'empreses i promovent una cultura organitzativa basada en la inclusió i la igualtat. Té formació avançada en gestió empresarial, diversitat i lideratge organitzacional a institucions com ESADE, la Paris School of Advanced Business i la Universitat Autònoma de Barcelona.



En matèria de conciliació i corresponsabilitat, Marta Fernández és una referent en la implantació de polítiques de benestar i inclusió a Schneider Electric Iberia. Ha impulsat iniciatives per combatre la violència de gènere en l'àmbit laboral i ha promogut una cultura de diversitat i inclusió reconeguda en diversos premis i reconeixements sectorials. El seu lideratge ha estat clau per integrar la diversitat, equitat i inclusió com a eixos estratègics de l'empresa, fomentant la participació activa de les persones treballadores i la implementació de pràctiques que faciliten la conciliació i la corresponsabilitat a l'organització.

Alexia Camps, Schneider Electric

Alexia Camps exerceix com a HR Generalist a Schneider Electric, on dona suport a la gestió dels processos de recursos humans i col·labora en l'execució de polítiques internes orientades a la gestió del talent i el benestar de les persones treballadores.



CCOO Baix Llobregat, Alt Penedès, Anoia i Garraf

És rellevant mencionar que CCOO com a organització té una trajectòria consolidada en temes de conciliació i corresponsabilitat. El sindicat ha treballat activament en la incorporació de mesures de conciliació corresponsable en la negociació col·lectiva i els plans d'igualtat, i ha impulsat polítiques que permetin fer compatible el temps de treball i

de vida. La Secretaria de Dones, Igualtat i Condicions de Treball de CCOO desenvolupa eines específiques per avançar en corresponsabilitat i ha publicat guies sobre mesures de conciliació corresponsable en la negociació col·lectiva.

Albert Rodríguez Mihí, CCOO

Secretari general de CCOO al Baix Llobregat, Alt Penedès, Anoia i Garraf

Albert Rodríguez Mihí és el secretari general de CCOO del Baix Llobregat, Alt Penedès, Anoia i Garraf des de març de 2025, càrrec pel qual va ser escollit amb un 92% dels vots. Nascut el 1974 a Santa Coloma de Gramenet i veí de Vilanova i la Geltrú, és diplomad en Relacions Laborals per la UPF i ha completat un màster en Liderazgo y Compromiso Cívico a ESADE. Prové de l'empresa metal·lúrgica Mahle de Vilanova i la Geltrú, on va formar part del comitè d'empresa i va exercir com a delegat sindical de CCOO. La seva vinculació a CCOO va començar als 19 anys quan va demanar fer les pràctiques universitàries al sindicat, i n'és afiliat des de 1998. Ha desenvolupat diverses responsabilitats internes al sindicat, com a secretari general de CCOO Alt Penedès, Anoia, Garraf i secretari de socioeconomia i polítiques públiques de la unió territorial fusionada amb el Baix Llobregat



Rodríguez lidera la primera força sindical del territori, amb un 43% de representativitat sindical i 29.468 persones afiliades, constituint la unió intercomarcal més gran de CCOO de Catalunya. Durant el seu mandat, ha plantejat quatre grans eixos d'actuació centrats en garantir que l'organització sigui el reflex de la realitat de les empreses i la societat, combatre les desigualtats laborals i socials especialment les que afecten dones, joves i persones migrants, consolidar la presència del sindicat en espais de participació institucional i diàleg social, i millorar els serveis i la formació de delegats i quadres sindicals.

Hilario Aguilar Rodríguez, CCOO

Secretari de Socioeconomia, Polítiques Públiques i Comunicació

Hilario Aguilar Rodríguez exerceix com a secretari de Socioeconomia, Polítiques Públiques i Comunicació a la comissió executiva de CCOO del Baix Llobregat, Alt Penedès, Anoia i Garraf. Nascut el 1978 a Esplugues de Llobregat, forma part de la nova comissió executiva del sindicat que va obtenir el 91% dels vots favorables en el 4t congrés celebrat a Martorell el març de 2025. El seu càrrec l'ubica en una posició clau dins l'estructura dirigent del sindicat intercomarcal més gran de CCOO de Catalunya, que agrupa prop de 30.000 persones afiliades i més de 5.000 delegats i delegades sindicals.



Servei d'Ocupació de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat

El Servei d'Ocupació de Sant Boi de Llobregat forma part de la xarxa de serveis locals d'ocupació, amb la missió d'acompanyar les persones treballadores en la recerca de feina i l'actualització de competències professionals. Ofereix assessorament, orientació, formació i intermediació laboral, tant per a persones en situació d'atur com per a empreses que cerquen personal. Aquest servei actua com a agent intermediari entre oferta i demanda laboral, i treballa per millorar l'ocupabilitat i la inserció de les persones treballadores al territori.

UGT Baix Llobregat

La UGT, i específicament la seva estructura territorial al Baix Llobregat, desenvolupa una acció sindical centrada en la defensa dels drets laborals, la igualtat d'oportunitats i el benestar de les persones treballadores. En l'àmbit de la conciliació i la corresponsabilitat, el sindicat ha impulsat iniciatives destacades com el Projecte Artemisa, que promou la incorporació de mesures corresponsables en la negociació col·lectiva i ofereix eines pràctiques per a l'exercici real dels drets de conciliació. A més, participa activament en espais de diàleg social i en la implementació de plans d'igualtat, amb un enfocament clar cap a la transformació orgànica de les empreses mitjançant la innovació organitzativa i la sensibilització en matèria de cures i horaris flexibles.

Des del seu arrelament territorial, la UGT del Baix Llobregat ha articulat una presència sindical sòlida tant al sector públic com privat, incidint en la millora de les condicions laborals i promovent la corresponsabilitat com a pilar per a l'equitat de gènere i la cohesió social. Aquest compromís es tradueix en accions formatives, assessorament a empreses i campanyes de sensibilització per avançar cap a models laborals més justos i sostenibles.

Lourdes Ruiz, UGT

Política Institucional i Social i Àrea de Formació

Lourdes Ruiz és la responsable de Política Institucional, Social i Igualtat, així com de l'Àrea de Formació de la UGT del Baix Llobregat. La seva trajectòria inclou també la participació com a delegada sindical i la col·laboració amb la Secretaria d'Administració Local de la UGT a la comarca. Ruiz ha estat vinculada a la defensa dels drets laborals i la igualtat dins l'àmbit sindical, i ha estat membre de la Comissió Permanent del sindicat comarcal.



Ruiz s'ha destacat per la seva implicació en polítiques d'igualtat i visibilització de la dona, especialment en contextos com el Dia Internacional de les Dones (8M), on ha liderat actes i taules rodones per donar veu a dones en àmbits tradicionalment masculinitzats, com l'esport. Durant aquestes jornades, ha posat èmfasi en la necessitat de trencar sostres de vidre, combatre la bretxa salarial i promoure la igualtat d'oportunitats, així com la corresponsabilitat en tots els àmbits socials i laborals. Ruiz també ha participat en l'impuls de mesures per regularitzar la cotització de les persones treballadores professionals de l'esport i ha defensat la implementació de protocols i plans d'igualtat dins les institucions

públiques del territori, incloent-hi la promoció de la conciliació i la corresponsabilitat en la gestió interna.

Annex 2: Resum de les entrevistes a persones expertes realitzades

Les entrevistes es van realitzar entre el 23 d'abril i el 6 de maig de 2025. Seguidament, es presenta un resum d'aquells elements identificats:

Anna Ginès i Fabrellas, professora titular del Departament de Dret a ESADE

Ginès considera que la conciliació va més enllà de la simple gestió de temps; es tracta de buscar l'equilibri entre la vida laboral i personal per a totes les persones treballadores, independentment del seu gènere o responsabilitats familiars. Implica la capacitat de gestionar les diferents esferes de la vida de manera satisfactòria, sense que una d'elles prevalgui negativament sobre les altres. En essència, és la possibilitat de “treballar, però també de viure.”

Ginès destaca diverses tendències emergents en l'àmbit de la conciliació:

- Canvi de paradigma i visibilitat social: la conciliació ha deixat de ser un tema exclusivament femení per convertir-se en una qüestió que afecta a totes les persones treballadores, ja siguin pares, mares, persones cuidadores o simplement persones que busquen un major equilibri entre vida laboral, familiar i personal. La pandèmia va accelerar aquesta consciència, fent evident la importància de la vida personal i la necessitat de flexibilitat.
- De la necessitat a la demanda: allò que abans era una petició particular, ara és una demanda generalitzada per part de les persones treballadores, especialment les noves generacions, que valoren cada cop més el temps lliure i la flexibilitat per sobre de salaris més alts. Aquesta tendència obliga les empreses a adaptar-se per poder atraure i retenir talent.
- Influència normativa: la legislació, tant europea (directives de conciliació per a pares i cuidadors) com nacional (plans d'igualtat, permisos de maternitat i paternitat, adaptació de jornada), està empenyent les empreses cap a una major regulació i implementació de mesures de conciliació. Aquesta pressió normativa, juntament amb la demanda social, crea una finestra d'oportunitat per al canvi.
- Conciliació com a estratègia empresarial: les empreses comencen a entendre que la conciliació no és només una despesa o un compliment legal, sinó una inversió que genera beneficis tangibles.

Els elements clau/beneficis per convèncer una empresa són:

1. Atracció i retenció de talent: la conciliació és un factor decisiu per a les persones treballadores a l'hora de triar o romandre en una empresa.
2. Millora del clima laboral i productivitat: persones treballadores més satisfetes i menys estressades són més compromeses i eficients.
3. Reducció de l'absentisme i rotació: les polítiques de conciliació ajuden a disminuir les baixes per estrès o problemes personals i la sortida de talent.

4. Millora de la imatge de marca i reputació corporativa: una empresa que aposta per la conciliació es percep com a socialment responsable i innovadora.
5. Competitivitat i innovació: la flexibilitat pot obrir la porta a noves formes de treball i millorar l'adaptabilitat de l'organització.

Els factors que impedeixen la implementació de pràctiques de conciliació inclouen:

- Cultura empresarial tradicional: manca de lideratge que cregui en la conciliació o que entengui el valor del "treball per objectius" en lloc del "presentisme".
- Por a la pèrdua de control i al "fraud": la creença que la flexibilitat implica una menor supervisió i un potencial abús per part de les persones treballadores.
- Falta de coneixement i recursos: les pimes, especialment, poden no saber per on començar o no disposar de recursos humans especialitzats.
- Resistència al canvi: por al que és desconegut i a sortir de la zona de confort per part de la direcció i dels comandaments intermedis.
- Inversió inicial percebuda com a despesa: no veure la conciliació com una inversió a llarg termini.

Les empreses necessiten ajuda en:

- Sensibilització i formació per a la direcció i els comandaments intermedis.
- Eines d'autodiagnòstic senzilles i aplicables.
- Assessorament personalitzat per dissenyar i implementar mesures.
- Visibilitat i casos d'èxit que serveixin d'exemple.

En quant a bones pràctiques, Ginès destaca la importància de la flexibilitat com a eix central de la conciliació. Algunes bones pràctiques inclouen:

- Flexibilitat horària: entrada i sortida flexibles, jornada intensiva, bancs d'hores.
- Flexibilitat de lloc de treball: teletreball o models híbrids, considerant que no tots els llocs ho permeten i que calen protocols clars.
- Mesures de cura i suport familiar: ampliació de permisos (maternitat, paternitat, lactància, cura de familiars), ajudes per a guarderies, serveis de suport a la llar.
- Gestió del temps i desconexió digital: fomentar la planificació eficient i garantir el dret a no respondre correus fora de l'horari.
- Formació i desenvolupament: programes de reincorporació després de permisos, formació per a comandaments en gestió d'equips flexibles.

- Comunicació i cultura inclusiva: fomentar el diàleg obert i una cultura que valori l'equilibri vida-feina.

Com a empreses referents, Ginès esmenta el model de les empreses familiars (que sovint tenen una cultura de cura i flexibilitat més arrelada pel seu propi funcionament) i organitzacions amb una cultura de confiança i responsabilitat, on els resultats prevalen sobre el control horari.

Per valorar si una organització és efectivament “conciliadora”, Ginès suggereix fixar-se en:

- Mesures de flexibilitat existents: quantes i quines s'ofereixen (horària, teletreball, permisos).
- Ús real de les mesures: quin percentatge de la plantilla les utilitza i amb quina freqüència. No n'hi ha prou amb tenir-les, han de ser accessibles i utilitzades sense estigma.
- Formació i sensibilització interna: especialment per a comandaments intermedis, que són clau per la implementació.
- Mesures de suport a la família i la vida personal: més enllà dels permisos legals.
- Comunicació i transparència: com es difonen les polítiques i si es fomenta el diàleg obert.
- Taxa de retenció i absències: la baixada de rotació i absentisme pot ser un indicador indirecte de la millora.
- Percepció de les persones treballadores: a través d'enquestes de clima laboral que mesurin el benestar i la satisfacció amb les mesures de conciliació.

Pel que fa als indicadors de maduresa, caldria veure si les polítiques són reactives (per complir la llei) o proactives (per millorar el benestar i la productivitat). Un indicador clau seria la integració de la conciliació en l'estratègia global de l'empresa i no només com un departament de RH.

Per resoldre la difícil comparació entre empreses de diferents mides i sectors, Ginès proposa:

- Categorització d'empreses: crear categories (micro, petita, mitjana, gran) i també per sector o tipus de feina (presencial, feina virtualitzada).
- Ponderació d'indicadors: adaptar el pes dels indicadors segons la realitat de cada categoria. Per exemple, la inversió en serveis de guarderia pot ser més factible per a grans empreses que per a pimes.
- Èmfasi en la voluntat i l'adaptació: valorar l'esforç de l'empresa per adaptar les mesures a les seves possibilitats i a les necessitats de les seves persones treballadores, més enllà de la simple comparació de mesures.

- Enfocament en la millora continuada: més que una classificació estricta, la ferramenta hauria de servir per acompanyar l'empresa en la seva evolució.

Ginès veu el projecte ConciliAcció com una excel·lent oportunitat, especialment per la conjuntura social i normativa actual. Els factors d'èxit perquè les empreses vulguin sumar-s'hi inclouen:

- Simplicitat i utilitat de l'eina: que l'eina d'autodiagnòstic sigui senzilla, clara i aporti valor real a l'empresa, mostrant-li on pot millorar.
- Reconeixement i visibilitat: un "segell" o certificació que doni prestigi i millori la imatge de marca de les empreses participants.
- Acompanyament i consultoria personalitzada: oferir un suport pràctic per a la implementació de mesures.
- Compartir casos d'èxit: mostrar exemples concrets de com la conciliació ha beneficiat altres empreses.
- Clarificar els beneficis: posar l'èmfasi en el "win-win": benefici per a les persones treballadores i per a l'empresa.
- Comunicació efectiva: transmetre que la conciliació no és un cost, sinó una inversió.

Per acabar, Ginès també va destacar altres consideracions generals que una empresa hauria de tenir en compte per tirar endavant estratègies de conciliació:

- Implicació de la direcció: és fonamental que la direcció de l'empresa estigui compromesa amb la conciliació.
- Formació dels comandaments intermedis: són el nexa entre la direcció i les persones treballadores i han de comprendre i aplicar les polítiques.
- Promoció de la corresponsabilitat: cal que la conciliació sigui un tema de totes les persones treballadores, i no només de les dones.
- Comunicació interna: assegurar que les persones treballadores coneguin les mesures de conciliació disponibles i se sentin còmodes utilitzant-les.
- Flexibilitat adaptada: les mesures han de ser adaptades a la realitat de cada empresa i a les necessitats diverses de les seves persones treballadores. No hi ha una única solució vàlida per a tothom.
- La conciliació és una inversió estratègica que pot marcar la diferència en la competitivitat i la sostenibilitat de les empreses a llarg termini.

Núria Chinchilla, professora de Direcció de Persones en les Organitzacions d'IESE

Núria Chinchilla, en la seva exposició, aborda la conciliació des d'una perspectiva àmplia, conceptualitzant-la com una part fonamental de l'"ecologia humana" dins de l'empresa. Per a ella, la conciliació no es limita a la gestió de l'horari, sinó que esdevé una filosofia de gestió centrada en la persona, que busca l'harmonia i el benestar integral de les persones treballadores. Aquesta aproximació integral es contraposa a la "contaminació social" que es genera quan les organitzacions tracten les persones com a mers "números o coses", amb greus conseqüències en la salut mental i la productivitat.

Chinchilla subratlla la persistència de patrons culturals profundament arrelats que dificulten una conciliació real i equitativa. Malgrat els canvis normatius i les noves generacions, que ja no volen sacrificar la seva vida personal, la pressió cultural sobre les dones per assumir el rol principal en la cura familiar continua sent un obstacle. Aquesta inèrcia cultural fa que, fins i tot amb permisos de paternitat equiparables, siguin les mares les que majoritàriament fan ús dels permisos de lactància o de reducció de jornada. La pandèmia, si bé va visibilitzar la flexibilitat, també va evidenciar que moltes dones van assumir la doble càrrega de teletreball i cura.

La tendència ideal, segons Chinchilla, és la desmasculinització del model de gestió, promovent un lideratge més empàtic i orientat a les necessitats de les persones treballadores, i no només als resultats a curt termini. La conciliació es veu com una estratègia per a una millor gestió del talent i un increment de la fidelització.

Els beneficis clau per convèncer les empreses de fer polítiques de conciliació són:

1. Atracció i retenció de talent: Especialment, entre les noves generacions que valoren la flexibilitat i l'equilibri vida-feina per sobre del salari.
2. Millora de la salut i el benestar de les persones treballadores: Reducció de l'estrès, el *burnout* i les depressions, la qual cosa es tradueix en menys absentisme i major productivitat.
3. Augment de la productivitat i qualitat: Persones treballadores motivades i descansades rendeixen millor i cometmen menys errors.
4. Reducció de la "contaminació social": Evitar els costos econòmics i humans derivats de la desmotivació, les baixes laborals i la rotació.
5. Millora de la imatge de marca i reputació corporativa: Una empresa que cuida les seves persones treballadores és més atractiva i valorada.

Els factors que impedeixen a les empreses implementar aquestes pràctiques són, principalment, la cultura organitzacional tradicional i la manca de visió a llarg termini. Moltes empreses operen amb una miopia centrada en el present i no valoren la inversió en conciliació. La resistència al canvi per part de directius i comandaments intermedis, sovint atrapats en models de presentisme o control excessiu, és un altre gran obstacle. Les empreses necessiten ajuda per entendre que la conciliació no és una despesa, sinó una inversió amb un alt retorn.

Chinchilla insisteix que la veritable conciliació va més enllà de mesures concretes i es fonamenta en la filosofia i el lideratge de l'empresa. Algunes bones pràctiques que es poden implementar, però que han de venir d'una cultura de confiança, són:

- Flexibilitat horària i de localització real: permetre la gestió autònoma del temps i l'espai de treball, basant-se en objectius.
- Gestió per objectius i confiança: abandonar el control horari per un sistema basat en la consecució de fites.
- Cultura de l'exemplaritat: que els líders de l'empresa també practiquin la conciliació.
- Formació i conscienciació en salut mental i benestar: dotar les persones treballadores d'eines per a gestionar l'estrès i promoure el seu benestar.
- Comunicació oberta i retroalimentació: crear canals on les persones treballadores puguin expressar les seves necessitats sense por.
- Mesures de suport a la cura familiar: més enllà del que és legalment establert, oferint serveis o ajudes.

Chinchilla esmenta com a empreses referents aquelles que han adoptat un lideratge femení o models que promouen l'ecologia humana, on la persona és al centre. Són empreses que entenen que la inversió en el benestar de la persona treballadora reverteix positivament en el negoci.

Per avaluar si una organització és conciliadora, Chinchilla suggereix anar més enllà dels indicadors quantitatius de polítiques i fixar-se en la percepció real de les persones treballadores i en la cultura de l'empresa. Indicadors clau serien:

- Índex de satisfacció i benestar de les persones treballadores: A través d'enquestes de clima laboral que preguntin específicament sobre la conciliació i la percepció de suport.
- Grau d'ús de les mesures de conciliació: no només si existeixen, sinó si les persones treballadores se senten còmodes i animades a utilitzar-les.
- Rotació del personal: especialment la rotació voluntària, que pot indicar insatisfacció amb l'equilibri vida-feina.
- Absentisme per motius de salut mental: pot ser un indicador de l'estrès o el *burnout*.
- Compromís i implicació del lideratge: fins a quin punt la direcció i els comandaments intermedis promouen activament la conciliació amb el seu exemple.
- Existència de plans de formació en gestió de temps, estrès o *mindfulness*.

Per resoldre el problema de la difícil comparació entre empreses de diferents mides i sectors, Chinchilla proposa una valoració qualitativa i contextualitzada. Més que una classificació estricta, es tracta d'analitzar l'esforç i la intenció de cada empresa, així com la seva evolució. Podria ser útil:

- Criteris adaptats a la mida i sector: No demanar el mateix a una microempresa que a una gran corporació.
- Fomentar la millora contínua: L'eina d'autodiagnòstic hauria de servir com un full de ruta per a la millora, no com una sentència.
- Recollida de testimonis i casos d'èxit: Més enllà dels números, les històries humanes poden il·lustrar millor l'impacte.

Núria Chinchilla encoratja el projecte ConciliAcció, destacant que és un moment oportú per impulsar la conciliació. Perquè les empreses vulguin sumar-s'hi, els factors d'èxit seran:

- Clarificar el retorn de la inversió: demostrar amb dades i casos d'èxit que la conciliació és rendible.
- Oferir eines pràctiques i senzilles: evitar la burocràcia i proporcionar guies clares.
- Visibilitat i reconeixement: un segell o distintiu que les ajudi a millorar la seva reputació i atreure talent.
- Crear una xarxa de suport i intercanvi: fomentar que les empreses aprenguin les unes de les altres.
- Lideratge i comunicació inspiradora: que el projecte transmeti la visió d'una empresa més humana i eficient.

Chinchilla reitera la importància de trencar amb els estereotips de gènere en la conciliació i de veure-la com una responsabilitat compartida per totes les persones i per l'organització en el seu conjunt. El repte és transformar la cultura laboral perquè “treballar bé” no estigui renyit amb “viure bé” i que l'objectiu de l'empresa inclogui el benestar integral de les seves persones treballadores.

Paula Mattio, consultora d'igualtat a Daleph

Paula Mattio aborda la conciliació des d'una perspectiva pràctica i estratègica, destacant-la com una eina fonamental per a la millora contínua de les organitzacions i la gestió del talent. Per a ella, la conciliació no és només una qüestió de benestar per a les persones treballadores, sinó un element clau que impacta directament en la productivitat, la fidelització i la reputació de l'empresa.

Mattio assenyala que la conciliació està guanyant terreny com a factor decisiu en la cerca i retenció de talent, especialment entre les noves generacions que prioritzen l'equilibri entre la vida personal i laboral per sobre d'altres incentius. Les empreses que no s'adapten

a aquesta realitat corren el risc de perdre competitivitat en el mercat laboral. La legislació actual (com els plans d'igualtat) ja empeny les empreses a implementar mesures, però el repte és anar més enllà del compliment i integrar-les de manera genuïna.

Els beneficis clau per convèncer les empreses a implementar polítiques de conciliació són:

1. Atracció i fidelització de talent: un factor diferencial per a les persones treballadores que busquen un bon ambient laboral i flexibilitat.
2. Millora de la productivitat: la felicitat i el benestar de les persones treballadores es tradueixen en un millor rendiment i menor estrès.
3. Reducció de l'absentisme i la rotació: les mesures de conciliació ajuden a disminuir les baixes i la pèrdua de coneixement per la marxa de professionals.
4. Millora de la reputació i la imatge de marca: una empresa conciliadora és percebuda positivament tant internament com externament.
5. Adaptació als canvis del mercat laboral: les empreses que inverteixen en conciliació estan millor preparades per als reptes futurs i les demandes de les persones treballadores.

Els factors que impedeixen a les empreses implementar aquestes pràctiques solen ser:

- Falta de convenciment de la direcció: la creença que la conciliació és un cost o una complicació en lloc d'una inversió.
- Resistència al canvi cultural: especialment en organitzacions amb estructures jeràrquiques molt rígides o amb una cultura de presentisme.
- Manca de coneixement i eines: les empreses, especialment les pimes, poden no saber per on començar o com implementar mesures de manera efectiva.
- Por a la pèrdua de control: la idea que la flexibilitat implica menys supervisió i un possible abús.

Les empreses necessiten ajuda per:

- Detectar les seves necessitats específiques: un diagnòstic inicial que els mostri el seu punt de partida i les àrees de millora.
- Conèixer bones pràctiques i casos d'èxit: inspiració i exemples concrets d'altres empreses.
- Accés a eines i recursos: plantilles, guies o consultoria per facilitar la implementació.
- Mesurar l'impacte: demostrar el retorn de la inversió de la conciliació.

Mattio destaca que les bones pràctiques en conciliació han de ser adaptades a cada organització i no ser establertes de manera general per a tots els casos. Algunes de les pràctiques esmentades són:

- Flexibilitat horària: horaris d'entrada i sortida flexibles, bancs d'hores.
- Teletreball o models híbrids: amb protocols clars i foment de la desconnexió digital.
- Conciliació familiar: ajuda per a la cura de fills i dependents, flexibilitat per a visites mèdiques, etc.
- Suport al benestar de les persones treballadores: programes de *wellness*, gestió de l'estrès, suport psicològic.
- Comunicació i sensibilització: campanyes internes que visibilitzin les opcions de conciliació i la seva importància.
- Lideratge exemplar: el personal directiu i de comandament superior haurien de demostrar amb el seu exemple la importància de la conciliació.

Com a empreses referents, Mattio esmenta que no hi ha un model únic, sinó aquelles que estan sincerament compromeses amb el benestar de les seves persones treballadores i que van més enllà del mínim legal. Són aquelles que integren la conciliació en la seva cultura i estratègia de negoci.

Mattio subratlla la importància de definir indicadors clars per avaluar l'efectivitat de les polítiques de conciliació. A més de les àrees ja contemplades (flexibilitat, igualtat salarial, desenvolupament professional i cultura inclusiva), proposa fixar-se en:

- Percentatge d'ús de les mesures de conciliació: no només si existeixen, sinó si són utilitzades de manera efectiva.
- Taxa d'abandonament (rotació voluntària): un bon indicador de la satisfacció i el compromís de les persones treballadores.
- Freqüència i tipus de baixes laborals: un augment de baixes per estrès o problemes de salut mental pot indicar mancances en la conciliació.
- Percepció de les persones treballadores: a través d'enquestes de clima laboral que mesurin la satisfacció amb les mesures de conciliació i l'equilibri vida-feina.
- Formació i sensibilització impartida: especialment a equips directius i comandaments.
- Existència de plans de millora contínua en matèria de conciliació.

Per resoldre el problema de la difícil comparació entre empreses de diferents mides, sectors i nivell de presencialitat, Mattio suggereix:

- Establir categories d'empreses: agrupar-les per mida, sector o tipus de feina predominant (presencial, teletreball, etc.).
- Criteris ponderats i adaptables: que els indicadors tinguin un pes diferent segons les característiques de cada tipologia d'empresa.
- Enfocament en la progressió: més que una simple categorització, l'eina hauria de permetre a l'empresa veure la seva evolució i els passos a seguir per millorar.
- Compartir les millors pràctiques dins de cada categoria: això pot ser més inspirador i realista per a les empreses.

Paula Mattio valora positivament el projecte ConciliAcció, considerant-lo una gran oportunitat per a l'Ajuntament de Sant Boi i les seves empreses. Els factors d'èxit perquè les empreses vulguin sumar-s'hi són:

- Demostrar el valor afegit i el retorn de la inversió: les empreses necessiten veure que la conciliació no és una despesa, sinó una manera de millorar els seus resultats.
- Simplicitat i claredat de l'eina d'autodiagnòstic: ha de ser fàcil d'omplir i útil per a l'empresa.
- Reconeixement i visibilitat: un distintiu o segell que aportí prestigi i millori la seva imatge.
- Suport i acompanyament: oferir recursos, consultoria i exemples pràctics.
- Creació d'una comunitat: fomentar l'intercanvi d'experiències i aprenentatges entre les empreses de la xarxa.

Mattio reitera que el moment actual és molt propici per a la conciliació, ja que la societat i el mercat laboral ja demanen aquests canvis. El projecte ha d'aprofitar aquesta onada per incentivar les empreses, ja sigui per una millora de marca inicial o per la consciència de millora contínua. L'important és que el projecte sigui percebut com una ajuda per a les empreses a ser més competitives i atractives per al talent i no com una càrrega addicional.

Annex 3: Versió final de l'eina ad hoc d'autodiagnòstic

Dades d'identificació

Nom complet de l'organització: _____

Nom complet de la persona que respon al qüestionari: _____

Càrrec de la persona que respon al qüestionari: _____

Email de la persona que respon al qüestionari: _____

Secció 1: Característiques de l'organització

Sector / Àmbit

1. A quin sector o àmbit pertany la teva organització? (tria l'opció que millor representi la majoria dels llocs de treball)
 - a. Logística
 - b. Indústria (automòbil, fàbriques, tallers, magatzems, cadenes de muntatge, etc.)
 - c. Consultoria, oficines, despatxos, etc.
 - d. Hostaleria, restauració, comerç, etc.
 - e. Centres sanitaris, escoles, entitats socials, etc.
 - f. Administració pública
 - g. Un altre (especificar): _____

Mida

2. Quina grandària té la teva organització? (segons el nombre total de persones ocupades)
 - a. Micro (1-10 persones ocupades)
 - b. Petita (11-50)
 - c. Mitjana (51-250)
 - d. Gran / Multinacional (>250)

Distribució per sexe

3. Com es distribueix aproximadament la teva plantilla segons sexe? (tria l'opció més aproximada a la vostra realitat actual; pots fer estimacions)
 - a. Majoria de dones
 - b. Equilibri entre homes i dones
 - c. Majoria d'homes
 - d. Prefereixo no respondre / No tinc dades

Distribució per edat

4. Com es distribueix aproximadament la teva plantilla segons l'edat? (tria l'opció més aproximada a la vostra realitat actual; pots estimar rangs)
 - a. Majoria menors de 30 anys
 - b. Majoria entre 30-50 anys
 - c. Majoria majors de 50 anys
 - d. Plantilla molt diversa en edats
 - e. Prefereixo no respondre / No tinc dades

Horaris i torns

5. Quin percentatge de les persones treballadores fan treball per torns nocturns i/o rotatius (matí, tarda i nit)?
 - a. Menys del 25%

- b. Entre el 25 i el 50%
- c. Entre el 51 i el 75%
- d. Més del 75%
- e. No ho sabem
- f. No aplica

Presencialitat

6. Quin tipus de treball realitzen les persones de la teva organització en el seu dia a dia? Indica un percentatge aproximat per a cada tipus de treball, de manera que el total sumi 100%:
- a. Magatzem o logística (gestió d'estoc, preparació de comandes, càrrega i descàrrega, empaquetat dins del centre de treball, etc.): ____%
 - b. Producció o fàbrica (operació de maquinària, muntatge, línies de producció, fabricació de productes, etc.): ____%
 - c. Transport o repartiment (persones conductores, repartiment a clients distribució entre centres, missatgeria): ____%
 - d. Oficina administrativa (comptabilitat, recursos humans, atenció al client per telèfon o email, administració, coordinació, supervisió, direcció o altres funcions de gestió, etc.): ____%
 - e. Personal itinerant (comercials, suport tècnic, visites a clients, treball de carrer, etc.): ____%
 - f. Atenció presencial al públic (recepció, taulell, venda, atenció directa en botigues o serveis): ____%
-

Secció 2: Dades objectives de l'empresa

Flexibilitat

1. ¿Quin percentatge aproximat de persones ocupades compta amb horari flexible? (com a horari flexible s'entén tenir alguna de les següents mesures: flexibilitat d'entrada/sortida, bosses d'hores, compactació de jornada, etc.)
- a. Menys del 25%
 - b. Entre el 25 i el 50%
 - c. Entre el 51 i el 75%
 - d. Més del 75%
 - e. No ho sabem
 - f. No aplica

Teletreball

2. Quin percentatge aproximat de persones ocupades teletreballa regularment? (com a regularment entenem, almenys, dos dies a la setmana)
- a. Menys del 10%
 - b. Menys del 25%
 - c. Entre el 26 i el 50%

- d. Entre el 51 i el 75%
- e. Més del 75%
- f. No ho sabem
- g. No aplica

Retenció de talent

3. Quin percentatge aproximat de persones va romandre en l'organització durant l'últim any? (retenció del talent: percentatge de persones ocupades que van romandre en l'organització respecte al total a l'inici de l'any)
- a. Menys del 50%
 - b. Entre el 50% i el 75%
 - c. Entre el 76% i el 90%
 - d. Més del 90%
 - e. No ho sabem
 - f. No aplica

Absentisme

4. Quin va ser aproximadament el percentatge d'absentisme durant l'últim any en la teva organització? (inclou absències per malaltia, causes justificades o injustificades)
- a. Menys del 8%
 - b. Entre el 8 i el 12%
 - c. Entre el 13 i el 15%
 - d. Més del 15%
 - e. No ho sabem
 - f. No aplica

Pla d'Igualtat

5. Existeix un Pla d'Igualtat en l'empresa?
- a. Sí
 - b. No
 - c. No ho sabem
 - d. No aplica

Lideratge femení

6. El lideratge femení en l'equip directiu de la meua organització representa?
- a. Menys d'un 20%
 - b. Entre un 20% i 50%
 - c. Entre un 51 i 75%
 - d. Més d'un 75%
 - e. No ho sabem
 - f. No aplica

Reconeixement

7. La teva organització ha rebut algun premi o reconeixement per les seves pràctiques de conciliació o benestar en els usos del temps?
- Sí
 - No
 - No ho sabem
 - No aplica
8. En cas d'haver rebut algun premi o reconeixement: quin ha estat?
- _____

Secció 3: Mesures de conciliació i benestar en els usos del temps

1. Previsibilitat i racionalització del treball

1.1. Organització de l'horari de feina

1. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?
- Els horaris, torns o jornades **es comuniquen amb antelació suficient i es registren** conforme a la normativa.
 - A més de l'anterior, existeix una **planificació anual** del temps de treball clara i accessible des de principis d'any.
 - A més de l'anterior, **es tenen en compte les preferències individuals a l'hora de planificar l'horari i els dies treballats**.
 - A més de l'anterior, **la planificació es realitza de manera participativa**, amb eines col·laboratives i criteris clars per a adaptar els horaris a les necessitats individuals, de gènere i d'equip.
 - No aplica.

1.2. Registre horari i hores extraordinàries

2. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?
- Hi ha un **registre horari en paper** i les **hores extraordinàries es paguen igual** que les hores normals.
 - Hi ha un **registre horari en paper** i, si es fan **hores extraordinàries, es compensen** amb diners addicionals o amb dies de descans.
 - Hi ha un **registre horari digital** i les hores extraordinàries es paguen igual que les hores normals.
 - Hi ha un **registre horari digital** i, si es fan **hores extraordinàries, es compensen** amb diners addicionals o amb dies de descans.
 - No aplica.

1.3. Compactació del temps de treball i limitació de les interrupcions de la jornada laboral diària

3. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?

- a. Les persones solen **treballar en diversos llocs o franges horàries separades** durant el dia, amb **temps d'espera no remunerats** entremig (aquestes “interrupcions” o “hores mortes” no es consideren temps de treball efectiu).
- b. Com a màxim hi ha **2 interrupcions de la jornada**, i si alguna vegada hi ha més, **es compten com a hores treballades**.
- c. No aplica.

1.4. Reunions eficients

- 4. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?
 - a. Les reunions es fan **segons necessitat**, sense normes comunes sobre durada, horaris o eines.
 - b. Les reunions solen seguir **bones pràctiques establertes** (per exemple, inicien puntualment objectiu i agenda clara, durada limitada, actes amb intel·ligència artificial, i horaris compatibles amb la conciliació).
 - c. Existeix una **cultura, protocols i/o campanyes internes sobre reunions eficients**.
 - d. A més de l'anterior, el **protocol de reunions eficients s'implementa** i regularment es realitza una revisió periòdica de la utilitat i dels formats de les trobades.
 - e. No aplica.

1.5. Gestió de càrrega de feina màxima (“pics de feina”)

- 5. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?
 - a. L'equip gestiona els pics **dins de l'horari legal i amb compromís**.
 - b. Es reconeixen els pics quan arriben i s'apliquen **suports puntuals** per a repartir millor la càrrega.
 - c. Es **planifiquen amb antelació** els pics previsibles, es reforcen els recursos si és necessari, i hi ha **compensacions horàries o econòmiques**.
 - d. A més de l'anterior, es deixa a l'equip **decidir de manera participativa** qui assumirà la feina extra per a compensar el pic.
 - e. No aplica.

2. Flexibilitat i autonomia

2.1. Flexibilitat horària

- 6. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?
 - a. Hi ha un **horari fix i igual per a totes les persones**, sense opció d'ajustos (entrada/sortida, pauses, etc.).
 - b. Es permet un cert **marge d'entrada o sortida** en situacions concretes, segons ho acordi cada equip o responsable.
 - c. Hi ha **flexibilitat en l'horari** (entrada/sortida, pauses o jornada compactada).
 - d. Els **equips tenen autonomia horària i s'autogestionen** per a adaptar horaris diaris i dies laborables segons necessitats personals i col·lectives.
 - e. No aplica.

2.2. Teletreball

7. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?
- a. El treball es realitza principalment de **manera presencial**, fins i tot en funcions que podrien fer-se a distància.
 - b. Alguns equips o funcions poden **teletreballar puntualment**, segons ho acordin amb la seva persona responsable.
 - c. Hi ha una **política bàsica de teletreball**, amb criteris clars i suport tècnic o ergonòmic quan és necessari. **Es pot teletreballar fins a 2 dies per setmana.**
 - d. El **teletreball està integrat** de forma estructurada quan les funcions ho permeten, amb corresponsabilitat en els equips i recursos adequats per a treballar bé des de casa. **Es pot teletreballar més de 2 dies per setmana.**
 - e. No aplica.

3. Corresponsabilitat

3.1. Polítiques internes

8. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?
- a. S'apliquen algunes **mesures informals de conciliació i benestar en els usos del temps**, encara que no estiguin formalitzades en un pla o document.
 - b. Hi ha **iniciatives concretes** de conciliació i benestar en els usos del temps escrites en un document intern i conegut per la plantilla, sense ser un Pla d'Igualtat.
 - c. Existeix un **Pla d'Igualtat actualitzat**. Està disponible internament, però la seva aplicació i seguiment són puntuals i poc coneguts per la plantilla.
 - d. El Pla d'Igualtat es **revisa periòdicament amb participació** de la plantilla i **s'avalua el seu impacte** amb dades (bretxa salarial, lideratge) i accions de millora que fomenten la implicació equitativa en les cures.
 - e. No aplica.

3.2. Permisos i adaptació de la jornada laboral

9. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?
- a. Es concedeixen els **permisos i mesures establerts per llei**.
 - b. A més de l'anterior, es permet una certa **adaptació de la jornada laboral per a la cura familiar**, pactades de manera informal amb el/la responsable.
 - c. A més de l'anterior, es permet adaptació **per a altres motius més enllà de la cura familiar**.
 - d. Existeixen mesures sistematitzades per a tota la plantilla per **adaptar la jornada o facilitar permisos ampliats** i a més es registren les dades segregades per gènere dels permisos.
 - e. No aplica.

4. digitalització i benestar

4.1. Descans laboral

10. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?

- a. Es garanteix almenys **1 dia i mig de descans a la setmana (36 hores ininterrompudes)**, segons el mínim legal aplicable.
- b. Es garanteixen **2 dies complets de descans setmanal** per a tota la plantilla i es treballa 40 hores a la setmana
- c. Es garanteixen 2 dies de descans setmanal i **la jornada laboral no supera les 37,5 hores setmanals.**
- d. Es garanteixen 2 dies de descans setmanal i **la jornada laboral no supera les 35 hores setmanals.**
- e. No aplica.

4.2. Desconnexió digital

11. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?

- a. Es respecta el **dret legal a la desconnexió digital**, però en el nostre negoci és molt difícil aplicar-lo (guàrdies digitals) i no hi ha mesures corporatives sobre com fer-ho.
- b. A més de l'anterior, informalment algunes persones/equips apliquen **mesures informals** per a fer-ho efectiu.
- c. A més de l'anterior, existeixen **mesures formals per a facilitar la desconnexió** (per exemple, limitar horaris de correu o missatgeria, usar estats de disponibilitat, i promoure pauses digitals) i s'ha comunicat la seva importància a tota la plantilla.
- d. A més de l'anterior, aquestes mesures formals per a facilitar la desconnexió digital **s'apliquen i es fa seguiment de la seva aplicació.**
- e. No aplica.

4.3. Horari d'àpats

12. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?

- a. Es respecta un **temps mínim** per dinar (per exemple, 30 minuts), però cada persona tria quan fer-ho sense guia ni recomanacions.
- b. Hi ha **informació i formació sobre l'horari de menjar saludable.**
- c. Hi ha un **costum** de menjar en horaris saludables i evitar posar reunions a l'hora de dinar, encara que no hi hagi un protocol definit.
- d. A més, se **segueix un protocol intern d'horari de menjar racional i saludable compatible amb la salut i el descans** (per exemple, evitar reunions al migdia, recomanacions de cronobiologia), i se sistematitza la seva aplicació en diversos equips.
- e. No aplica.

4.4. Proximitat de la ubicació amb les necessitats vitals

13. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització? **Selecciona una opció o més.**

- a. L'empresa està situada a **menys de 10 minuts a peu de restaurants** per a poder menjar saludablement, o hi ha una **cantina interna.**
- b. L'empresa està situada a **menys de 15 minuts a peu d'escoles i guarderies públiques.**
- c. L'empresa està situada en una **zona accessible fàcilment en transport públic i/o bicicleta.**

- d. L'empresa està situada a **menys de 10 minuts a peu de zones de descans verds** (ex. parc municipal).
- e. No aplica.

4.5. Adaptació horària al canvi climàtic

14. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització? Selecciona 1 o més.

- a. L'empresa **respecta la normativa general sobre com modificar els horaris/jornada de treball en cas d'un esdeveniment climàtic** que afecti l'activitat de les persones treballadores (calor extrema, inundacions, etc.).
- b. A més, l'empresa té **unes normes informals pròpies** sobre com modificar els horaris/jornada de treball en cas d'un esdeveniment climàtic que afecti l'activitat de les persones treballadores.
- c. A més, l'empresa té un **protocol que indica com modificar els horaris/jornada de treball en cas d'un esdeveniment climàtic** que afecti l'activitat de les persones treballadores (calor extrema, inundacions, etc.).
- d. No aplica.

4.6. Temps personal i social

15. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?

- a. Es garanteix el dret legal a realitzar **formació professional obligatòria dins de la jornada laboral**, sense pèrdua salarial.
- b. A més de l'anterior, es permet dedicar temps laboral, amb retribució, a **formacions voluntàries** relacionades amb el desenvolupament personal o professional.
- c. A més de l'anterior, es reconeix com a temps laboral retribuint la **participació en altres activitats personals o socials** (com ara voluntariat o participació comunitària), dins d'uns límits definits.
- d. No aplica.

4.7. Gestió de torns i treball nocturn

16. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?

- a. Els torns s'assignen **segons criteris operatius** i es comuniquen amb antelació conforme a la normativa.
- b. A més de l'anterior, en ocasions puntuals i de manera individual, **es tenen en compte algunes preferències personals o acords entre companys i companyes**.
- c. A més de l'anterior, **es consideren factors com a salut, edat, cures o antiguitat o preferències individuals** en la definició dels torns.
- d. A més, el **disseny de torns és participatiu i segueix bones pràctiques** (evitar torns rotatius imprevisibles, jornades llargues, descansos insuficients). Per a torns de nit, es respecta la cronobiologia (màx. 3 nits seguides i 2 dies de descans).
- e. No aplica.

5. Lideratge i cultura organitzativa

5.1. Cultura, valors i lideratge

17. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?

- a. La cultura i el lideratge de l'empresa valora **complir l'horari, ser present i disponible**.
- b. La **direcció lidera amb l'exemple**, fomenta una cultura basada en la conciliació i el benestar en els usos del temps i promou el **treball per objectius**, on es valoren els resultats més que la presència.
- c. La direcció i **els quadres intermedis lideren amb l'exemple**, fomenta una cultura basada en la conciliació i el benestar en els usos del temps i promou el treball per objectius, on es valoren els resultats més que la presència.
- d. Addicionalment, **la cultura organitzativa integra els valors de la conciliació i benestar en els usos del temps i formen part de la missió i valors de l'empresa**.
- e. No aplica.

5.2. Formació

18. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?

- a. La conciliació i el benestar en els usos del temps són presents en l'organització sobretot en **converses informals però no es fa formació sobre aquest tema**.
- b. S'han fet **algunes sessions formatives puntuals o voluntàries**, dirigides a persones interessades.
- c. S'ofereix **formació periòdica adaptada** a uns certs perfils (en particular a quadres intermedis i directius), amb eines pràctiques per a millorar l'ús del temps.
- d. **Tota la plantilla rep formació adaptada al seu rol i nivell de responsabilitat**, amb dinàmiques pràctiques i espais de reflexió, i s'avalua el seu impacte.
- e. No aplica.

5.3. Seguiment, transparència i millora contínua

19. Quina d'aquestes afirmacions representa millor la teva organització?

- a. **Alguna vegada des de la direcció es pregunta informalment** sobre la satisfacció en conciliació, l'ús de les mesures (per exemple, permisos), i idees de millora dels horaris de l'empresa.
- b. **Es recopilen dades, els resultats es comuniquen** de manera clara i transparent a tota l'organització, i s'implementen **mesures fruit d'aquest procés**.
- c. A més de l'anterior, **les dades estan segregades per gènere**.
- d. Existeix un **Pla de Millora d'Usos del Temps**, i les persones ocupades poden **participar activament i formalment** en la seva elaboració, aplicació o seguiment.
- e. No aplica.

Bona pràctica

20. Per a acabar, si us plau, descriu si vols alguna bona pràctica de la teva organització relacionada amb la conciliació o el benestar en els usos del temps. Aquesta pràctica pot ser publicada en la pàgina web del programa ConciliAcció.

Annex 4: Criteris de certificació

En base els resultats de l'eina, es proposa diferenciar les empreses en 4 nivells segons el grau d'implementació de polítiques del temps:

- Nivell principiant
- Nivell intermig
- Nivell intermig-alt
- Nivell màster

Els serveis de conciliació, com els premis o segell es podrien donar en funció d'aquests nivells.