

De l'ESG al model E.ESG

La centralitat de les persones treballadores
en la sostenibilitat de les empreses

Carlos Cortés

Consultor social, investigador principal
i professor col·laborador d'Esade

Àngel Castiñeira

Director de la Càtedra LideratgeS
i Sostenibilitat d'Esade i director del projecte

Ferran Montserrat

Investigador sènior de la Càtedra LideratgeS
i Sostenibilitat d'Esade

Índex

Presentació	04
-------------	----

Agraïments	05
------------	----

Capítol 1. Per a què el model E.ESG

1.1.	Marc global i presentació del model	08
------	-------------------------------------	----

1.2.	Antecedents	09
------	-------------	----

1.3	Els criteris del model E.ESG	11
-----	------------------------------	----

1.4.	Marc legislatiu	16
------	-----------------	----

Capítol 2. Temàtiques del model E.ESG

2.1.	Condicions de treball i relacions laborals	21
------	--	----

2.2.	Seguretat, salut i benestar	37
------	-----------------------------	----

2.3	Diversitat, equitat i inclusió (DEI)	43
-----	--------------------------------------	----

2.4.	Desenvolupament professional i gestió del talent	54
------	--	----

2.5.	Propòsit i sentit de pertinença	68
------	---------------------------------	----

Annex I. El model E.ESG i les Normes Europees d'Informació sobre Sostenibilitat (NEIS)	74
--	----

Annex II. Resultats del <i>focus group</i>	86
--	----

Presentació

ÀNGEL CASTIÑEIRA

Director de la Càtedra LideratgeS i Sostenibilitat d'Esade

Des de la Càtedra LideratgeS i Sostenibilitat d'Esade, amb la col·laboració d'Alsea i Bonpreu, hem decidit impulsar un model integral de gestió de la sostenibilitat que fa més atenció als empleats com a grup d'interès essencial per a l'empresa, atorgant-los una categoria pròpia d'anàlisi i diferenciant-los del pilar social en què s'inscrivien tradicionalment.

Això implica ampliar els criteris ESG per convertir-los en el model E.ESG, donant a la E d'**employees** tota la rellevància que creiem que es mereix. Aquest canvi es basa en la convicció que només essent sostenibles també amb les persones de dins de les empreses es podrà assolir amb solvència i coherència l'impacte en les dimensions ambiental, social i de bon govern.

Si el pas del capitalisme dels accionistes al capitalisme de tots els grups d'interès és seriós; si la insistència en la importància de les empreses amb propòsit o de les organitzacions amb impacte respon a una convicció profunda (com sembla que propugnen la **Business Roundtable** o el Fòrum Econòmic Mundial), i si les empreses sostenibles combinen de manera equilibrada les tres P (**people, planet i profits**), llavors sembla lògic fer una atenció especial a la P de les **persones treballadores**.

Si les organitzacions en general, i les empreses en particular, són una comunitat de persones, la correcció del model que proposem ajuda a situar millor les persones treballadores (totes elles) com a **stakeholders** imprescindibles perquè les empreses assoleixin el seu propòsit i contribueixin millor a la sostenibilitat a partir del seu talent.

En definitiva, el model E.ESG que desenvoluparem als propers anys defensa el desplegament d'uns criteris ja inclosos a la visió "clàssica" ESG, però l'aprofundeix i es defineix especialment com una taxonomia de bones pràctiques sostenibles de l'empresa en relació amb les seves persones i els seus equips.

D'aquesta manera, la sostenibilitat empresarial es fonamenta ara sobre la resposta que l'empresa sigui capaç

de donar simultàniament a: 1) els impactes que genera en els ecosistemes (responsabilitat ecològica) i el valor real que aporta a la societat (responsabilitat social); 2) la connexió amb el negoci (generació de prosperitat) i el seu bon govern, i 3) l'aportació de valor vital i la contribució a la realització professional de les persones treballadores (benestar i desenvolupament).

Posar l'accent en les persones treballadores significa atendre també les seves expectatives com a grup d'interès clau i dotar les organitzacions de mecanismes efectius d'escolta activa de les seves necessitats i aspiracions, i situar-les a l'eix de l'estratègia empresarial. D'aquí que el model E.ESG que proposem sigui fonamentalment un model de gestió sostenible de l'empresa, a través —ara també— de la sostenibilitat específica dels seus equips i de l'aportació de sentit a la seva labor.

Per això, considerem que el nou model E.ESG no és un model de gestió de persones, sinó més aviat un model **integral** de gestió d'empreses sostenibles. El nostre propòsit és que les empreses es puguin inspirar en un conjunt de temàtiques, indicadors i pràctiques estructurades, aplicades a les persones treballadores, que ajudin a millorar la gestió empresarial per fer-la més sostenible.

Per fer possible aquest propòsit, als propers anys crearem una comunitat d'aprenentatge i de bones pràctiques en què les empreses associades que decideixin unir-se al projecte es puguin beneficiar del conjunt de continguts, metodologies, eines, indicadors, mètriques, sistemes de report i pràctiques estructurades, aplicades a les persones treballadores, que ajudin a accelerar la millora integral de la gestió sostenible de l'empresa.

Creiem que la comunitat d'aprenentatge i bones pràctiques que impulsarem pot esdevenir la millor guia d'acompanyament per ajudar a implantar amb èxit i de forma progressiva tots els components relacionats amb la sostenibilitat i, específicament, els vinculats amb la centralitat de les persones treballadores.

Agraïments

Volem expressar el nostre agraïment més sincer a **Alsea** i a **Bonpreu** pel seu suport i patrocini, que han estat imprescindibles per a la realització d'aquest projecte de recerca. La seva confiança en aquesta primera aproximació al model E.ESG reflecteix el seu compromís amb un lideratge empresarial transformador, orientat a construir organitzacions més responsables, sostenibles i humanes.

El seu suport és clau per conceptualitzar un enfocament que cerca respondre als reptes actuals de les empreses, integrant les necessitats de les persones treballadores en unes estratègies corporatives coherents i sostenibles. Aquest projecte posa de manifest que la sostenibilitat comença a dins de les organitzacions: amb equips que són escoltats i valorats, que estan alineats amb el propòsit i que se situen al centre de la gestió empresarial.



Volem reconèixer també la contribució valuosa de les organitzacions i de les persones següents, que amb els seus coneixements i experiències, compartits a través de la seva participació en entrevistes i grups focals, han enriquit significativament els resultats d'aquesta recerca.

- **Alsea:** Mar Romero, directora de Persones i ASG d'Alsea Europa
- **B. Braun:** Antonio Jódar, director d'Afers Corporatius, i Andrea Sellés Gomà, directora de Recursos Humans
- **Bonpreu:** Albert Aranda, director de Persones
- **Damm:** Alba Linares, *manager* de Responsabilitat Social Corporativa
- **Frime:** Carme Tomás, directora de Persones
- **ISS:** Eulàlia Devesa, directora de Sostenibilitat Social i de la Fundació ISS, i Anna Viñolas, directora de Talent i Desenvolupament
- **Leroy Merlin:** Fernando Álvarez, líder regional de Persones a Catalunya
- **Hospital Sant Joan de Déu:** Francesc Ricart, director de Persones i Valors
- **Sopra Steria:** Raquel Pérez Casas, directora de Recursos Humans
- **Suara Coop:** Mònica Vázquez, directora de Persones
- Jordi Montserrat i Xavier Juanico, especialistes en clima laboral i socis d'Openmet Group
- Javier Rubio, psicòleg especialista en benestar individual i d'organitzacions
- Marta García-Valenzuela Pérez, experta en lideratge sostenible i diversitat, i sòcia de Talengo
- Jordi Garriga, soci director d'e-Motiva (Nexe Group)
- José Miguel de la Dehesa, director general de la Fundació Factor Humà
- Diana Perales, responsable d'activitats i projectes de la Fundació Factor Humà
- Jordi Inglada, director de Comunicació de la Fundació Factor Humà

A tots ells, el nostre agraïment més profund pel seu temps, generositat i aportacions.

El resultat d'aquest projecte no hauria estat el mateix sense la seva implicació i compromís.

Capítol 1

Per a què el model E.ESG

Per a què el model E.ESG

1.1. Marc global i presentació del model

Avui dia, els reptes més importants que abordem a escala mundial es materialitzen de forma inequívoca en els 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) que defineix l'Agenda 2030 i que comprometen tots els estats membres de l'ONU. La seva intenció és no deixar a ningú enrere.

A partir d'aquesta declaració universal, una de les maneres d'articular els ODS en pràctiques efectives a les organitzacions ha estat a través d'aquests tres pilars de la sostenibilitat: ambiental, social i de govern corporatiu, més coneguts per les seves sigles ASG (a partir d'ara, ESG, en anglès). Tant els reguladors com els inversors i els analistes financers consideren que les empreses que integren els criteris ESG i que estan més compromeses amb la societat obtenen més rendibilitat i generen un impacte més positiu sobre totes les parts implicades o stakeholders.

Els criteris ESG s'han anat desglossant al seu torn en diverses categories, que permeten avaluar i classificar els impactes i els riscos de l'empresa en cadascuna d'aquestes àrees clau. Aquestes categories poden variar en les seves metodologies, indicadors i mètriques segons l'enfocament dels diferents països, de les agències de qualificació i dels sectors, però la tendència general és a una unificació progressiva.

Dins de la S de social, avui es consideren inclosos diversos aspectes relacionats amb els drets humans, la cadena de subministrament, les relacions amb les comunitats i, pel que fa a aquest estudi, les persones treballadores.¹ Ho podem veure reflectit en aquest gràfic:

Quadre 1: Gràfic dels pilars ESG segons les NEIS
(Normes Europees d'Informació sobre Sostenibilitat)



¹ CORTÉS, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Institut d'Innovació Social d'Esade, Fundació Randstad

Nosaltres fixem l'atenció en els empleats com a grup d'interès essencial per a l'empresa. I és aquí on la nostra proposta modifica deliberadament l'acrònim per destacar aquesta nova dimensió, de fet subsumida dins la S de social, que no és sinó la E d'empleats, conformant així el model E.ESG (en les seves sigles en anglès). Aquest canvi vol aportar més coherència al model ESG anterior i posar en valor especialment l'ODS 8 en matèria de treball decent i creixement econòmic; a més, es basa en la convicció que **només essent sostenibles amb les persones dins de les empreses podrem generar amb solvència un impacte transformador en les altres tres dimensions (ESG)**.

En aquest estudi, tractem de justificar aquesta nova combinació de lletres i el valor afegit que aporta a les empreses.

1.2. Antecedents

És just reconèixer que la primera referència a aquesta idea fou expressada pel jutge nord-americà Leo Strine a l'article "Workers must be at the heart of company priorities",² publicat al *Financial Times* l'octubre del 2019. En ell afirma que **"des de finals de la dècada de 1940 fins a principis de 1970 els treballadors i els inversors van compartir la riquesa que generava una economia forta i en creixement. Però, des de llavors, aquest pacte social s'ha erosionat: la productivitat dels treballadors ha augmentat un 70%, però la retribució per hora ha crescut tan sols un 12%. Mentrestant, els beneficis de les empreses han registrat màxims històrics. Els treballadors estatunidencs estan més formats i capacitats i fan més per generar beneficis, però comparteixen molt menys els fruits d'aquest treball"**. D'aquí ve que proposi que no és suficient l'interès dels inversors pels factors mediambientals, socials i de governança i planteja que aquests **"s'haurien de centrar en EESG, afegint una E per als interessos dels empleats de l'empresa"**. Posteriorment, en aquest article acadèmic,³ Strine afegeix que **"utilitzarem el terme EESG per incorporar els interessos dels empleats en el marc ESG, en comptes de limitar-nos a 'enterrar-los dins la S'"**.

En definitiva, i aquesta és una altra condició necessària per sostenir el model que proposem aquí, les empreses –enteses tradicionalment com l'òrgan de govern, els màxims directius i els inversors (*shareholders*)– estan fent cada vegada més atenció als seus grups d'interès, entre ells la societat i els propis treballadors (*stakeholders*). Convertir aquesta tensió *shareholder-stakeholder* en equilibri i sinergia serà la clau de la sostenibilitat de les empreses.

A més, creiem que diferenciar el valor propi dels empleats del conjunt de relacions i impactes socials que les empreses generen aporta ordre i llum a les categories d'avaluació esmentades. Perquè això ens ajuda a diferenciar, d'una manera més equilibrada per a la seva avaluació correcta, l'entorn mediambiental (*environmental*), l'entorn social (*social*), l'entorn corporatiu (*governance*) i l'entorn laboral (*employees*), sens dubte els quatre àmbits principals d'impacte de les empreses amb relació a la sostenibilitat.

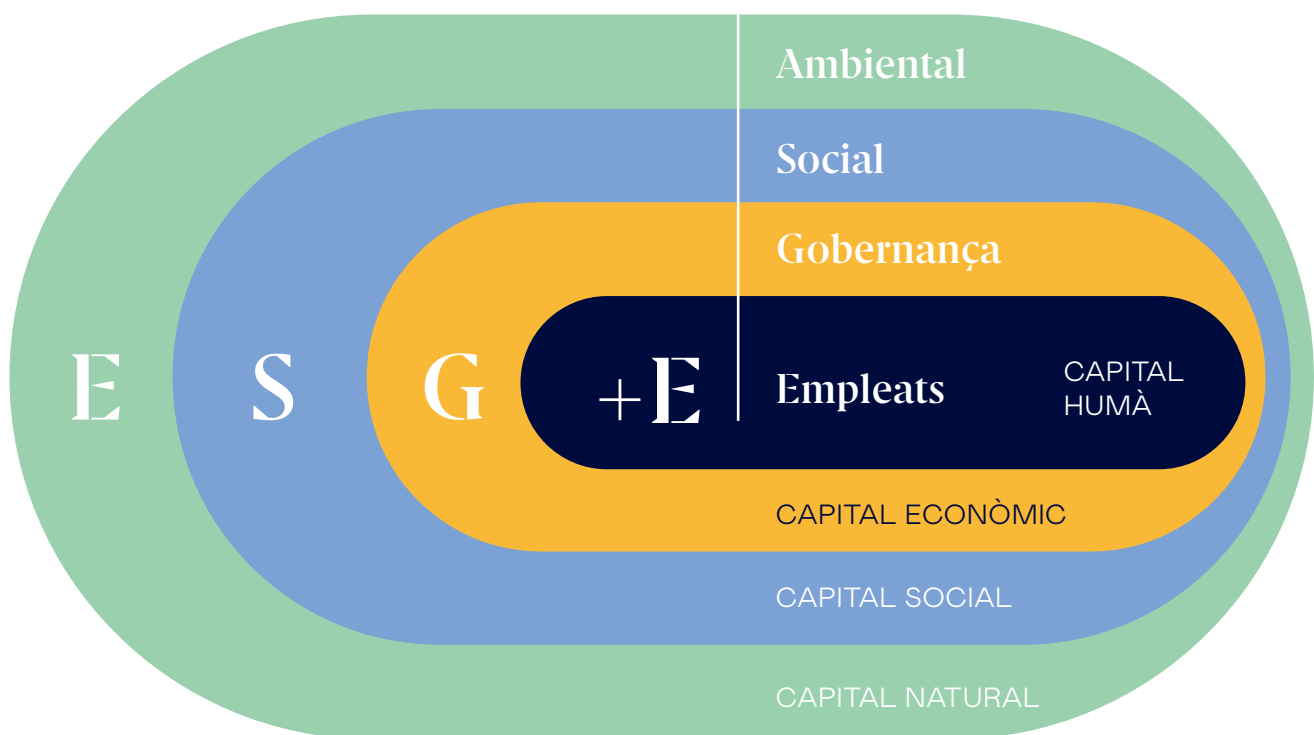
² Strine, Leo (2019): "Workers must be at the heart of company priorities". *Financial Times*, 1 d'octubre. Disponible a: <https://www.ft.com/content/9a0d35a8-dec4-11e9-b8e0-026e07cbe5b4>

³ Strine, Leo, *et al.* (2020): "Caremark and ESG, Perfect Together: A Practical Approach to Implementing an Integrated, Efficient, and Effective Caremark and EESG Strategy".

I, al seu torn, això ens permet presentar, d'una manera més nítida, els quatre capitals crítics per al bon acompliment present i futur de l'empresa i de la humanitat, segons l'OCDE. El capital natural, el capital social, el capital econòmic i el capital humà. El capital natural inclou els actius naturals no renovables i condicionalment renovables i els passius naturals, la Terra i els ecosistemes. El capital social engloba les relacions entre les persones i les xarxes socials, i les normes de reciprocitat i confiança que en sorgeixen. El capital econòmic inclou el capital físic i financer. I, finalment, el capital humà comprèn els coneixements, les habilitats i les capacitats de les persones empleades.

Si les organitzacions en general i les empreses en particular són una comunitat de persones, la correcció del model que proposem ajuda a situar al centre les persones treballadores. En aquest cas, la centralitat de les persones no se separa, sinó que s'incrusta en la seva interacció amb l'organització, la societat i l'entorn mediambiental. No implica dominació, separació instrumental o simple coexistència o "interferència" amb els altres àmbits, sinó que reforça la visió sistèmica que reconeix la interdependència inherentment dinàmica i no lineal entre els diferents elements dels sistemes laboral, econòmic, social i ecològic.

Quadre 2: Les dimensions E.ESG distribuïdes en quatre capitals



A més, bona part de la regulació europea avança en aquesta línia, exigint reports no financers, amb la qual cosa, de fet, proposa seguir uns models de gestió sostenibles. I, pel que fa a les persones treballadores, és evident que cada vegada tenen més força per fer valer les seves expectatives i inquietuds, sobretot quan poden decidir incorporar-se o mantenir-se a l'empresa, o no fer-ho si no en queden satisfetes. Així doncs, **s'està produint un canvi de poder que situa les persones treballadores al centre, com a stakeholders imprescindibles perquè les empreses assoleixin la missió i contribueixin millor a la sostenibilitat a partir del seu talent.**

1.3. Els criteris del model E.ESG

Per tal d'identificar quines pràctiques s'emmarquen en aquest model, cal definir els criteris que el configuren. El model E.ESG que proposem se centra en tres dimensions, que han d'estar presents simultàniament:

Escolta activa i atenció a les necessitats de l'*stakeholder* empleat.⁴

Perquè l'empresa sigui sostenible en el futur, necessita equips sostenibles, és a dir, en què puguin viure diferents generacions, formats per a un context laboral molt exigent en noves habilitats, amb seguretat psicològica i connectats amb el seu propòsit. Aquestes són algunes de les exigències de l'entorn laboral actual per a un treball que es pugui mantenir en el temps.⁵

Una prova d'aquesta escolta activa serà la participació real dels empleats en les polítiques de gestió del talent i en les iniciatives responsables de l'empresa. En aquest sentit, la legislació europea ja preveu uns indicadors d'escolta dels "interessos i opinions del personal propi".

Responsabilitat respecte a la societat i al medi ambient, representats als pilars ESG

Certament, sobre aquest punt, ja hi ha un impuls notable de la normativa europea, com veurem més endavant. Però aquesta responsabilitat ecosocial i de bon govern corporatiu consisteix a anar més enllà dels aspectes legals,⁶ tant en el compromís amb el medi ambient com en el compromís social, amb la plantilla i la cadena de subministrament, i en la transparència i l'ètica en la governança. És una mena de mandat ecosocial o moral en què les empreses contribueixen a les inquietuds i a les necessitats actuals de la societat i que alguns autors han anomenat *llicència social* per operar, molt connectada amb la reputació i amb la legitimitat de l'empresa.

És essencial que es tracti de pràctiques que impulsin els ODS, en particular l'ODS 8, relatiu al treball decent.⁷ A tall d'exemple, parlem de treball digne quan una persona percep un salari digne, gaudeix d'una jornada digna o és valorada a la feina pel fet d'exercir una professió digna que genera uns impactes dignes al seu entorn.

⁴ La plantilla inclou els que s'hi poden incorporar, els que ja la integren i els que se'n van.

⁵ A l'informe recent de Randstad titulat *¿Por qué hablamos de empleo sostenible?*, es fa la definició següent d'ocupació sostenible: "L'ocupació sostenible és aquella que, com a resposta a les transformacions impulsades per diferents tendències, com la globalització, els canvis demogràfics i tecnològics, entre d'altres, garanteix l'estabilitat i la qualitat del treball al llarg de tota la vida laboral de les persones. Es caracteritza per la creació de llocs de treball resilients i socialment responsables, en què es prioritza la flexibilitat, l'equitat i el benestar dels empleats. Aquest tipus d'ocupació fomenta el creixement econòmic, sense comprometre l'equilibri social, ambiental i cultural, integrant pràctiques empresarials que promouen la igualtat d'oportunitats, la conciliació entre la vida laboral i la personal i un compromís decidit a favor de la sostenibilitat mediambiental." Disponible a: <https://www.randstadresearch.es/por-que-hablamos-empleo-sostenible/>

⁶ "Si una empresa decideix fer més que el mínim legal respecte als seus empleats, els seus consumidors, el medi ambient i la societat en conjunt, i implementa polítiques i estàndards sòlids d'E.ESG per fer-se responsable d'aquests objectius, satisfarà alhora les demandes legítimes de programes sòlids d'E.ESG." Strine, Leo, et al. (2021): "Caremark and ESG, Perfect Together: A Practical Approach to Implementing an Integrated, Efficient, and Effective Caremark and EESG Strategy".

⁷ Segons les Nacions Unides, "l'ODS 8 pretén aconseguir un creixement econòmic sostingut, inclús i sostenible, que beneficiï totes les persones per igual i no perjudiqui el medi ambient. Això només es pot aconseguir creant ocupació decent per a totes les persones, especialment per a les dones, els joves i altres grups en situació de vulnerabilitat, erradicant pràctiques com el treball forçós i infantil, i impulsant l'emprenedoria i la innovació tecnològica. Només així s'aconseguirà generar plena ocupació de qualitat i incrementar el benestar de la població. El sector privat té un paper clar en l'assoliment d'aquest objectiu, ja que és un actor principal per al creixement econòmic i la creació de llocs de treball.

Connexió amb l'estratègia de negoci

Les pràctiques i el model no seran sostenibles si no es connecten amb la realitat del negoci.⁸

Responsable també significa “sostenible”. Si aquesta palanca no hi és present des del principi, l'avanç del model requerirà un gran esforç per a la direcció.

En definitiva, el model E.ESG que proposem es defineix com un marc d'actuació de l'empresa amb l'empleat, la sostenibilitat del qual es fonamenta en la resposta que sigui capaç de donar simultàniament a: 1) les expectatives dels treballadors (condicions laborals, benestar i desenvolupament), 2) el valor real que aportí a la societat (responsabilitat social) i els impactes que generi en els ecosistemes (responsabilitat ecològica) i 3) la connexió amb el negoci (productivitat) i el seu bon govern.

Aquestes tres dimensions ens serviran, a més, com a **anàlisi de materialitat**, sabent que, donant resposta a les expectatives dels treballadors, després d'escoltar-los activament, alhora que ho fem amb les necessitats socials (força laboral multigeneracional, lluita contra les desigualtats, aposta per la inclusió) i amb els requisits mediambientals (clima, contaminació, recursos hídrics, residus, biodiversitat), i estant alineats amb l'estratègia del negoci, estarem dins el model E.ESG.

Quadre 3:
Matriu de
tres dimensions del
model E.ESG.



Font: elaboració pròpia

Així, les empreses han de garantir unes condicions dignes de treball, tant als seus treballadors directes com a les seves cadenes de subministrament, erradicar pràctiques que posin en perill els drets laborals, fomentar la contractació de nova mà d'obra, especialment entre els grups en situació de vulnerabilitat, i incrementar la productivitat econòmica, a través de l'impuls de l'R+D+I, la tecnologia i l'emprenedoria". Disponible a: <https://www.pactomundial.org/ods/8-trabajo-decente-y-crecimiento-economico/>

8 "És més probable que les empreses generin beneficis sostenibles si actuen de manera justa amb els seus empleats, clients, creditors, el medi ambient i les comunitats afectades per les operacions de les empreses". Strine, Leo E., et al. (2021): "Caremark and ESG, Perfect Together: A Practical Approach to Implementing an Integrated, Efficient, and Effective Caremark and EESG Strategy".

Podem observar aquestes tres dimensions a la matriu del quadre anterior. A la confluència de l'empresa amb els seus treballadors, trobem les pràctiques ja conegudes de gestió de persones, l'àmbit dels recursos humans i la gestió del talent. A la intersecció entre l'empresa i la societat, hi ha totes les activitats que tenen a veure amb la responsabilitat social corporativa, avui ancorada en els pilars ESG ja esmentats. En la interacció de l'empresa amb l'entorn mediambiental, sorgeixen els "nous riscos" actuals, associats al canvi climàtic i a la pèrdua de biodiversitat. I, en la relació entre la societat i els treballadors, en aquest model ens referim al context social i laboral, que reflecteix les inquietuds i les problemàtiques de la societat en conjunt. Quan una persona entra a treballar en una empresa, transfereix, de manera conscient o inconscient, aquestes necessitats a l'empresa. Poden ser les seves aspiracions o els valors de la igualtat, la inclusió, el benestar o la cerca de propòsit, i des d'aquest moment és responsabilitat de l'empresa aportar un context en què siguin raonablement ateses. Si no és així, les persones no hi estaran a gust i marxaran a un altre lloc on trobin aquesta coherència o, cosa pitjor, es quedaran a l'empresa fent-hi una renúncia silenciosa. És per això que el model E.ESG consisteix fonamentalment en un model de gestió sostenible de l'empresa, a través de la sostenibilitat dels seus equips.

Vegem alguns exemples de pràctiques E.ESG per la confluència d'algunes d'aquestes dimensions.

Un exemple seria la diferència entre el salari mínim, establert per llei, i el salari digne.

Aquest últim atén una necessitat d'igualtat social, en particular en aquells llocs en què la retribució potser no arriba per mantenir una vida digna. L'ODS 8 s'hi refereix com a treball decent. És, sens dubte, una necessitat dels treballadors. I repercuteix en la reputació de l'empresa, a més de suposar més motivació i, per tant, més productivitat de la plantilla.

Un altre exemple pot ser comptar amb una plantilla diversa i una cultura inclusiva.

Els beneficis de la diversitat i la inclusió per a l'empresa, en termes d'innovació, productivitat, sentit de pertinença o col·laboració, han estat demostrats per molts estudis⁹. A més, això respon a la necessitat de convivència de diverses generacions a la societat actual i, per tant, a les empreses, com a reflex de la composició social. A més, les persones volen treballar en un entorn inclusiu i divers, més just i equitatiu, on puguin desenvolupar millor les seves habilitats. De nou, les dimensions conflueixen en la creació d'una cultura inclusiva com a mesura emmarcada en el model E.ESG.

El valor afegit d'aquesta nova perspectiva E.ESG està en relació amb la idea força d'acreditar la llicència social en la mesura que l'empresa és capaç d'integrar, ser diversa, pagar uns sous dignes, atendre els col·lectius en risc d'exclusió, etc. És a dir, la realització de pràctiques de gestió sostenible de les persones és descriptiva de les empreses més ambicioses, i així ho hem detectat en l'anàlisi bibliogràfica i de tendències, que hem pogut validar a través de les entrevistes a diferents empreses i al grup focal.

9 Cortés, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Institut d'Innovació Social d'Esade, Fundación Randstad.

I no podem deixar d'assenyalar, perquè és un aspecte que ha estat present en les persones entrevistades al llarg de tota la recerca, que aquests resultats només són possibles gràcies a la voluntat real de les persones que lideren les organitzacions. És el que anomenem **lideratge responsable**, ancorat en uns valors relacionats amb la sostenibilitat, exemplar i que promou una cultura sostenible també per al seu entorn.

D'altra banda, l'objectiu d'aquest document és també elaborar una senzilla taxonomia de diferents pràctiques que avui es puguin prendre en consideració en aquest marc E.ESG. No es tracta de crear noves mètriques o de pretendre validar què és o què deixa de ser un enfocament de sostenibilitat amb l'*stakeholder* empleat, sinó d'oferir un mapa per moure's en funció de l'activitat de l'empresa, de les necessitats del context i de les expectatives de la plantilla. Un esquema similar al que proposem al quadre següent, en què, d'acord amb els tres pilars clàssics ESG i el seu desglossament en subtemàtiques, incorporem un quart pilar, centrat en les persones empleades, que abans quedava inclòs o "barregat" dins el pilar social:

Quadre 4: Distribució de temàtiques i subtemàtiques en el model E.ESG.

E	Empleats*	Condicions de treball i relacions laborals	Salut, seguretat i benestar laboral	Diversitat, equitat i inclusió	Desenvolupament professional i gestió del talent	Propòsit i sentit de pertinença
E	Ambientals	ESRS E1 Canvi climàtic	ESRS E2 Contaminació	ESRS E3 Recursos hídrics i marins	ESRS E4 Biodiversitat i ecosistemes	ESRS E5 Ús dels recursos i economia circular
S	Socials	ESRS S1 Personal propi*	ESRS S2 Treballadors de la cadena de valor	ESRS S3 Comunitats afectades	ESRS S4 Consumidors i usuaris finals	
G	Governança	ESRS G1 Conducta empresarial				

No obstant això, convé prestar atenció a l'advertiment del jutge Strine quan recorda que **"si l'E.ESG es converteix en un complement més d'una llista d'elements de verificació que ja són difícils de complir, els defensors d'una major responsabilitat social corporativa, és a dir, dels E.ESG, no aconseguiran el seu valuós propòsit. Procurem evitar aquest resultat malbaratador i perjudicial."** Per això, les mètriques que ja s'apliquen a diferents normatives i d'altres que les empreses ja estan utilitzant servirán com a indicadors del model per a cadascuna de les seves dimensions.

El nostre propòsit és **que les empreses es puguin inspirar en aquest conjunt de pràctiques estructurades, a fi de millorar el seu model de gestió empresarial per fer-lo més sostenible, comptant amb uns equips de treball més sostenibles.**

Per completar aquest procés, és essencial afegir a aquesta articulació **l'escolta activa de les necessitats de l'*stakeholder* empleat** i la seva participació en les iniciatives i les polítiques pròpies de l'empresa. Podem afirmar, doncs, que **el model que proposem no és un model de gestió de persones, sinó més aviat un nou model integral de gestió d'empreses sostenibles.**

Concloent, en paraules de Strine, aquest model **"podria informar millor les decisions empresarials; utilitzar el temps dels accionistes, de la direcció i dels empleats d'una manera més eficient, i procurar una millor cultura corporativa, que cerqui el benefici sostenible a través del compromís de ser bons ciutadans"**.



1.4. Marc legislatiu

Davant del desenvolupament legislatiu creixent, sobretot en l'àmbit europeu, i atès que el model E.ESG aspira a anar més enllà dels mínims de la llei, presentem l'estat actual de la normativa a Espanya i a Europa per tal de delimitar amb més precisió el marc d'actuació.

La transparència en la informació de gestió no financera s'exigeix cada vegada més a les empreses. A Espanya, aquesta obligació comença amb la Llei 11/2018 en matèria d'informació no financera i diversitat.¹⁰ Més recentment, l'any 2023, va entrar en vigor la Directiva relativa a la presentació d'informació sobre sostenibilitat per part de les empreses (*Corporate Sustainability Reporting Directive* o CSRD),¹¹ una nova llei de la Unió Europea que té com a objectiu establir de forma unificada els requisits dels informes de sostenibilitat de les empreses. Aquesta norma, que modifica la Directiva sobre divulgació d'informació no financera (*Non-Financial Reporting Directive* o NFRD), s'aplicarà de manera progressiva entre els anys 2024 i 2026: inicialment afectarà les grans empreses d'interès públic amb més de 500 empleats i posteriorment s'ampliarà a altres grans empreses no subjectes a la NFRD, així com a les pimes cotitzades i a altres empreses de fora de la UE amb un volum de negoci important a la UE. El seu objectiu és promoure una major transparència i comparabilitat de la informació relativa a l'acompliment ambiental, social i de governança (ESG) de les empreses.

És rellevant destacar que la CSRD va acompanyada d'un sistema de report amb nous estàndards ESRS (*European Sustainability Reporting Standards* o NEIS en castellà), per tal d'avaluar les qüestions ambientals, socials i de governança, a fi de determinar-ne la materialitat.

Finalment, l'any 2024 es va publicar la Directiva sobre diligència deguda de les empreses en matèria de sostenibilitat (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive* o CSDDD),¹² que complementa la CSRD incorporant-hi una obligació addicional per a algunes empreses. Aquesta darrera norma obliga les empreses a identificar, prevenir, mitigar i, si s'escau, pal·liar els impactes negatius sobre els drets humans i sobre el medi ambient de les seves operacions i de les cadenes de subministrament. La Directiva cerca que el model de negoci i les estratègies de les empreses ajudin a tenir una economia global sostenible i contribueixin a limitar l'escalfament global a 1,5°C. El focus d'aquesta Directiva en les cadenes de subministrament fa que la seva afectació s'estengui, indirectament, a les petites i mitjanes empreses.

Finalment, cal recordar que queda pendent el desenvolupament de la **taxonomia social europea**,¹³ que planteja objectius de treball decent (que inclouen els treballadors de la cadena de subministrament), a més d'altres relacionats amb els consumidors finals i amb les comunitats. En el tractament del treball decent, s'inclouen aspectes com el salari digne, la seguretat i la salut o la formació contínua. Aquest document està encara en fase d'esborrany i no s'hi han registrat avanços des de febrer del 2022.

¹⁰ Llei 11/2018, de 28 de desembre, per la qual es modifica el Codi de comerç, el text refós de la Llei de societats de capital aprovat pel Reial decret legislatiu 1/2010, de 2 de juliol, i la Llei 22/2015, de 20 de juliol, d'auditoria de comptes, en matèria d'informació no financera i diversitat.

¹¹ CSRD: *Corporate Sustainability Reporting Directive*. Directiva (UE) 2022/2464 del Parlament Europeu i del Consell, de 14 de desembre de 2022, per la qual es modifiquen el Reglament (UE) 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE i la Directiva 2013/34/UE, sobre la presentació d'informació de sostenibilitat per part de les empreses.

¹² Directiva (UE) 2024/1760 del Parlament Europeu i del Consell, de 13 de juny de 2024, sobre diligència deguda de les empreses en matèria de sostenibilitat i per la qual es modifiquen la Directiva (UE) 2019/1937 i el Reglament (UE) 2023/2859 (CSDDD).

¹³ EU Platform on Sustainable Finance (2022): *Final Report on Social Taxonomy*. Febrer.

En definitiva, amb l'impuls normatiu de la Unió Europea, sabem que **les obligacions de transparència repercutiran en unes pràctiques més sostenibles i ètiques de gestió de les persones. És a dir, les mètriques de report es traduiran en un model de gestió més sostenible per a les empreses. És decisió d'aquestes convertir aquesta necessitat en una oportunitat, per tal d'oferir un entorn de benestar i d'equitat a les seves plantilles.** Per a això, han d'aconseguir que la seva cultura, les seves polítiques, les seves pràctiques i el seu estil de lideratge siguin coherents amb les iniciatives E.ESG que adoptin i que després hauran de reportar. Creiem que, d'aquesta manera, l'esforç serà menor i el rendiment, més visible i eficaç. I també creiem que la millora del model que proposem s'anticipa als desenvolupaments normatius immediats previstos en matèria social i laboral, contribuint així a ordenar els elements i a facilitar els factors que s'hauran d'implementar pròximament en el marc de la Unió Europea.



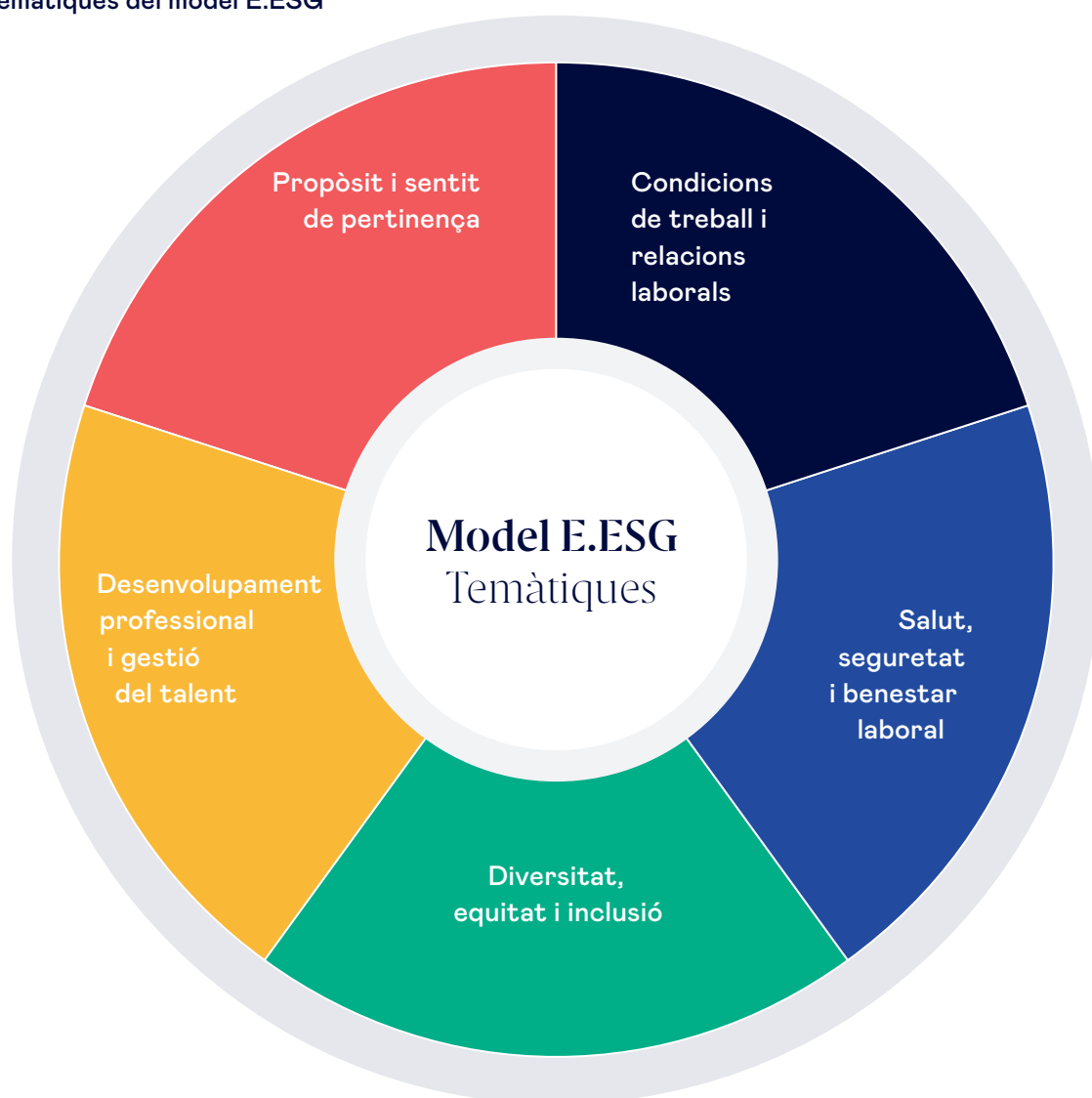
Capítol 2

Temàtiques del model E.ESG

Temàtiques del model E.ESG

A continuació, exposem les temàtiques específiques en què es concreta el model E.ESG. Per seleccionar i agrupar aquestes categories, hem seguit un doble criteri. El primer ha partit d'una selecció de l'històric de qüestions que han estat centrals en l'itinerari laboral de les persones, esmentades amb una estructura i una ordenació similars en la immensa majoria dels estudis i de les obres de la literatura especialitzada. I el segon criteri, més dinàmic, ha consistit a prioritzar les temàtiques que, ja sigui pel context actual o bé per les necessitats i les expectatives de les persones, són tendències confirmades o emergents. Tenen en comú que situen la persona al centre i donen protagonisme a la sostenibilitat en el model de gestió de l'organització i de les persones.

Quadre 5: Temàtiques del model E.ESG



Per la seva banda, els apartats seleccionats dins de cada temàtica responen també a aquest segon criteri. No pretenen ser enumeracions exhaustives, sinó més aviat al contrari: ens hem centrat en les iniciatives o tendències més presents en la realitat actual de les organitzacions i més analitzades en estudis específics. Aquestes matèries específiques ajuden a il·lustrar cada categoria amb exemples i bones pràctiques, alguns extrets del grup focal constituït per a aquest estudi.

Quadre 6: El model E.ESG: temàtiques i subtemàtiques



2.1. Condicions de treball i relacions laborals

SALARI DIGNE

Actualment, s'estima que prop de 1.000 milions de persones no guanyen prou per viure de manera decent.¹⁴ És cert que, per esmenar el problema de la baixa remuneració, molts països han establert un salari mínim. Aquest mecanisme ja s'esmenta al preàmbul de la Constitució de l'OIT, adoptada l'any 1919, com "la garantia d'un salari vital adequat" i, més endavant, el 1970, el Conveni sobre la fixació de salaris mínims de la pròpia OIT insta a fixar uns sistemes de salaris mínims que assegurin la protecció dels treballadors enfront d'unes remuneracions indegudament baixes.

Però això no és suficient. Per bé que avui el 90% dels països del món (més de 170) han adoptat aquesta mesura, la seva aplicació no arriba a tots els tipus de treballadors. Això és així perquè, o bé no s'actualitza (en alguns països, des de fa dècennis), o bé aquest salari mínim se situa per sota del llindar de la pobresa.¹⁵ Així doncs, **l'exigència legal del salari mínim no sempre permet una vida digna.**

Per evitar aquesta situació, la Comissió Europea va publicar l'any 2020 una directiva sobre el tema¹⁶ i el 2023 el Pacte Mundial de les Nacions Unides (*UN Global Compact*) va incloure els salaris dignes en la seva iniciativa **Forward Faster**,¹⁷ en què proposava accions concretes que les empreses havien de desenvolupar.

La recent Directiva de presentació d'informació sobre sostenibilitat per part de les empreses (CSRD, per les seves sigles en anglès)¹⁸ i els seus estàndards de report (ESRS)¹⁹ reforcen aquesta necessitat en establir que les empreses subjectes a ella informin sobre com asseguraran uns "salaris adequats" en les seves plantilles i la seva cadena de subministrament.

Per saber en què consisteix aquest mecanisme, és important definir aquests termes.²⁰

¹⁴ "Today, over a billion working people worldwide –1/3 of all workers – are estimated to earn less than they need to afford a decent standard of living." <https://forwardfaster.unglobalcompact.org/living-wage>

¹⁵ ILO (2024): "Wage policies, including living wages".

¹⁶ Directive on Adequate Minimum Wages. Disponible a: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020PC0682>

¹⁷ UN Global Compact: *Forward Faster*. Disponible a: <https://forwardfaster.unglobalcompact.org/>

¹⁸ CSRD: *Corporate Sustainability Reporting Directive*. Directiva (UE) 2022/2464, del Parlament Europeu i del Consell, de 14 de desembre de 2022, per la qual es modifiquen el Reglament (UE) 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE i la Directiva 2013/34/UE, sobre la presentació d'informació sobre sostenibilitat per part de les empreses.

¹⁹ Els *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) o els Normes Europees d'Informació sobre Sostenibilitat (NEIS), en català, fixen la línia de les tendències en matèria de divulgació d'informació ambiental, social i de governança (ESG).

²⁰ Glossari adaptat de: Barford, A.; Gilbert, R.; Beales, A.; Zorila, M.; Nelson, J. (2022): *The case for living wages – How paying living wages improves business performance and tackles poverty*. Business Fights Poverty, University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership & Shift.

En primer lloc, el **treball decent** es pot definir com un treball productiu que genera uns ingressos justos i aporta seguretat al lloc de treball i protecció social, junt amb perspectives de desenvolupament personal i integració social, llibertat d'expressió i organització, igualtat de oportunitats i igualtat de tracte entre dones i homes (OIT, 2021).

Quina és, llavors, la diferència entre un salari digne i un salari mínim?

El **salari digne** és la remuneració que rep un/a treballador/a en un lloc determinat per una setmana de treball estàndard, suficient per proporcionar-li un nivell de vida decent per a ell/a i per a la seva família, incloent-hi els aliments, l'aigua, l'habitatge, l'educació, l'atenció mèdica, el transport, el vestit i altres necessitats essencials, així com la provisió per a esdeveniments inesperats (Coalició Mundial per un Salari Digne, 2021).

Té relació amb l'equivalència de poder adquisitiu (*purchasing power parities*),²¹ que intenta igualar el poder adquisitiu de diferents monedes, eliminant les diferències en els nivells de preus entre països.

Per contra, el **salari mínim** és la remuneració mínima que un ocupador està legalment obligat a pagar als assalariats i que no pot ser reduïda per conveni col·lectiu o per un contracte individual (OIT, 2021).

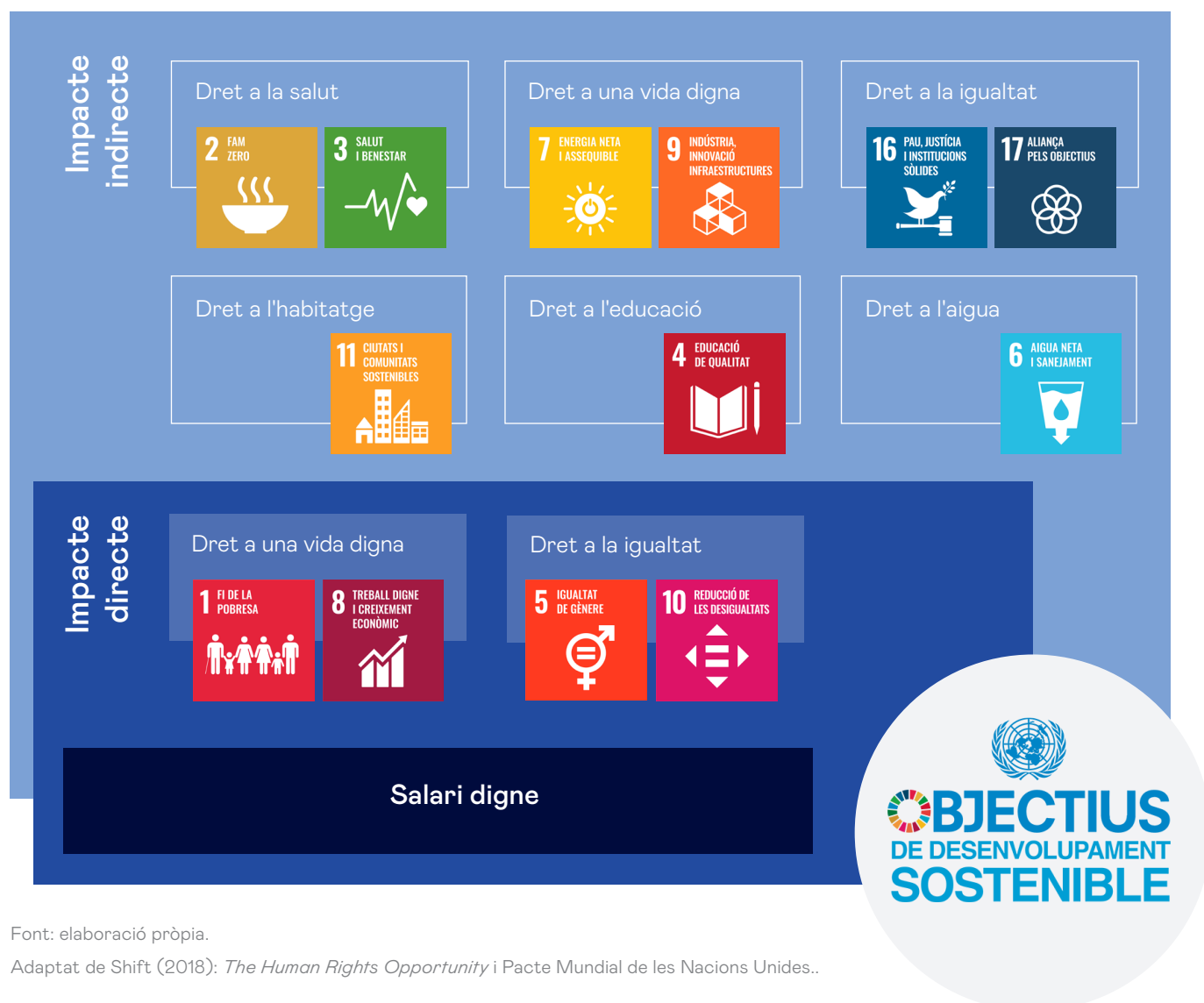
Quins són els beneficis del salari digne?

- **Accelerar el compliment dels ODS.** Així, contribueix directament a drets globals, com la reducció de la pobresa (ODS 1), la igualtat de gènere (ODS 5), el treball decent (ODS 8) i la reducció de les desigualtats (ODS 10). I, de manera indirecta, afavoreix altres drets socials, com l'habitatge, la salut i l'educació.²²
- **Reduir la rotació de personal,** en incrementar la motivació i la fidelització de la plantilla, cosa que redueix els costos de contractació i de formació.
- Millorar **el compromís i el sentit de pertinença.**
- Contribuir **a la seguretat psicològica i al benestar a la feina.**
- Millorar la **cultura de treball** i, per tant, augmentar **la productivitat.**
- **Millorar la reputació de l'ocupador i el valor ètic de l'empresa,** en demostrar un compromís a favor del respecte i la promoció dels drets humans dels treballadors.

²¹ OCDE (2021): "Purchasing power parities".

²² Shift (2018): *The Human Rights Opportunity*. Disponible a: https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2018/08/TheHumanRightsOpportunity_Shift.pdf. UN Global Compact (2023): "Ensuring a Living Wage is an Essential Aspect of Decent Work – Take the living wage tool". Disponible a: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/livingwages>

Quadre 7: Relacions del salari digne en la seva contribució als ODS



Font: elaboració pròpia.

Adaptat de Shift (2018): *The Human Rights Opportunity* i Pacte Mundial de les Nacions Unides..

Com executar-ho: les bones pràctiques

Per adoptar una política eficaç de salari digne, podem seguir aquests passos:²³

1. Comprendre bé el concepte de salari digne i la diferència entre els salaris mínims legals o els acordats per convenis. Com que existeixen diferents definicions de salari digne, és important estandarditzar el concepte o prendre'n referències globals, que serviran a més per fixar un posicionament.
2. Identificar les diferències entre els salaris més baixos que es paguen i les estimacions de salaris dignes. Aquesta avaluació proporcionarà informació clau per abordar les bretxes amb estratègies efectives i sostenibles de compensació.

²³ Adaptat a diverses fonts: UN Global Compact (2024): *Moving Living Wage Forward Faster: Action Guide*. Pacte Mundial de la ONU: *Salario digno: qué es y cómo alcanzarlo*.

3. Comptar amb el compromís de l'alta direcció.
4. Implicar la plantilla i els seus representants.
5. Adoptar alguna de les diferents metodologies i eines existents per al càlcul del salari digne (*living wage*).²⁴
6. Fixar i aplicar els salaris definits com a dignes.
7. Establir mètriques de l'assoliment del compromís de salari digne. I, en paral·lel, monitorar els canvis normatius per tal de garantir que es compleixen els salaris mínims legals (o els acords de negociació col·lectiva, si és el cas).

Finalment, l'empresa pot adherir-se a la iniciativa **Forward Faster** del Pacte Mundial, que fixa dos objectius: 1) que el 100% dels empleats percebin un salari digne l'any 2030, i 2) establir un pla d'actuació conjunt amb els contractistes i les cadenes de subministrament per tal d'aconseguir uns salaris o uns ingressos dignes.

A més, hi ha moltes altres iniciatives d'empreses, com **Business for Inclusive Growth** (B4IG),²⁵ una aliança entre l'OCDE i grans empreses mundials que crida a l'acció a favor dels salaris dignes per avançar "cap a un model de negoci més equitatiu i sostenible".

Com a exemple de bona pràctica, l'any 2014 Unilever va impulsar un Marc per a una Compensació Justa, assumint el compromís de pagar a tots els empleats un salari digne. El 2020, ho va aconseguir i va ampliar els seus esforços per tal de garantir que totes les persones que subministren béns i serveis a Unilever percebin un salari (o uns ingressos) digne(s) per al 2030.

Aquesta segona fase de la pràctica d'Unilever introdueix una extensió interessant d'aquesta iniciativa de salari digne per combatre la bretxa salarial de la cadena de subministrament. Un nombre creixent d'empreses s'han compromès a garantir que es paguin uns salaris dignes a les seves pròpies cadenes de subministrament.²⁶ Contribueixen així també a combatre la pobresa salarial a les cadenes de subministrament, una clau de la sostenibilitat actual. Davant de la pràctica de pressionar en costos els proveïdors, s'opta per contractar a més llarg termini i de manera sostenible.

²⁴ Diverses organitzacions han desenvolupat eines i guies d'anàlisi comparativa de salaris dignes per donar suport a les empreses amb criteris tècnics en aquesta matèria. N'esmentem algunes que, a més, permeten fer anàlisis comparatives entre països: *Global Living Wage Coalition*, *Wage Network*, *Wage Indicator Foundation*, *Fair Wear Foundation*. I metodologies como Anker o l'Eina d'Anàlisi de Salari Digne del UN Global Compact.

²⁵ A partir de gener del 2024, la iniciativa B4IG passa a formar part de la Business Commission to Tackle Inequality (BCTI). Disponible a: <https://www.tacklinginequality.org/about-us>

²⁶ Pacte Mundial de las Naciones Unidas (2021): *Milliores salariales per avançar cap a un treball digne en les cadenes de subministrament*.

RETRIBUCIÓ EQUITATIVA

El marc regulador en l'àmbit europeu continua detallant com les empreses han d'abordar la transparència de la gestió interna de les seves plantilles com un element de sostenibilitat de l'empresa. A Espanya, arran dels canvis introduïts per la Llei 11/2018, de 28 de desembre, en matèria d'informació no financera i diversitat, les empreses afectades han de publicar les seves remuneracions mitjanes i la seva evolució, desagregades per sexe, edat i classificació professional, a més de la bretxa salarial i la remuneració mitjana dels seus consellers i directius, incloses la retribució variable, les dietes i les indemnitzacions.

Concretament, l'any 2019 es publica a Espanya el Reial decret llei 6/2019,²⁷ que incorpora el concepte de treball d'igual valor, l'obligació de les empreses de portar un registre retributiu i l'obligació de justificar les diferències salarials entre dones i homes si són, com a mínim, del 25% o superiors. Poc després, es publica el Reial decret 902/2020 d'igualtat retributiva entre dones i homes,²⁸ amb l'objectiu de fer efectiu el dret a la igualtat de tracte i a la no-discriminació entre dones i homes en matèria retributiva. Aquesta norma ofereix diversos instruments per tal d'assegurar el principi de transparència retributiva, com la valoració dels llocs de treball, els registres i les auditories retributius, entre d'altres.

A escala europea, les obligacions de report de la Directiva pel que fa a la presentació d'informació sobre sostenibilitat per part de les empreses queden fixades a través dels seus indicadors (NEIS), que estableixen la necessitat de transparència respecte d'algunes dades salarials, en particular les relatives a la bretxa salarial. Aquest apartat és tan rellevant que l'any 2023 la UE publica una nova Directiva²⁹ sobre transparència retributiva per reduir la bretxa salarial i assegurar la igualtat en la retribució. És imminent que les empreses ajustin les seves polítiques salarials a aquesta nova normativa, el termini de transposició de la qual al marc legal de cada país finalitzarà el 7 de juny del 2026. Els dos grans principis en què es basa aquesta norma són:

1. **Transparència salarial:** les empreses han de divulgar els seus rangs salarials i reportar les bretxes salarials, per promoure la igualtat de tracte.
2. **Prohibició de discriminació basada en l'historial salarial:** han d'evitar perpetuar les desigualtats històriques restringint les preguntes sobre els salaris previs.

En definitiva, es tracta d'aplicar el principi d'igual salari per treball d'igual valor que ja postulava el preàmbul de la Constitució de l'OIT. Així, **la transparència es converteix en un mecanisme d'igualtat i equitat retributiva, que inspira polítiques de retribució més ètiques i sostenibles per a les empreses i per als seus empleats.**

²⁷ Reial decret llei 6/2019, d'1 de març, de mesures urgents per a la garantia de la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en el treball i l'ocupació.

²⁸ Reial decret 902/2020, de 13 d'octubre, d'igualtat retributiva entre dones i homes.

²⁹ Directiva (UE) 2023/970 del Parlament Europeu i del Consell, de 10 de maig, per la qual es reforça l'aplicació del principi d'igualtat de retribució entre homes i dones per un mateix treball o per un treball d'igual valor a través de mesures de transparència retributiva i de mecanismes per al seu compliment.

Com podem aplicar la transparència i l'equitat en la retribució?

En aquest apartat, intentem anar més enllà de la normativa legal, portant el compromís de l'empresa pel camí de la responsabilitat social i no del mer compliment de la llei. És cert que les pràctiques retributives de les empreses han de millorar pel sol fet que han de ser transparents, però el valor ètic de l'equitat retributiva per a la societat, en un context de tanta diversitat, i la seva capacitat per fidelitzar i atreure el talent són, per si mateixes, dues palanques sòlides.

Transparència precontractual

Segons la normativa europea sobre transparència retributiva,³⁰ les empreses han de proporcionar informació clara i precisa sobre el rang salarial o l'escala retributiva aplicable al lloc de treball abans de la contractació. Aquesta informació ha d'estar disponible abans de la primera entrevista i es pot incloure en les ofertes d'ocupació o es pot proporcionar explícitament a les persones candidates. A més, no es pot preguntar als sol·licitants d'ocupació pel seu historial retributiu o pel salari que estan percebent.

Valoració dels llocs

Per tal d'assegurar l'equitat retributiva, és essencial establir un sistema adequat de valoració dels llocs. S'establiran diferents categories en funció de la complexitat, de la responsabilitat del lloc o d'altres factors. Els sistemes de valoració dels llocs poden ser quantitius o qualitius, essent els primers més precisos. L'objectiu és definir el valor objectiu de cada lloc de treball per poder retribuir equitativament els llocs de treball d'igual valor.³¹

Hi ha sistemes internacionals de valoració que, a més, permeten establir comparacions amb altres llocs d'igual valor en altres països o sectors. A Espanya, els ministeris de Treball i Economia Social i d'Igualtat han publicat una eina de valoració dels llocs de treball.³² Una bona valoració d'aquests llocs permetrà comparar els llocs iguals –en aportació– i, per tant, conèixer si les seves retribucions són equitatives o no.

Publicació de ràtios

La ràtio més exigida en les diferents normatives analitzades és la bretxa salarial, en particular la de gènere. Gairebé dos terços dels treballadors prefereixen treballar en una empresa que comunica la seva bretxa de gènere.³³ També es poden segmentar les dades salarials per altres criteris, com l'edat, per tal de garantir més equitat.

30 Directiva (UE) 2023/970 del Parlament Europeu i del Consell, de 10 de maig, per la qual es reforça l'aplicació del principi d'igualtat de retribució entre homes i dones per un mateix treball o un treball d'igual valor a través de mesures de transparència retributiva i de mecanismes per al seu compliment.

31 "Un treball té igual valor que un altre quan la naturalesa de les funcions o tasques efectivament encomanades, les condicions educatives, professionals o de formació exigides per al seu exercici, els factors estrictament relacionats amb el seu desenvolupament i les condicions laborals en què aquestes activitats es porten a terme en realitat siguin equivalents." Reial decret 902/2020, de 13 d'octubre, d'igualtat retributiva entre dones i homes.

32 Disponibles a: https://www.mites.gob.es/es/portada/herramienta_valoracion_puesto/index.htm y https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/Portada/valoracion_puestos/2022.04.01-Gua_Uso_Heramienta_SVPT.pdf

33 BEQOM (2023): *Pay Equity Playbook – A Strategic Approach to HR*.

Aquestes són les ràtios més significatives definides a la normativa europea recent en matèria de retribució:³⁴

- la bretxa salarial de gènere, definida com la diferència entre els nivells retributius mitjans dels assalariats de gènere femení i masculí, expressada com a percentatge del nivell retributiu mitjà dels assalariats de gènere masculí (NEIS DR S1-16);
- la relació entre la remuneració anual total de la persona amb el salari més alt i la remuneració anual total mitjana del conjunt d'assalariats, exclosa la persona més ben pagada (NEIS DR S1-16);
- salaris adequats d'acord amb els índexs de referència aplicables (NEIS DR S1-10).

Així, la Directiva europea sobre retribució³⁵ afirma que “la bretxa retributiva de gènere a la UE persisteix: se situava en el 13% l'any 2020, amb variacions significatives entre els estats membres, i tan sols ha disminuït mínimament als darrers deu anys”. Per aquest motiu, i per continuar avançant en l'eliminació de la bretxa retributiva de gènere, a més dels indicadors exposats anteriorment en podem recollir dades detallades, com ara:

- La retribució total mitjana per gènere, tenint en compte la compensació total (bonificacions, pagues variables o altres beneficis).
- La distribució de gènere en diferents rangs salarials. Permet visualitzar el col·lectiu més o menys representat a cada rang.
- La justificació, si és el cas, de les disparitats per raó de gènere, sempre basant-se en factors objectius.
- La identificació de possibles biaixos de gènere que puguin estar afectant les decisions salarials, des de la contractació fins a la promoció.
- La valoració de si els informes salarials mostren una bretxa no justificable del 5% o superior en categories de treball comparables, en gènere i d'acord amb altres criteris.

Transparència en les polítiques de fixació i de progressió retributiva

La normativa europea preveu que les empreses informin dels criteris que segueixen per determinar la retribució, els nivells i la progressió retributius. A més, proposa nous drets d'informació de les persones treballadores, que podran sol·licitar i rebre informació per escrit sobre el seu nivell retributiu individual i sobre els nivells retributius mitjans.

34 *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*, NEIS en català. Reglament delegat (UE) 2023/2772 de la Comissió, de 31 de juliol de 2023, pel qual es completa la Directiva 2013/34/UE del Parlament Europeu i del Consell pel que fa a les normes de presentació d'informació sobre sostenibilitat.

35 Directiva (UE) 2023/970 del Parlament Europeu i del Consell, de 10 de maig de 2023, per la qual es reforça l'aplicació del principi d'igualtat de retribució entre homes i dones per una mateixa feina o una d'igual valor a través de mesures de transparència retributiva i de mecanismes per al seu compliment. Reial decret 902/2020, de 13 d'octubre, d'igualtat retributiva entre dones i homes.

Registre i auditories retributives

Un altre mecanisme per disposar de polítiques de retribució eficaces és comptar amb un registre de retribucions, que ha d'incloure els valors mitjans (i la mitjana) dels salaris, els complementos salarials i les percepcions extrasalarials de la plantilla, desagregats per sexe i distribuïts per categories professionals o llocs de treball iguals o d'igual valor.

Finalment, serà útil fer una auditoria retributiva per comprovar si el sistema retributiu de l'empresa compleix els principis d'igualtat i d'equitat que inspiren la normativa i que reflecteixen els valors de l'empresa.

Aquests instruments facilitaran la proposta de mesures correctores, en cas que s'hi hagin identificat desigualtats.

Quins són els beneficis d'una bona pràctica retributiva

- Facilita una major professionalització del sistema de retribució de l'empresa, per la necessitat d'adoptar instruments amb valor tècnic (sistemes de valoració de llocs) i disposar d'un marge per introduir-hi correccions i ajustos, en funció dels resultats.
- Permet una equitat més gran dels sistemes de progressió salarial, en què les diferències d'acompliment es justificaran més objectivament.
- Genera líders millors, que adoptaran criteris més objectius en els seus processos de selecció i promoció, més conscients dels seus biaixos.
- Contribueix a incrementar la motivació pel tracte igualitari, atès que a igual treball s'ofereix igual remuneració, d'acord amb uns criteris transparents, partint d'una més gran coherència interna de l'empresa.
- Afavoreix una presa de decisions més informada a partir d'una anàlisi més precisa i segmentada de les dades.
- Connecta amb els criteris ESG, relacionant la sostenibilitat amb un factor clau de la gestió del talent: la retribució.
- Millora la reputació de l'empresa, per raó de la seva transparència.

Tanmateix, els canvis que es proposen també tenen els seus límits, com ara poder fixar una diferenciació de l'acompliment, més enllà del marge del 5% que preveu la normativa, i corren el risc d'acabar amb la confidencialitat individual dels salaris, cosa que es podria corregir amb un sistema de bandes adequat.

Com executar-ho: les bones pràctiques de retribució ³⁶

La majoria de les eines que la llei proposa afavoreixen les bones pràctiques retributives. Si l'empresa és capaç de combinar l'obligació de transparència i equitat amb una política de retribució oportuna, coherent amb la seva activitat, haurà aconseguit que aquest aspecte clau per als treballadors s'integri en la seva cultura i afavoreixi la sostenibilitat de la força laboral.

Per a això, proposem una sèrie d'accions:

1. Determinar quins són els mínims legals: el salari mínim o la bretxa salarial de gènere.
2. Anar fins i tot una mica més enllà i abordar una política de salari digne.
3. Analitzar la bretxa salarial, amb un criteri d'equitat per a treballs similars en funció de diferents criteris, a banda del gènere, com l'ètnia o l'edat, per tal d'evitar mesures discriminatòries per al talent sènior o per als joves. Es tracta d'aplicar el principi que "a igual treball correspon igual remuneració".
4. Establir mecanismes de transparència salarial. Alguns venen determinats per llei. La retribució responsable implica que podem anar més enllà en el nostre esforç de transparència, comunicant clarament als treballadors els criteris de progressió salarial, i què han de fer per millorar la seva retribució, en quina mesura i sobre la base de quins criteris objectius.
5. Estendre l'equitat al concepte de compensació total, que inclou el salari fix i el variable, els bons i altres beneficis.
6. Adoptar unes polítiques retributives que fomentin el benestar físic i mental, amb mesures com la flexibilitat horària, el teletreball o els serveis d'assistència psicològica o de *coaching*.
7. Escoltar la plantilla en les seves necessitats i expectatives, no tan sols econòmiques, per tal d'optimitzar els esforços de retribució.
8. Auditar regularment les pràctiques retributives. Això ens permetrà, a més, estar al cas de les novetats legislatives, per tal d'adaptar les nostres polítiques retributives a les noves regulacions.
9. Connectar les polítiques retributives amb la mobilitat sostenible, per tal de reduir la contaminació, incorporant vehicles "ecològics" a les flotes de cotxes d'empresa, fomentant el *carsharing* o habilitant àrees per a la càrrega de vehicles elèctrics, etc.

³⁶ Sastre, J. M., et al. (2024): *Crafting Fair Pay Scales: A Guide for Modern Workplaces*.

FACTORS ESG EN LA RETRIBUCIÓ DELS DIRECTIUS

La connexió dels criteris ESG amb les retribucions dels directius és, sens dubte, una palanca fonamental per incorporar la sostenibilitat a la cultura de l'empresa i alinear-la amb l'estratègia del negoci.

Segons la consultora Willis Towers Watson,³⁷ la freqüència d'ús de mètriques ESG als plans d'incentius per a directius l'any 2023 fou del 83% (als Estats Units, al Canadà i a Europa). En particular, fou del 93% a Europa i del 97% a Espanya (IBEX 35). Cal destacar l'evolució positiva registrada en aquests mercats i, concretament, el lideratge europeu, on ha passat del 75% l'any 2020 al 93% avui.

Les prioritats dins d'aquestes mètriques són la relatives a la gestió de persones. Entre Europa i Amèrica del Nord, més del 70% de les empreses inclouen ara almenys una mètrica de capital humà en els seus plans d'incentius per a executius, essent la prevalença més alta l'europea, amb un 83%. Els elements que es mesuren més són el compromís dels empleats o la gestió del talent. D'altra banda, a Europa, el 80% de les empreses inclouen almenys una mètrica ambiental en els seus plans d'incentius per a executius. Així, l'adopció de polítiques de retribució a llarg termini basades en criteris ESG afavoreix prioritzar les necessitats dels diferents grups d'interès, entre ells els empleats, que esdevenen una eina poderosa de canvi cultural i de sostenibilitat. És una mostra clara del compromís a **favor dels pilars ESG de les empreses, portats a un dels seus mecanismes fonamentals de motivació, com és la retribució.**

Quins aspectes de la E d'empleats són els que s'utilitzen més en aquestes mètriques de retribució per a perfils directius?

D'entre els aspectes socials, a més de l'atenció als clients, les mètriques retributives que predominen tenen a veure amb els elements següents:³⁸

- Lideratge
- Plans de successió
- Compromís i satisfacció de l'empleat
- Diversitat, equitat i inclusió (DEI), en particular de gènere i bretxa salarial
- Salut i benestar (sobretot les ràtios d'accidents)
- Formació i desenvolupament
- Salari digne

37 Willis Towers Watson (2023): *2023 Global Report on ESG Metrics in Executive Incentive Plans*.

38 Diverses fonts: Willis Towers Watson (2023): *2023 Global Report on ESG Metrics in Executive Incentive Plans*. Deloitte (2022): *Incorporating ESG performance in board remuneration – A practical guide*. Cohen, S., et al. (2023): "Executive Compensation Tied to ESG Performance: International Evidence, *Journal of Accounting Research*, 61(3): 805-853. Longjie, L. (2023): "ESG-based remuneration in the wave of sustainability", *Journal of Corporate Law Studies*, 23(1): 297-339.

Com executar-ho: les bones pràctiques de retribució directiva ESG

- Definir un quadre de comandament que permeti fer un seguiment d'aquests indicadors a llarg termini. Es poden adoptar dos models: triar unes poques mètriques essencials o bé optar per un enfocament holístic que inclogui mètriques de diferents aspectes relacionats amb els empleats.
- Establir pràctiques materials, és a dir, alineades amb el negoci i que siguin significatives.
- Atendre les expectatives i les preocupacions de la plantilla, com la inclusió, el benestar dels empleats o el lideratge, perquè hi hagi coherència interna.
- Valorar si poden ser útils per a les necessitats de report i com a eina de transparència.
- Fixar unes mètriques que siguin fàcils de quantificar.

ORGANITZACIÓ DEL TREBALL

Anàlisi del context

Les dues necessitats més recurrents dels empleats als darrers anys són la **flexibilitat en el lloc de treball i el benestar**.³⁹ Segons l'AEDIPE,⁴⁰ els tres aspectes més rellevants en un futur pròxim per a les direccions de recursos humans se centren en el lideratge i la cohesió dels equips, la digitalització i la gestió del temps de treball. Per això, pel que fa a la formació requerida als líders, a més de la tecnologia, també es promouen **les habilitats de gestió dels espais i l'organització del treball**.

Des de la perspectiva dels empleats, The Adecco Group⁴¹ ha observat un retrocés en les relacions, la motivació i el sentit de pertinença a un equip. Així ho confirma la consultora BCG⁴² quan assenyalava que el 94% dels empleats esperen que les seves empreses llancin iniciatives sobre noves formes de treball per augmentar-ne el compromís i el sentiment de pertinença. Més encara, aquest estudi sosté que el 90% dels directius aposten per fer evolucionar el seu model de lideratge a fi d'adequar-lo a les noves maneres de treballar.

Semblen clares les expectatives dels treballadors pel que fa a la necessitat de canviar les formes d'organitzar el treball. En un estudi recent del ManpowerGroup,⁴³ el 81% de treballadors diuen que la pandèmia ha afectat la seva concepció del treball. A més, el 31% canviarien de rol al mes que ve si se'ls oferís una millor combinació de treball i estil de vida. El 61% creuen que el treball asíncron és millor per a la conciliació i el 42%, que és el futur del treball. Si ens fixem en les diferents generacions, el 42% dels *millennials* volen més conciliació i més equilibri entre la vida personal i la professional.

39 39 A partir de diversos estudis a: Cortés, C. (2023): *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*. Institut d'Innovació Social d'Esade-ISS.

40 AEDIPE (2022): *Estudio (nuevas) formas de trabajar, 9 tendencias en España*.

41 The Adecco Group (2021): *Resetting Normal. Defining the new era of work*.

42 BCG (2021): *Nuevas formas de trabajar: reflexiones sobre el futuro del trabajo en España*.

43 ManpowerGroup (2023): *The New Human Age: 2023 Workforce Trends*.

Aquesta nova realitat implica més flexibilitat en tres dimensions: temporal, amb uns horaris més oberts i unes jornades més adequades; espacial, sobretot en el model de treball híbrid, i d'organització del treball, com el treball per projectes. No oblidem, finalment, que les característiques de l'activitat de l'empresa seran determinants per poder oferir, o no, aquests tipus de flexibilitat.

L'espai de treball: model de treball híbrid i conciliació

Si considerem el lloc de treball com l'espai on els empleats i, a vegades, els clients i els col·laboradors de la cadena de valor desenvolupen la seva activitat, comparteixen les seves experiències i executen un propòsit compartit, llavors sembla evident que un lloc de treball sostenible també ha de formar part del que pot oferir l'empresa com a valor social. Alhora, mostra la coherència del seu compromís amb els equips i reflecteix que la seva cultura i els seus valors estan alineats amb la sostenibilitat. La configuració de l'espai de treball també indica com entén l'empresa i té cura de les relacions. Finalment, **adequar els espais a les necessitats de flexibilitat dels seus empleats** consolidarà en la realitat física una autèntica actitud d'escolta d'aquestes expectatives.

El model de treball flexible més consolidat des d'aquesta dimensió espacial és, sens dubte, el model de treball híbrid, com es reflecteix en aquest estudi del 2023.⁴⁴ Així ho confirma un estudi de McKinsey,⁴⁵ segons el qual més de 4 de cada 5 empleats que han treballat en el model híbrid als dos darrers anys volen mantenir-lo. De fet, el 64% buscarien una nova feina si haguessin de tornar al model presencial.⁴⁶ En la mateixa línia, optarien per aquesta solució 6 de cada 10 treballadors, segons dades de Gallup,⁴⁷ i el 82% segons un estudi de l'OCDE.⁴⁸

Podem afirmar que el valor del model híbrid és aprofitar el millor de cada format: remot o presencial. Segons aquest altre estudi,⁴⁹ la motivació principal per tornar a l'oficina és la interacció social (39%) i la col·laboració eficient (26%), i pràcticament la meitat de les persones enquestades creuen que la creativitat és major en el format presencial. Com conclou el Baròmetre de Sostenibilitat al Workplace d'Esade,⁵⁰ encara que els espais físics han deixat de ser l'epicentre de l'organització, continuen essent crucials per nodrir la cultura organitzacional. A més, són espais sostenibles que possibiliten l'escolta activa, la comunicació i la transparència.

Des de la perspectiva de la sostenibilitat en el redisseny dels espais físics, el 96% de les empreses prioritzen establir plans específics de millora de l'eficiència energètica,⁵¹ integrant criteris de sostenibilitat ambiental amb mesures d'estalvi i eficiència energètica, d'aigua i de recursos, la reducció dels residus o la integració d'elements de la natura als espais de treball i a l'entorn immediat.

Totes aquestes claus, com l'impacte en la cultura o la sostenibilitat, impliquen que el model de treball híbrid requereix un propòsit i unes regles marcades, que són encara una assignatura pendent per a les empreses, empreses, atès que menys de la meitat (45%) disposen d'una política formal en

44 Cortés, C. (2023): *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*. Institut d'Innovació Social d'Esade-ISS.

45 McKinsey (2023): *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*.

46 ManpowerGroup (2022): *Consumer Study*.

47 Gallup (2024): *State of the Global Workplace 2023 Report. The voice of the world's employees*.

48 OCDE (2023): *Teleworking, workplace policies and trust: A critical relationship in the hybrid world of work*.

49 CBRE (2023): *Spring 2023 U.S. Office Occupier Sentiment Survey*.

50 Esade (2024): *Barómetro Esade-ISS de Sostenibilidad en el Workplace*. Institut d'Innovació Social-ISS

51 Esade (2024): *Barómetro Esade-ISS de Sostenibilidad en el Workplace*. Institut d'Innovació Social-ISS

aquest sentit⁵² i 3 de cada 4 encara no han establert normes als seus equips ni han format els seus líders per gestionar equips híbrids o a distància.⁵³ En aquest sentit, és essencial delimitar quines activitats corresponen al treball remot i quins al presencial, i si es realitzen de manera síncrona o asíncrona.⁵⁴

Amb relació a la productivitat, els estudis ofereixen unes xifres encara bastant dispars. Bloom, Han i Liang⁵⁵ demostren que el treball híbrid ha millorat la satisfacció dels empleats, ha reduït la ràtio d'abandó en un terç i ha canviat, de negativa a positiva, la percepció del rendiment entre els directius. Un altre estudi⁵⁶ sosté que 3 de cada 5 empleats consideren que la seva productivitat en remot ha augmentat, cosa que contrasta amb la percepció distinta dels seus responsables, atès que 2 de cada 3 consideren que no ha canviat.

Molt relacionada amb el treball híbrid i amb la flexibilitat en l'àmbit laboral hi ha la conciliació entre la vida personal i la professional. Segons un estudi recent de Randstad,⁵⁷ gairebé dos terços dels enquestats (60%) consideren que la vida privada és més important que la vida laboral. Més encara, la conciliació entre la vida laboral i la familiar ocupa la mateixa posició que el salari a la llista de prioritats dels treballadors (93%), per damunt de qualsevol altra prioritat. El 57% de les persones enquestades no acceptarien un treball que perjudiqués la conciliació entre la vida laboral i la familiar (el 59% a Espanya).

És cert que avui la conciliació ha quedat englobada dins les formes de treball flexibles, atès que qualsevol mesura que s'adopta per flexibilitzar els horaris o els espais té un impacte positiu en la conciliació.

El temps de treball: una jornada digna

Quan el criteri per organitzar el treball és el temps, trobem dos aspectes. El primer és el temps excessiu de dedicació a la jornada, molt relacionat amb el que s'exposa a l'apartat de salut i benestar. I el segon consisteix, per contra, a no gaudir d'una **jornada digna** que garanteixi la seguretat econòmica de la persona treballadora.

Aquesta jornada digna ofereix millors condicions laborals si compta amb:

- un nombre mínim d'hores, suficient perquè el salari permeti menar una vida digna;
- una distribució adequada que redueixi els temps de desplaçament entre els diferents centres de treball, si és el cas;
- una planificació adequada per disposar d'un preavís de torns i horaris de treball coneguts prèviament.

52 CIPD (2023): *Flexible and hybrid working practices in 2023*.

53 TechSmith (2024): *The 2024 Workplace Flexibility Trends Report. Balancing employer & employee preferences*. Snagit; Global Workplace Analytics; Caryatid.

54 Cortés, C. (2023): *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*. Institut d'Innovació Social d'Esade-ISS.

55 Bloom, N.; Han, R.; Liang, J. (2024): "Hybrid working from home improves retention without damaging performance". *Nature*, 630, 920-925. Disponible a: <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>

56 UNSW (2024): *Hybrid Working: from 'the new normal' to 'business as usual'*.

57 Randstad (2024): *Workmonitor 2024*.

“

A ISS, s'analitza exhaustivament cada lloc de treball, les hores exigides i els salaris corresponents que s'apliquen, per procurar que les persones puguin aspirar a jornades senceres, sempre d'acord amb el marc legal establert. Si les circumstàncies ho permeten, s'ofereix a les persones treballadores la possibilitat d'accedir a una ocupació a temps complet, ja que generalment proporciona un salari més alt i estable, de manera que puguin cobrir les seves necessitats bàsiques i viure dignament. A més, l'empresa mira de proporcionar feines que estiguin a prop del lloc de residència de les persones treballadores, per facilitar-los els desplaçaments.

Aquest estudi aporta altres exemples.⁵⁸ l'any 2018, Gap va impulsar una iniciativa, amb l'ajuda de la tecnologia, a través d'una aplicació del telèfon mòbil, que permetia als empleats triar i intercanviar torns, i així va millorar la programació dels horaris. **“Tan bon punt els treballadors de Gap van disposar d'uns horaris més predictibles i de qualitat, la productivitat de les botigues va millorar almenys un 5% de mitjana i, en el cas de les botigues amb més activitat, més d'un 16%.”** Un altre exemple és Aviva, acreditada com a ocupador d'“hores vives”, és a dir, que a més de pagar un salari digne, proporciona un mínim garantit i estable d'hores de treball a la setmana. A més, té el compromís d'avisar cada torn amb una antelació mínima de quatre setmanes almenys.

La voluntat d'una jornada digna també té relació amb el col·lectiu dels **treballadors a temps parcial** (*part-time workers*), els quals, per les seves pròpies necessitats, no poden o no volen assumir una jornada completa. I connecten així amb la necessitat de les empreses que, per raó de la seva activitat, necessiten aquest tipus de treballadors. La meitat d'aquestes persones no volen un treball a temps complet, ja que comparteixen el suport econòmic en el seu entorn,⁵⁹ de manera que l'adopció de fórmules de flexibilitat per a aquestes persones pot ser beneficiosa, tant per a elles com per a l'empresa.

Abans de concloure aquest apartat sobre els temps de treball, ens referirem a la **jornada laboral de quatre dies**. Cada vegada hi ha més experiències en aquest sentit. Així, treballadors de més de 60 empreses del Regne Unit⁶⁰ van assajar una setmana laboral de quatre dies durant sis mesos i més del 90% dels comerços participants van optar per continuar amb la setmana de quatre dies, en valorar que els nivells de productivitat s'havien mantingut, que havien millorat la retenció i el benestar i que s'havia reduït un 65% el nombre de dies de malaltia. També és cert que, malgrat aquests avantatges, aquest model no s'adapta a totes les indústries o llocs de treball i pot ocasionar costos addicionals, com reconeix el mateix estudi. Un informe de CIPD⁶¹ proporciona dades de diverses experiències, que conclouen que la productivitat augmenta; la salut física i mental millora, i les emissions de CO₂ es redueixen.

58 BCTi y WBSDC (2023): *Combatir la desigualdad: una agenda para la acción empresarial*.

59 Fuller, J. B.; Raman, M.; Hintermann, F. (2023): *Hidden Workers: Part-Time Potential*. Harvard Business School.

60 WEF (2023): “The world's biggest trial of the four-day work week has come to an end. These are the results”. *The European Sting*, 13 de març.

61 CIPD (2022): *The Four-Day-Week. Employer perspectives on moving to a shorter working week*.

Noves formes d'organització del treball

A més de les diferències per raó de l'espai o del temps, les noves formes de treball es poden diferenciar també per altres criteris:

- per com es contracta l'acompliment de la feina: a través d'uns acords més flexibles (com els *gig workers*);
- per com s'organitza el treball: treball per projectes o metodologies més àgils.⁶²

Segons Mercer,⁶³ el 98% de les empreses preveien canvis en el disseny i l'organització de la feina l'any 2024. De fet, ja estan aplicant –o preveuen fer-ho a curt termini– alguns canvis, com el treball àgil (83%), compartir la feina entre diversos professionals (82%), identificar habilitats per a treballadors autònoms (80%) o determinar els llocs més adequats per adoptar el model híbrid (85%).

Són molts els factors que estan influïent en les expectatives de canvi en les formes de treball i, entre ells, la manera d'organitzar el propi treball. Possiblement el factor més determinant és el desenvolupament tecnològic tan accelerat, especialment arran de l'aparició de la intel·ligència artificial. Sembla clar, doncs, que la velocitat dels canvis vindrà marcada per les noves tecnologies. Segons Cognizant,⁶⁴ només el 13% de les empreses adoptaran la intel·ligència artificial als propers 3-4 anys i el 46%, en deu anys. Tanmateix, el seu impacte afectarà el 90% dels treballs actuals, d'una manera especial al 52% d'aquests. Els treballadors ho estan veient, i per això el 66% esperen incrementar la productivitat als propers tres anys gràcies a aquesta tecnologia,⁶⁵ i el 24% creuen que podrien automatitzar fins a la meitat de la seva feina. No sorprèn, doncs, que el 72% considerin clau actualitzar aquestes habilitats i que el 62% valorin la inversió de la seva empresa en formació en aquest àmbit a l'hora d'incorporar-s'hi, continuar-hi treballant o abandonar-la.

La digitalització també està canviant els models de relació amb els clients, cap a un entorn més virtual, i s'estan consolidant nous hàbits de treball a partir del model híbrid. Finalment, el fet que estiguem vivint una època en què la convivència de diferents generacions és més diversa que mai propicia encara més la necessitat d'adaptar-se a les necessitats diverses de cada col·lectiu.

Pel que fa a les formes d'organitzar el treball, un estudi de l'AEDIPE⁶⁶ assenyala que cada vegada és menys freqüent el model d'organització del treball per departaments o per àrees funcionals, alhora que prolifera el model de treball per projectes,⁶⁷ especialment en empreses de menys de 500 treballadors. El treball per projectes constitueix una forma menys jerarquizada i més horitzontal de treballar, que proporciona una gran autonomia sobre el procés i només exerceix un cert control en el resultat esperat. Aquesta manera de treballar es basa més en les competències que en els rols o en els llocs de treball amb unes habilitats tècniques específiques. Contribueix així a desenvolupar el talent intern i evita el funcionament per sitges, en afavorir la lògica interdepartamental.

62 Adaptat d'Alfes, K., et al. (2023): "New ways of working and the implications for employees: a systematic framework and suggestions for future research". *The International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4361-4385.

63 Mercer (2024): *Fuerza de trabajo 2.0*.

64 Cognizant (2023): *New work, new world*.

65 KPMG (2024): *Future of work. Shaping the workforce of the future with AI*.

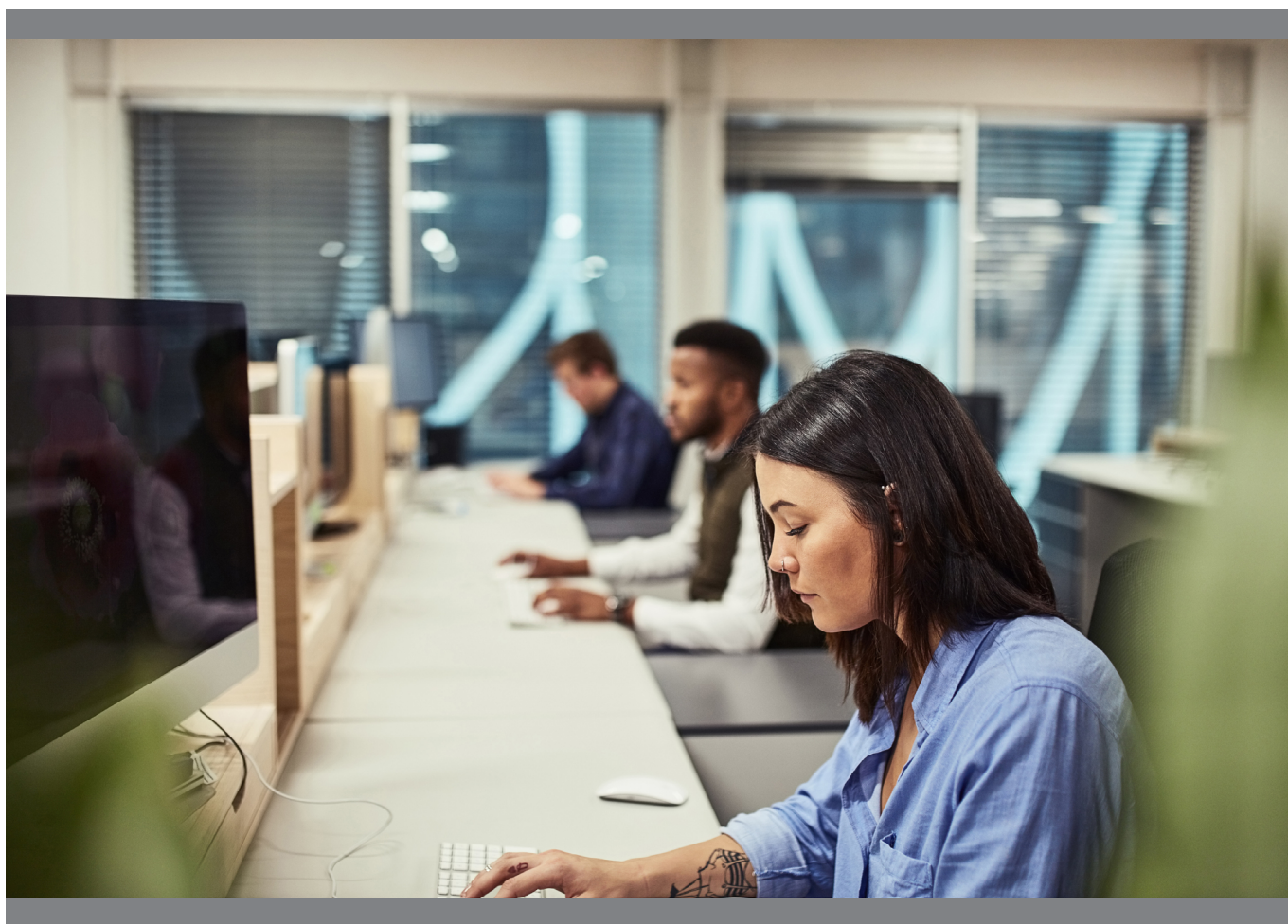
66 AEDIPE (2022): *Estudio (nuevas) formas de trabajar; 9 tendencias en España*.

67 Forbes (2021): *How Organizations Can Become Project-Based in the Future of Work*.

En funció d'aquestes maneres diferents d'organitzar el treball, l'experiència del col·laborador és, sens dubte, diferent i té implicacions en el benestar o en el sentit de pertinença. D'altra banda, no podem obviar que aquest entorn cada vegada més líquid requereix habilitats noves, tant en els professionals com en els líders. Per als primers, vol dir que han de saber manejar-se amb una més flexibilitat i autonomia. I, per als responsables d'equips, implica fer un seguiment millor dels objectius, basat molt sovint en la tecnologia, així com tenir la capacitat d'establir relacions en entorns de treball més flexibles.

Per això, també cal dir que els nous models de treball expliquen molt sovint els problemes de falta de desconnexió o d'excés de la càrrega de treball.⁶⁸ A més, només el 42% dels líders se senten còmodes liderant equips a distància i tan sols el 15% s'hi senten molt còmodes.⁶⁹

El cert és que la realitat del treball està canviant: un informe recent del MIT i Deloitte⁷⁰ conclouia que els directius estan pensant cada vegada més en la seva força laboral com un ecosistema, aprofitant les habilitats diverses del conjunt de col·laboradors de l'entorn, tant de plantilla com autònoms, treballadors per projectes temporals (gig workers) o amb qualsevol altra forma de vincle amb l'empresa.



68 DCH (2022): *La revolución de las formas de trabajo*.

69 McKinsey (2023): *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*.

70 MIT; Deloitte (2021): *Workforce Ecosystems. A New Strategic Approach to the Future of Work*.

2.2. Seguretat, salut i benestar

SALUT I BENESTAR GENERAL

Una de les expectatives més repetides per les persones que volen treballar en empreses i que s'ha accentuat especialment arran de la pandèmia és la de la cura de la salut i el benestar.

Què inclouen la salut i el benestar?

De manera no exhaustiva, n'apuntem alguns aspectes destacables:

Salut física:

- integritat física: prevenció i protecció d'accidents i lesions
- mesures per evitar qualsevol tipus d'assetjament
- exercici físic
- hàbits de vida saludables
- cura de l'alimentació i bons hàbits alimentaris
- qualitat ambiental dels espais de treball
- aspectes ergonòmics del lloc de treball

Salut mental:

- distribució de les càrregues de treball. Inclou un horari digne, tant en la quantitat d'hores com en la seva previsibilitat, és a dir, conèixer amb prou antelació els horaris o les seves modificacions
- capacitat de les persones i dels responsables dels equips en la gestió de l'estrès
- suport psicològic expert, intern o extern
- conciliació amb la vida personal (*work-life balance*)
- gestió de conflictes
- salut digital, a través de la desconnexió digital fora de l'horari laboral

Salut social:

- seguretat psicològica
- benestar social en les relacions entre les persones de l'empresa
- sentit de pertinença i d'inclusió
- adequació de les formes de treball, sobretot en el model híbrid, per reforçar la connexió des del treball remot o en els moments presencials

Salut financera:

- salari digne a partir de la seguretat econòmica que ofereixi el treball
- dotar els empleats amb els coneixements suficients per a la seva pròpia gestió financera

SEGURETAT I SALUT FÍSICA

L'Organització Mundial de la Salut defineix la salut com “un estat complet de benestar físic, mental i social, i no tan sols l'absència de malaltia o dolor”. Per tant, les empreses tenen la responsabilitat de garantir una cultura laboral que protegeixi i promogui la salut en les seves dimensions de benestar físic i mental. El primer serà assegurar que aquesta base queda coberta complint els mínims definits per la llei, per exemple, en matèria d'accidents o lesions al lloc de treball. I, a partir d'aquí, avançar cap a altres elements que millorin el benestar, una vegada coberts els factors higiènics.⁷¹

D'entre aquests elements essencials, s'inclou també l'assetjament a la feina. Segons l'OIT,⁷² 1 de cada 5 persones ocupades (22,8%) ha experimentat almenys una forma de violència o d'assetjament laboral al llarg de la seva vida laboral. Per exemple, les dones joves tenen el doble de probabilitats de patir assetjament que els homes joves, i les dones migrants també el doble que les que no ho són. A més, poc més de la meitat de les víctimes (54,4%) ho comuniquen. Cal recordar que la labor de protecció té un important component de prevenció de l'assetjament, en les seves diferents formes.

En aquest apartat, considerem tots els elements que es defineixen com els mínims exigits per la llei, normalment referits a la salut física o a qualsevol tipus d'assetjament. És indispensable ressenyar-los per no oblidar la seva rellevància, particularment en un aspecte tan central com la salut. A Espanya, la legislació sobre prevenció de riscos laborals aborda d'un manera molt completa aquests aspectes, com també la regulació sectorial a través dels convenis col·lectius. A continuació, tractem de la responsabilitat de les organitzacions, més enllà de la normativa legal, on centrem el model E.ESG.

BENESTAR EMOCIONAL

Dins el benestar, la salut emocional ocupa un lloc central, especialment als darrers anys, atès que la salut mental és una preocupació i una prioritat evident no tan sols per a les empreses, sinó també per a les institucions públiques i per a la societat en general.

Segons un estudi de Microsoft,⁷³ els dos primers motius pels quals els empleats deixen la feina són el benestar i la salut mental (24%) i la conciliació (24%). Així mateix, assenyalava que els principals aspectes que cerquen els ocupadors en el treball són una cultura positiva (46%), salut mental i benestar (42%), un propòsit (40%) i flexibilitat laboral (38%). Això explica que el 63% dels responsables de recursos humans considerin que preservar la salut i el benestar dels empleats és la màxima prioritat de les seves organitzacions,⁷⁴ i és que el 49% dels empleats prefereixen treballar per a una empresa que s'ocupi de la seva salut i benestar⁷⁵ i 3 de cada 4 (74%) esperen que la seva empresa s'ocupi d'aquest problema.⁷⁶ A més, Gallup ha observat que hi ha una relació recíproca entre el benestar i el compromís: en cas de no existir aquest benestar, la probabilitat de sentir-se “cremats” arriba al 61% i la de patir estrès quotidià, al 48%.

⁷¹ Teoría bifactorial de Herzberg: factores higiénicos y motivadores.

⁷² OIT (2022): *Experiences of violence and harassment at work: A global first survey*.

⁷³ Microsoft (2022a): *2022 Work Trend Index Annual Report. Great Expectations: Making Hybrid Work Work*.

⁷⁴ ManpowerGroup (2022): *El impacto de lo híbrido*. ManpowerGroup, LLYC, The Move Zityhub

⁷⁵ Mercer (2021): *Win with empathy. Global Talent Trends 2020-2021*.

⁷⁶ The Adecco Group (2021): *Resetting Normal. Defining the new era of work*.

No obstant això, els líders tenen dificultats per respondre a aquestes expectatives, atès que a la meitat (51%) els resulta difícil identificar quan els seus equips es troben amb problemes d'excés de treball o d'esgotament. Els seus col·laboradors no són més optimistes, atès que el 67% opinen que els seus líders no estan a l'altura de les seves expectatives sobre com tenir cura de la salut mental.

Amb l'aparició del model de treball híbrid, especialment arran de la pandèmia, sorgeix un nou concepte, el de **salut digital**, que evoluciona en rellevància del 38% al 69%; tanmateix, no va acompanyat de la implementació de mesures en aquest sentit, ja que, segons un estudi de Cobee⁷⁷ només un de cada tres espanyols afirma que la seva empresa té polítiques de desconexió digital en sortir de la feina i durant les vacances, i encara és més preocupant el 19% de les persones consultades que asseguruen que la seva empresa disposa de polítiques de desconexió, però que no es compleixen. Aquesta situació està millorant, segons InfoJobs, per bé que encara el 72% dels treballadors espanyols admeten que no desconnecten de la feina fora de l'horari laboral.

S'ha demostrat que, perquè les mesures de benestar siguin eficaces, no n'hi ha prou a impulsar-les. Un article de la HBR⁷⁸ basat en dades d'una enquesta de Gartner ens convida a reflexionar sobre el seu ús: encara que el 87% dels empleats tenen accés a programes de benestar mental i emocional, tan sols el 23% els utilitzen. Entre els motius que esgrimeixen, destaca la por a l'estigmatització, especialment en temes de salut emocional, la manca de suport del líder (només el 49% creuen que el seu responsable comprèn aquesta necessitat) i la falta de temps (38%).

Generar una cultura que normalitzi, sobretot, la salut mental i emocional, i que es vegi reflectida en els líders és fonamental. D'entre uns 15.000 enquestats de 25 països,⁷⁹ 3 de cada 4 afirmen que és important que els líders promoguin una cultura d'equip sòlida, però a penes el 37% creuen que els seus líders tinguin un entorn de treball i una cultura d'equip adequats.

Almenys, sí que sembla que hi hagi aquesta consciència entre els líders: el 91%⁸⁰ saben que les seves accions afecten els equips, si bé tan sols el 24% han rebut algun tipus de formació en salut mental. Des de la perspectiva dels col·laboradors, només un de cada tres⁸¹ creu que el seu responsable encerta en reconèixer l'impacte que té en la salut mental del seu equip. Així, el 69% afirmen que l'impacte del líder en la seva salut mental és més gran que el dels metges (51%) i els terapeutes (41%), i equivalent al de la seva parella (69%).⁸²

En aquest escenari, és evident que l'empresa ha de proporcionar la formació necessària per al desenvolupament d'habilitats de gestió emocional, especialment entre els seus perfils directius. I és que la meitat dels responsables d'equips han viscut com un repte identificar problemes de benestar mental, esgotament i pressió laboral. No és estrany que el 69% dels responsables d'equips consideren important que les empreses ofereixin orientació i coaching en relació amb les habilitats dels líders.

77 Cobee (2024): *Informe sobre Tendencias en Beneficios para Empleados y Empleadas 2024*.

78 Valencia, Carolina (2021): "How to Get Employees to (Actually) Participate in Well-Being Programs". *Harvard Business Review*.

79 The Adecco Group (2021): *Resetting Normal. Defining the new era of work*.

80 Gallagher (2023): *Elevating Leadership: The Importance of Mental Health Training in the Workplace*.

81 Eckart, Tonya (2023): "Managers Impact Our Mental Health More Than Doctors, Therapists — and Same as Spouses". UKG, 24 de enero. Véase también: Augusty, P.A.; Jain, Mathew (2020): "Theoretical framework of the Relationship between Emotional Intelligence and Effective Leadership to Ensure Sustainability". *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(03): 6314-6320.

82 UKG Workforce Institute (2023): *The Impact of Work on Mental Health*.

En un estudi realitzat als Estats Units, al Canadà, al Regne Unit i a Austràlia el 2023 per Deloitte,⁸³ el 84% dels enquestats creuen que millorar el benestar és la seva màxima prioritat, per sobre del desenvolupament de la carrera. Fins i tot dos de cada tres canviarien a una altra empresa on tinguessin més benestar. I encara que quasi tots (el 94% dels treballadors i el 96% dels responsables d'equips) coincideixen a assenyalar que els líders tenen responsabilitat en el benestar, només el 54% dels responsables pregunten als seus equips com estan i únicament el 48% s'asseguren que la càrrega de treball sigui raonable. A més, poc més d'un terç (38%) animen a utilitzar els beneficis de benestar de l'empresa, modelen comportaments saludables (30%) o lideren activitats de benestar en equip (26%). Entre els límits externs, el 70% dels líders identifiquen barreres organitzatives com les polítiques de l'empresa, la càrrega de treball o el fet de no tenir les habilitats necessàries. I tan sols el 42% se senten capaços d'arribar als compromisos de benestar de l'empresa. D'altra banda, el 72% consideren que els bonus s'haurien de vincular a les mètriques del benestar.

Si centrem l'anàlisi segmentada per generacions, McKinsey⁸⁴ conclou que la generació Z reporta uns nivells més baixos de benestar emocional i social que les generacions anteriors. Així, un de cada quatre enquestats d'aquesta generació deia sentir-se més angositat emocionalment (25%), gairebé el doble dels nivells reportats pels enquestats millennials i de la generació X (13%) i més del triple dels nivells reportats pels enquestats de la generació del baby boom (8%). Sembla que valoren com a prioritat la salut mental i evitar situacions estressants que puguin afectar negativament la seva estabilitat emocional,⁸⁵ una característica que es reflecteix potser en l'anomenada "ambició silenciosa", atès que tan sols el 37% aspiren a ser responsables d'equips.

SALUT SOCIAL

La salut social té a veure amb el sentit de pertinença organitzativa i d'inclusió comunitària, que s'esmenten en altres apartats d'aquest document. També inclou el benestar social referit al bon clima laboral i a les relacions saludables amb les altres persones de l'empresa.

Tenir seguretat psicològica en els equips és essencial per a la salut social. Aquesta cultura del treball, sorgida a partir dels estudis de la professora Amy Edmondson, es concreta en factors com la legitimació de l'error, la connexió amb el propòsit i l'obertura al **feedback**.⁸⁶

Com a exemple, esmentem aquesta pràctica de Momentum amb els seus espais "**time to talk**", "**time to play**", "time to contribute", destinats a aturar-se i a relaxar-se al lloc de treball el primer, a crear connexió entre els equips el segon i a aportar idees el darrer.⁸⁷

L'adequació de les formes de treball, particularment en el model de treball híbrid, és una altra àrea d'actuació per millorar la salut social. La clau és aconseguir un equilibri entre el treball a distància i els moments presencials. D'una banda, vigilant la connexió dels equips, com avançava

⁸³ Deloitte Insights (2023): *Advancing workforce well-being*.

⁸⁴ McKinsey (2022): *Addressing the unprecedented behavioral-health challenges facing Generation Z*.

⁸⁵ Visier (2023): "A Looming Succession Problem: New Research Shows Individual Contributors Shun Management in Favor of Free Time".

⁸⁶ Cortés, C. (2023): *La seguridad psicológica en los equipos: 3 pilares y sus conductas*. Centro del Coaching.

⁸⁷ Momentum Group (2023): *Annual Health, Safety and Wellbeing Report*.

ja *The Atlantic*,⁸⁸ perquè en el treball a distància es produeix, com s'argumenta en aquest article, un "retrocés de la confiança" entre els companys de treball, com a resultat de la separació física que els treballadors experimenten. I, d'altra banda, aprofitant els avantatges del model híbrid, que, segons un estudi de Cisco,⁸⁹ ha millorat el benestar per al 77,9% dels treballadors, segons les més de 28.000 persones enquestades sobre aquesta qüestió.

SALUT FINANCERA

Un aspecte innovador en l'àmbit del benestar és la **salut financera**.

Es pot considerar des de dues perspectives: un primer aspecte bàsic és que existeixi un salari digne que aporti la seguretat econòmica necessària, a més de proporcionar als empleats els coneixements suficients per a la seva pròpia gestió financera.

Segons un estudi de BrightPlan,⁹⁰ el 72% dels empleats admetien que se sentien estressats respecte a la seva situació financera, una preocupació que normalment s'incrementa als contextos econòmics més delicats d'inflació o de recessió. De fet, 9 de cada 10 esperaven de les seves empreses una oferta de recursos financers, com inversions o formació en finances, cosa que els faria sentir financerament més segurs (59%) i més compromesos i productius (58%), com també mantenir-se a l'empresa (34%). En aquesta línia, el 57% de les empreses⁹¹ van promoure la salut financera l'any 2023.

Com executar-ho: les bones pràctiques en salut

A continuació, indiquem algunes mesures que es poden adoptar per donar suport al benestar i a la salut:

- Cura dels hàbits de salut física i dels hàbits d'alimentació.
- Mecanismes d'ajuda psicològica externs o interns a la pròpia empresa.
- Formació als responsables dels equips en intel·ligència emocional, perquè puguin identificar les seves pròpies emocions i les dels seus col·laboradors, com també l'estrès.
- Creació d'una cultura de la naturalització del conflicte i formació als responsables, acompanyada de sistemes de gestió de conflictes.⁹²
- Processos de coaching i mentoria per identificar situacions d'estrès.
- Polítiques de desconexió digital.
- Programes d'habilitats de lideratge sobre com abordar situacions d'estrès o de conflicte i com prevenir-les.

88 Useem, J. (2021): "The End of Trust". *The Atlantic*, 24 de novembre.

89 Cisco (2022): *Employees are ready for hybrid work, are you? Cisco Global Hybrid Work Study 2022*.

90 Morris, Rebecca (2022): "How Economic Uncertainty Is Impacting Employee Engagement". BrightPlan.

91 CIPD (2023): *Health and wellbeing at work*. Survey report.

92 Fowler, A., et al. (2019): "The Upside of Conflict". *Stanford Social Innovation Review*. Winter.

- Sistemes de recompensa als líders que impulsin i millorin la salut de l'organització i de l'equip.
- Creació d'entorns de seguretat psicològica, impulsant una cultura en què s'admeti l'error i es promoguin el feedback, les relacions de confiança i la cohesió i la interdependència dels equips, amb eines com el coaching d'equips.

Els sistemes més utilitzats⁹³ són els programes d'assistència a l'empleat (82%) i els serveis d'assessoria (77%). La importància del desenvolupament de les habilitats dels responsables dels equips la indiquen el 30% de les organitzacions.

Per completar un sistema d'empresa saludable, és recomanable **la participació i la consulta de les persones treballadores en la seva planificació, implementació i avaluació**, per tal d'ajustar la resposta a les expectatives reals, comunicar amb eficàcia els programes disponibles, legitimar-ne el valor i propiciar-ne l'aprofitament.

Una altra eina molt eficaç és la fixació de mètriques de benestar.⁹⁴ En matèria de salut física i mental, són habituals les ràtios de baixes, absentisme, rotació i incidents al lloc de treball o els indicadors de discriminació, violència o assetjament a la feina. Pel que fa a la salut social i emocional, els estudis en profunditat sobre la seguretat psicològica ofereixen nombrosos sistemes de mesurament d'aquest tipus de cultura del benestar. També és rellevant mesurar la participació dels empleats en programes de suport a la salut mental.

“

A Sopra Steria, s'ha creat la figura dels “ambaixadors per a la salut mental”, que orienten els equips per a la gestió emocional de les situacions difícils que travessen. A l'Hospital Sant Joan de Déu, hi ha un equip de primera intervenció en els conflictes que aborda les situacions des de la proximitat. I, si la situació esdevé més complexa, compta amb mediadors externs. A Alsea, hi ha preocupació i interès per implantar un model de lideratge amb sentit humà per als equips. Totes aquestes iniciatives s'emmarquen en aquest context de salut emocional i social de les empreses. Leroy Merlin ha implementat diverses iniciatives per promoure la seguretat psicològica i fomentar una cultura de feedback constructiu entre els seus col·laboradors, amb programes com “Talent divers: un recorregut sense etiquetes”, que subratllen la importància dels entorns inclusius, la seguretat psicològica per al benestar i la productivitat dels empleats.

B.Braun considera que la salut financera és un dels pilars del benestar i incorpora el pla de jubilació com a eina principal de suport. A Damm, s'aposta per un pla de benestar generalitzat, que inclou aspectes físics, de salut mental i de lloc de treball saludable, anant més enllà de les exigències legals de prevenció de riscos laborals.

93 CIPD (2023): *Health and wellbeing at work. Survey report.*

94 Elaboració pròpia a partir dels informes: OCDE (2022): *Measuring the Social Performance of Firms through the Lens of the OECD Wellbeing Framework* y CIPD (2023): *Health and wellbeing at work.*

Finalment, l'extensió de la cura de la salut i el benestar a la cadena de subministrament i als seus treballadors serà una acció coherent i sostenible d'aquestes mesures, si bé són aspectes que d'alguna manera excedeixen l'abast d'aquesta publicació.

2.3. Diversitat, equitat i inclusió (DEI)

DIVERSITAT

A Espanya, la necessitat d'informar de les mesures en matèria de diversitat s'estableix a la Llei 11/2018 sobre informació no financera i diversitat,⁹⁵ dins el marc regulador de les directives de report i sostenibilitat de la Unió Europea. Aquesta norma disposa que "l'estat d'informació no financera no consolidada ha d'incloure la informació necessària [...] respecte, almenys, a qüestions [...] relatives al personal, incloses les mesures que, si s'escau, s'hagin adoptat per afavorir el principi d'igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes, la no-discriminació i la inclusió de les persones amb discapacitat i l'accessibilitat universal".

A partir d'aquí, sorgeixen a Espanya diverses normes, sobretot en matèria d'igualtat de gènere,⁹⁶ igualtat retributiva⁹⁷ i igualtat d'oportunitats.⁹⁸ En matèria de diversitat sexual, l'any 2023 entra en vigor la Llei per a igualtat de les persones trans i per la garantia dels drets de les persones LGTBI,⁹⁹ que inclou, entre les possibles causes de discriminació dels treballadors per compte d'altri, "l'orientació i la identitat sexual", "l'expressió de gènere" i "les característiques sexuals". Una altra normativa que val la pena esmentar amb relació a la diversitat és la relativa a l'accessibilitat universal i a la no-discriminació de les persones amb discapacitat.¹⁰⁰

Segons el sisè informe de l'Observatori dels ODS de la Càtedra LideratgeS i Sostenibilitat d'Esadee,¹⁰¹ el 85% de les empreses reporten l'existència de polítiques de diversitat de gènere. No obstant això, només una de cada quatre les descriu de manera ambiciosa¹⁰² i la majoria (59%) les continuen esmentant d'una manera poc detallada (de tipus intencional), atès que no proporcionen dades concretes sobre el disseny, la implementació i l'avaluació de les polítiques.

95 Llei 11/2018, de 28 de desembre, per la qual es modifica el Codi de comerç, el text refós de la Llei de societats de capital aprovat pel Reial decret legislatiu 1/2010, de 2 de juliol, i la Llei 22/2015, de 20 de juliol, d'auditoria de comptes, en matèria d'informació no financera i diversitat.

96 Reial decret 901/2020, de 13 d'octubre, pel qual es regulen els plans d'igualtat i el seu registre i es modifica el Reial decret 713/2010, de 28 de maig, sobre registre i dipòsit de convenis i acords col·lectius de treball.

97 Reial decret 902/2020, de 13 de octubre, d'igualtat retributiva entre dones i homes.

98 Reial decret llei 6/2019, d'1 de març, de mesures urgents per a garantia de la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en el treball i l'ocupació.

99 Llei 4/2023, de 28 de febrer, per a la igualtat real i efectiva de les persones trans i per a la garantia dels drets de les persones LGTBI.

100 Reial decret 193/2023, de 21 de març, pel qual es regulen les condicions bàsiques d'accessibilitat i no-discriminació de les persones amb discapacitat per a l'accés i utilització dels béns i serveis a disposició del públic.

101 Esade (2023): *La contribució de les empreses espanyoles als Objectius de Desenvolupament Sostenible*. Sisè informe. Observatori dels ODS, iniciativa de la Càtedra LideratgeS i Sostenibilitat d'Esade, amb la col·laboració de la Fundació Bancària "la Caixa". Maig de 2023.

102 Aquest estudi parla d'"esment ambiciós" quan l'empresa ofereix informació detallada, de manera que els grups d'interès poden conèixer com aborda l'àmbit en qüestió. I d'"esment intencional" quan l'empresa menciona la qüestió analitzada, però no en facilita prou informació per avaluar la situació i la seva evolució.

Hi ha molts tipus de diversitat, essent la de gènere i la d'edat les dues més rellevants que actualment estan treballant les empreses, amb diferències segons la zona geogràfica. Vegem-ne algunes dades de context de les més actuals.

En un informe extens a escala global de l'OIT,¹⁰³ el 62% de les persones enquestades sostenen que la seva empresa té una política de DEI referida sobretot a l'edat (50%) i al gènere (46%). En canvi, la presència d'aquestes polítiques disminueix quan es refereixen a l'origen ètnic (38%) o a la discapacitat (37%).

Pel que fa al **gènere**, segons el setè informe de l'Observatori dels ODS de la Càtedra LideratgeS i Sostenibilitat d'Esade,¹⁰⁴ la bretxa salarial bruta (diferència mitjana entre els sous dels homes i les dones) de la mostra se situa en el 17%, per sota de la bretxa salarial espanyola, que està en el 28%, segons el **Global Gender Gap Report 2022**,¹⁰⁵ en què Espanya ocupa el lloc 17è en paritat de gènere.

Fora d'Espanya, segons un estudi realitzat per McKinsey¹⁰⁶ als Estats Units i al Canadà, per cada 100 homes que ascendien del nivell inicial al de gerent, només ho feien 87 dones i únicament 73 dones de raça negra.

Amb relació a la **diversitat generacional**, mai abans no havien coincidit a les empreses tantes generacions diferents. Actualment, conflueixen quatre generacions amb distintes motivacions i formes d'entendre el treball. El 2020 fou l'any en què va registrar més diversitat a les empreses, amb un 82% (segons l'índex del **mix generacional**),¹⁰⁷ percentatge que s'estima que anirà baixant gradualment fins a situar-se en el 75% el 2030.

Mereix un esment especial el talent sènior,¹⁰⁸ els majors de 50 anys, que actualment són el 32% de la població ocupada a Espanya, amb un 81% d'ocupacions creades als darrers deu anys per a aquest segment. Malgrat això, representen el 29% dels aturats, una taxa que puja fins al 39% entre els qui porten més d'un any buscant feina. I és que l'edat figura entre les seves limitacions professionals, per tres motius: els candidats de més edat són rebutjats en els processos de selecció (62%), les empreses són refractàries a contractar treballadors sènior (49%) i, per tant, no inverteixen en ells (27%).

Respecte a la **diversitat funcional**, segons el setè informe de l'Observatori dels ODS de la Càtedra LideratgeS i Sostenibilitat d'Esade,¹⁰⁹ la incorporació de les persones amb diversitat funcional a la plantilla se situa en el 1,42%. La majoria de les empreses analitzades no arriben al 2% d'empleats amb discapacitat al territori espanyol i recorren a vies alternatives per complir amb la normativa vigent.

103 OIT (2022): *Transformar las empresas a través de la diversidad y la inclusión*.

104 Esade (2024): *La contribució de les empreses espanyoles als Objectius de Desenvolupament Sostenible*. Setè informe. Observatori dels ODS, iniciativa de la Càtedra LideratgeS i Sostenibilitat d'Esade, amb la col·laboració de la Fundació Bancària "la Caixa". Abril de 2024.

105 WEF (2022): *Global Gender Gap Report 2022. Insight Report*.

106 McKinsey (2023): *Women in the Workplace*.

107 Això ho podem mesurar a través de l'índex del mix generacional, que quantifica el grau de presència de diverses generacions dins d'una mateixa empresa o sector. Dades extretes de: Pluxee (2024): *El mix generacional en las empresas españolas*.

108 Randstad Research (2023): *Mercado laboral de los seniors. Retos y oportunidades*.

109 Esade (2024): *La contribució de les empreses espanyoles als Objectius de Desenvolupament Sostenible*. Setè informe. Observatori dels ODS, iniciativa de la Càtedra LideratgeS i Sostenibilitat d'Esade, amb la col·laboració de la Fundació Bancària "la Caixa". Abril de 2024.

A més, la diversitat és un aspecte que importa a les persones. Segons l'enquesta Workmonitor de Randstad,¹¹⁰ realitzada a 35.000 treballadors d'arreu del món, el 77% consideren que els valors i el propòsit de l'empresa, incloses la sostenibilitat, la diversitat i la transparència, són importants a l'hora d'eleger un ocupador. Els treballadors esperen que els seus ocupadors estiguin realment interessats a construir una plantilla diversa i inclusiva, fins al punt que el 44% diuen que no acceptarien un lloc de treball en una empresa que no fes un esforç proactiu per millorar les seves pràctiques en matèria de diversitat i equitat. Aquesta capacitat d'atracció la confirmen nombrosos estudis. Segons una enquesta de CEGOS,¹¹¹ si haguessin de canviar de feina demà, el 84% dels empleats indiquen que el nivell d'inclusió de l'organització seria un criteri important a l'hora de triar el nou ocupador.

INCLUSIÓ

En l'àmbit laboral, el concepte de diversitat no es pot dissociar de la idea d'inclusió,¹¹² entesa no tan sols com el fet de disposar de la representació de grups diversos (mera diversitat), sinó també com **la incorporació real d'aquests col·lectius en la presa de decisions com a reconeixement de la seva contribució als beneficis organitzatius**. Com deia Vernā Myers d'una forma molt gràfica i brillant: **"La diversitat és que et convidin a la festa; la inclusió és que algú et tregui a ballar."**

Més encara, a les sigles D&I (diversitat i inclusió), s'hi ha afegit la idea d'equitat, entesa com la igualtat d'oportunitats en funció de les circumstàncies de cada persona, convertint l'acrònim en DEI per referir-se a aquests tres conceptes: diversitat, equitat i inclusió. En un altre estudi de l'Institut d'Innovació Social d'Esade i la Fundació Randstad,¹¹³ es pot consultar un quadre de diferències entre els tres conceptes, així com les mesures que es poden aplicar a cadascuna d'aquestes dimensions i els indicadors de mesurament més adequats per a cada concepte.

La inclusió es pot mesurar de manera quantitativa, però també és una percepció mesurable subjectivament. Es tracta d'identificar quan els empleats senten que pertanyen a un grup o al col·lectiu de l'empresa i hi són acceptats.¹¹⁴ I això es produeix quan l'empresa passa del reconeixement de la diversitat a les pràctiques reals d'inclusió. Una gran part de les empreses (79%) mesuren el nivell d'inclusió de la seva organització a les enquestes anuals de satisfacció dels empleats.¹¹⁵

Segons un extens estudi de CEGOS,¹¹⁶ el 87% dels empleats afirmen que senten "totalment inclosos" a la seva organització i el 75% creuen que l'estructura corporativa d'aquesta reflecteix fidelment la diversitat de la societat. Pel que fa als interessos de les generacions, un informe de Deloitte¹¹⁷ conclou que el 83% dels *millennials* estan compromesos activament amb la seva empresa quan aquesta impulsa una cultura inclusiva, enfront del 60% que ho estarien sense aquest impuls.

110 Randstad (2023): *Workmonitor*.

111 CEGOS (2023): *Diversidad e inclusión en las organizaciones*.

112 Sherbin, L.; Rashid, R. (2017): "Diversity Doesn't Stick Without Inclusion". *Harvard Business Review*, 1 de febrer.

113 Cortés, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Institut d'Innovació Social d'Esade, Fundació Randstad.

114 Jerónimo, H. M.; Henriques, P. L.; Carvalho, S. I. (2021): "Being inclusive boosts impact of diversity practices on employee engagement". *Management Research*, 23 de desembre.

115 Michael Page (2022): *Estudio sobre diversidad e inclusión en España*.

116 CEGOS (2023): *Diversidad e inclusión en las organizaciones*.

117 Deloitte University (2015): *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion: The Millennial Influence*.

A l'hora d'incorporar mètriques de diversitat i inclusió, convé diferenciar entre els seus diferents indicadors:

- Indicators de diversitat: es tracta de mesurar quantes persones, segmentades per col·lectius, s'incorporen o formen part de l'empresa.
- Indicators d'inclusió: es tracta de mesurar el compromís, el sentit de pertinença o la presència de cada col·lectiu en els àmbits de representació de l'empresa.

Per exemple: saber quantes persones amb discapacitat treballen a l'organització ens dona una idea de la diversitat, mentre que identificar quantes d'elles ocupen llocs de responsabilitat ens parla de la seva inclusió.

Una pràctica de diversitat és dissenyar processos que amplïin les fonts de reclutament per tal d'assegurar més diversitat entre les candidatures. Es pot anar més enllà amb una bona pràctica d'inclusió consistent a assegurar i mesurar l'accés a llocs de responsabilitat de persones de diferents col·lectius, com ara les persones amb discapacitat.

BIAIXOS

Els biaixos inconscients tenen un gran impacte en la diversitat. Els biaixos són dreceres cognitives, fruit d'un sistema de pensament ràpid i automàtic, que ens porten a classificar les persones d'una manera intuïtiva i inconscient. Per exemple, un biaix pot fer que sentim una preferència natural cap a determinades persones per afinitat o per pertinença a un grup. De fet, tots els biaixos tenen efecte en les accions quotidianes i en les decisions que prenem, però alguns poden tenir més influència en les qüestions de diversitat.

A vegades, aquests biaixos són conscients i els podem anomenar **estereotips**, i en el context de la diversitat hi ha molts "mites", és a dir, creences que no es corresponen amb la realitat. Vegem-ne alguns exemples.

Gènere. MITE: "Les dones són menys ambicioses."

Segons un estudi de McKinsey de 2023,¹¹⁸ les dones i els homes són igualment ambiciosos, i no hi ha diferències si treballen a distància, en mode híbrid o presencial.

Gènere. MITE: "Les dones són les que valoren més el treball flexible."

El mateix estudi conclou que tant els homes com les dones valoren la flexibilitat com a benefici interessant per al seu èxit a l'empresa.

Edat. MITE: "Les competències tecnològiques són majors entre els joves."

És cert que les diferents generacions fan un ús distint de les xarxes socials i també dels mitjans audiovisuals.¹¹⁹ Tanmateix, en les altres competències tecnològiques, totes les generacions presenten uns nivells d'ús similars (correu electrònic i altres eines de missatgeria), amb uns percentatges superiors al 90%. És a dir, l'ús de les eines digitals no registra diferències entre generacions, encara que varien els usos que en fan.

¹¹⁸ McKinsey (2023): *Women in the Workplace*.

¹¹⁹ Pluxee (2024): *El mix generacional en las empresas españolas*.

Edat. MITE: “Els perfils sènior no tenen ja interès per aprendre.”

El 86% dels enquestats (prop de 1.400 persones majors de 50 anys)¹²⁰ s'han preocupat per formar-se als darrers cinc anys per buscar un millor desenvolupament professional i actualitzar els seus coneixements. Aquests motius estan, a més, molt per sobre de la millora del salari. I gairebé tres de cada quatre enquestats estan oberts a canviar de sector, d'àmbit de treball i d'empresa.

Una recerca d'AARP¹²¹ reforça aquesta idea, atès que conclou que dos elements essencials d'una feina ideal per als perfils sènior són l'oportunitat d'aprendre alguna cosa nova (80%) i l'*on-the-job training* (més del 70%).

Edat. MITE/REALITAT: “Els joves ja no volen quedar-se molts anys a la mateixa empresa.”

En aquest cas, les dades confirmen aquesta afirmació¹²² el 42% dels *baby boomers* fa més de vint anys que són al mateix lloc de treball i el 38% dels de la generació X, entre 11 i 20 anys. En canvi, el 43% dels *millennials* porten menys de dos anys a la feina actual, molt per sobre dels de la generació X (17%) i dels *baby boomers* (7%). A més, el 56,7% dels *millennials* consideren que és molt probable que canviïn de feina als propers mesos, un percentatge que baixa fins al 45% entre la generació X i fins al 34% entre els *boomers*.

Edat. MITE: “Els joves prefereixen el teletreball abans que el treball presencial.”

Les generacions més joves volen estar-se més temps a l'oficina. Els treballadors de la generació Z, per exemple, volen passar-hi el 56% del temps de treball.¹²³ En general, com més joves són els enquestats, més probabilitats hi ha que tendeixin a voler estar-se més temps a l'oficina. Això indica que necessiten comptar amb experts al seu voltant que els puguin ajudar en persona, mentre que els treballadors sèniors ja tenen l'experiència i els coneixements suficients per treballar amb autonomia.

Tornant als biaixos inconscients, segons els estudis de Tessa Charlesworth,¹²⁴ els prejudicis de gènere es van reduir un 64% en 14 anys, però, amb relació a la discapacitat, els biaixos en aquest mateix període a penes s'han modificat un 5%. Segons aquesta investigadora, si els biaixos inconscients relacionats amb la discapacitat es continuen modificant a aquesta taxa, és probable que calguin més de 150 anys per neutralitzar-los.

¹²⁰ Randstad Research (2023): *Mercado laboral de los seniors. Retos y oportunidades*.

¹²¹ Weinstock, S. (2019): “Age is Just a Number”. *AARP International Journal*, 23 de gener.

¹²² Pluxee (2024): *El mix generacional en las empresas españolas*.

¹²³ The Adecco Group (2021): *Resetting Normal. Defining the new era of work*.

¹²⁴ Rojas, Nikki (2022): “Why disability bias is a particularly stubborn problem”. *The Harvard Gazette*, 10 de gener.
Charlesworth, T.; Banaji, M. (2020): *What Works? Evidence-Based Ideas to Increase Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace*. University of Massachusetts Amherst. Charlesworth, T.E.S.; Banaji, M.R. (2019): “How Americans’ Biases Are Changing (or Not) Over Time”. *Harvard Business Review*, 2 d'agost.

Enfront dels mites, les dades. I, dels biaixos, la formació.

Efectivament, per lluitar contra els biaixos existeixen diverses eines.¹²⁵

- El primer pas és ser conscients que existeixen. D'aquí ve la importància de fer formacions sobre els biaixos inconscients, i la bona notícia és que ja són a l'agenda de moltes organitzacions.¹²⁶
- Sensibilitzar en matèria de diversitat i inclusió, i desenvolupar habilitats, per exemple, per als líders o per als responsables de la contractació i de les promocions internes.
- Contactar amb altres grups amb creences contràries o constituir els anomenats **grups d'afinitat**, persones de l'empresa que voluntàriament s'uneixen per intercanviar experiències. El 90% de les empreses del **Fortune 500** compten amb aquests grups.
- Validar els algorismes de la intel·ligència artificial des de la seva creació per tal d'assegurar-se que no incorporen biaixos inconscients.
- Ser prudents en l'ús de termes que cataloguin determinats col·lectius (per exemple, la generació Z, els *boomers*...), que poden reflectir una mirada eurocèntrica de la realitat no extrapolable a altres geografies o cultures.¹²⁷

DIVERSIDAD SOCIOECONÓMICA

Augmentar la diversitat socioeconòmica al món laboral és important no tan sols per defensar-hi valors com la justícia i la igualtat d'oportunitats, sinó també per l'avantatge que suposa aprofitar al màxim el talent de les persones econòmicament desfavorides. **Si una persona neix intel·ligent, però menys privilegiada, sovint no és tinguda en compte per professions i llocs d'alt nivell.** Així ho confirmen les dades.

Als Estats Units, els treballadors amb orígens de classe social més baixa tenen un 32% menys de probabilitats d'esdevenir gerents que els que provenen d'una classe social més alta.¹²⁸ A Europa, el 62% dels executius de les empreses franceses són fills d'executius, enfront d'un escàs 4% d'executius francesos els progenitors dels quals tenien ocupacions de "treball manual". Al Regne Unit, un estudiant d'un entorn desfavorit que obtingui un títol en una de les millors universitats té menys probabilitats d'aconseguir un treball d'elit que un estudiant d'un entorn més privilegiat.¹²⁹

¹²⁵ Cortés, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Institut d'Innovació Social d'Esade, Fundación Randstad.

¹²⁶ L'estudi de la Fundación Diversidad i de la Fundación IE sobre innodiversitat assenyalava que els cursos sobre biaixos són especialment eficaços i que estan presents en el 87,5% dels casos.

¹²⁷ Seidl, J., et al. (2022): "Age diversity management in organizations scale: development and evidence of validity". *Psico-USF*, 27(2): 251-263.

¹²⁸ Ingram, Paul (2021): "The Forgotten Dimension of Diversity. Social class is as important as race or gender". *Harvard Business Review*, gener-febrer.

¹²⁹ Anderton, Robert (2023): "Socioeconomic diversity in the workplace and education. Smart, underprivileged, and overlooked means missed opportunities for all". *VoxEU*, 26 de maig.

Més encara, els seus salaris anuals són un 18% inferiors i les persones d'origen socioeconòmic més baix tenen un 28% menys de probabilitats d'arribar als llocs de direcció. No obstant això, aquests perfils estan més satisfets amb el seu desenvolupament professional i és més probable que s'hi quedin. Aquesta paradoxa pot explicar-se potser perquè tenen unes expectatives més baixes, atès que només el 38% aspiren a ser promocionats, enfront del 50% dels seus homòlegs.¹³⁰ A més, les empreses que se centren en la mobilitat social són més productives. A vegades, l'explicació és simple: amplien la cerca de talent més enllà dels marcs habituals (titulació), a d'altres habilitats i competències.

No sorprèn, doncs, que una tendència recent en la gestió del talent sigui contractar per competències i per experiència, i no tant per requisits de titulació. Connecta molt directament amb les necessitats socials actuals i, a més, atén la necessitat de les empreses d'accedir a noves fonts de talent.

Evitar la inèrcia d'incloure tan sols la titulació a les ofertes de feina, almenys quan no és imprescindible, suposa eliminar una barrera important per a les persones amb una situació socioeconòmica d'origen menys privilegiada, que no per això deixen d'aportar el seu talent a les empreses.

La realitat és que això encara no està passant. Com esmenta aquest article de la HBR,¹³¹ un estudi recent ha conclòs que el 67% de les ofertes de treball de “supervisor de producció” als Estats Units requerien una llicenciatura, malgrat que només el 16% de les persones que ja ocupaven aquest lloc tenien aquesta qualificació.

Ara bé, algunes empreses com E&Y, Google o IBM sí que han fet el pas d'eliminar el requisit d'una titulació com a qualificació indispensable per incorporar-s'hi i mesuren sobretot les capacitats en els processos de reclutament. Això afavorirà l'accés de col·lectius com els NEET (*not in employment, education or training*), els joves sense estudis¹³² o les persones de classe social menys privilegiada, a més d'ampliar la cerca de talent. No obstant això, l'any 2020 cap de les empreses de la llista de les “50 millors empreses per a la diversitat” publicada per DiversityInc esmentava la classe social als seus programes de diversitat i inclusió. **El requisit de titulació, per bé que moltes vegades no era necessari, actuava, de fet, com una barrera social i, a més, suposava una limitació per a un reclutament adequat.**

¹³⁰ Accenture (2022): *A fair chance to advance. The power of culture to break socioeconomic barriers in the workplace.*

¹³¹ Ingram, Paul (2021): *Op. cit.*

¹³² OIT (2023): *Global Employment Policy Review: Macroeconomic policies for recovery and structural transformation.*

Beneficis DEI (diversitat, equitat, inclusió)

Entre els molts beneficis evidents de disposar de polítiques de diversitat i inclusió, n'esmentarem només alguns. El seu denominador comú té a veure amb l'atracció i la fidelització del talent, ja que les persones volen treballar cada vegada més en entorns inclusius. Per aquest motiu, creiem que incorporar el model DEI a la cultura de l'empresa és una mostra clara del model E.ESG que proposem en aquest estudi.

- ✓ Les organitzacions amb cultura d'inclusió i diversitat desenvolupen 10 vegades més potencial en el seu lideratge i multipliquen per 3,2 el compromís i la retenció del talent.
- ✓ Les persones amb més sentit de pertinença i inclusió a la feina registren un NPS (*net promoter score*) més alt (un 167%), presenten menys risc de rotació (un 50%) i tenen un major acompliment (un 56%).¹³³
- ✓ Les empreses liderades per directius que se situen per sobre de la mitjana en diversitat incrementen els seus resultats del 26% al 45%, gràcies a la innovació.¹³⁴
- ✓ Les empreses situades al quartil més alt en diversitat de gènere o ètnica dels seus equips directius tenen un 39% més de probabilitats de superar la mitjana de productivitat que les empreses del quartil més baix.¹³⁵

Per aprofundir-ne els beneficis, remetem a un estudi de l'Institut d'Innovació Social d'Esade i la Fundación Randstad¹³⁶ del qual hem extret el quadre adjunt.

Quadre 8: Avantatges de les polítiques de DEI



Font: Cortés, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Institut d'Innovació Social d'Esade, Fundación Randstad.

¹³³ Carr, E. W.; Reece, A.; Kellerman, G. R.; Robichaux, A. (2019): "The Value of Belonging at Work". *Harvard Business Review*, 16 de desembre.

¹³⁴ Boston Consulting Group (2018): *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation*.

¹³⁵ McKinsey (2023): *Diversity matters even more*.

¹³⁶ Cortés, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Institut d'Innovació Social d'Esade, Fundación Randstad.

Com executar-ho: les bones pràctiques de DEI

Compartim aquí les conclusions de l'estudi esmentat de l'Institut d'Innovació Social d'Esade sobre diversitat:¹³⁷

Quadre 9: Polítiques i pràctiques en matèria de diversitat i inclusió.

- 01 Aprofitar el marc normatiu per impulsar la diversitat i, per a la inclusió, basar-se en la voluntat de l'organització, concretada en estratègies i en polítiques efectives.
- 02 Estendre la diversitat funcional a totes les fases de l'itinerari de la vida professional.
- 03 Contagiar la cultura inclusiva: una diversitat crida l'altra.
- 04 Prioritzar la sensibilització i la conscienciació.
- 05 Aprofitar les dades, fixar objectius i mesurar.
- 06 Abordar la diversitat des d'un enfocament multifactorial.

Font: Cortés, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Institut d'Innovació Social d'Esade, Fundación Randstad.

Des de la perspectiva de les aliances, alineant l'ODS 17 amb la diversitat, hi afegim dues pràctiques més:

- Col·laboració empresarial per augmentar la diversitat, com la Carta de la Diversitat, subscrita per 1.500 empreses espanyoles 13.000 organitzacions europees.
- Col·laboració amb innovadors socials¹³⁸ per donar accés (indirecte) a una feina a emprenedors que molt sovint pertanyen a grups o a col·lectius marginats o que ho treballen i coneixen bé els problemes de la desigualtat, a més de posseir el talent necessari.

¹³⁷ Cortés, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Institut d'Innovació Social d'Esade, Fundación Randstad. Op. cit.

¹³⁸ WEF (2024): *Innovating for Equity. Unlocking Value for Communities and Businesses*.

Per facilitar un ordre en les bones pràctiques de diversitat generacional, proposem aquesta matriu, adaptada a partir de dues categories de classificació de la literatura científica: *age-neutral practices* v. *age-specific practices*. És a dir, pràctiques neutrals que promouen la diversitat generacional centrades en tots els col·lectius i pràctiques específiques per a un col·lectiu determinat. Ambdues són complementàries per a la gestió de la diversitat generacional.

L'altre eix ofereix la perspectiva individual de cada persona enfront de l'enfocament organitzatiu, mitjançant diversos processos i iniciatives des de la seva àrea de gestió de la diversitat.

Quadre 10: Matriu de gestió de la diversitat generacional



Fuente: elaboració pròpia.

Classificació de mesures i bones pràctiques,¹³⁹ ordenades segons la matriu:

1. BIAIXOS

- Formar en biaixos de la generació pròpia i de les altres generacions.
- Mesurar i generar dades objectives per contrarestar els mites o estereotips.

2. INCLUSIÓ

- Prendre consciència del significat i el valor de la diversitat als equips de treball.
- Compartir projectes i habilitats com a forma de col·laboració o de resolució de conflictes.
- Desenvolupar habilitats de lideratge d'equips multigeneracionals.
- Formació entre iguals (*peer-to-peer training*).

¹³⁹ Fonts de les mesures exposades: Center for Work, Organisation and Wellbeing (2023): *Multi-Generational Workplaces Research*. Griffith University. Collinson, C.; Hodin, M. (2023): "Best Practices for Engaging a Multigenerational Workforce". *Harvard Business Review*, 17 d'octubre. Anderson, G. Oscar (2019): *Mentorship and the Value of a Multigenerational Workforce*. Washington, DC: AARP Research. Boehm, S. A., et al. (2021): *Age-related human resource management policies and practices: Antecedents, outcomes and conceptualizations*.

3. SEGMENTACIÓ

- Afavorir polítiques de suport específic als empleats cuidadors¹⁴⁰ o facilitar una vida laboral més llarga, oferint una jubilació flexible.
- Oferir uns horaris de treball flexibles i acords de treball híbrid (44%).¹⁴¹
- Conscienciar sobre les diferents necessitats de cada generació.

4. MENTORIA

- Conrear l'aprenentatge al llarg de tota la vida, al marge de l'edat.
- Dissenyar sistemes de carrera i de promoció neutres pel que fa a l'edat.
- Crear programes de mentoria i de mentoria inversa, que reconguin el valor de totes les generacions. Per exemple, els empleats de més edat solen tenir experiències útils i saviesa per compartir, mentre que els treballadors més joves solen aportar una nova perspectiva i unes habilitats tècniques innovadores.¹⁴²
- Formar líders sobre el valor de la diversitat i la inclusió, així com la promoció d'una cultura corporativa més inclusiva.



¹⁴⁰ Treballadors cuidadors d'un progenitor o familiar dependent (algunes dades diuen que són el 36%), especialment entre els *millennials* (40%). Gairebé nou de cada deu cuidadors han fet ajustos per conciliar aquesta situació.

¹⁴¹ Els ocupadors innovadors que s'estan adaptant als temps ofereixen horaris de treball flexibles (58%), la capacitat d'ajustar les hores de treball (51%) i acords de treball híbrid (44%).

¹⁴² Set de cada deu treballadors diuen que els agrada treballar amb generacions diferents de la seva. Per als treballadors de més edat, els seus col·legues més joves els ofereixen l'oportunitat de transmetre'ls les seves habilitats i els seus coneixements (79%) i aporten creativitat a l'entorn laboral (73%). Entre els treballadors més joves, els col·legues de més edat són valorats per les seves habilitats com a professors (77%), pel fet de donar-los l'oportunitat de considerar una perspectiva diferent (76%) i per fer que el lloc de treball sigui més productiu (69%).

2.4. Desenvolupament professional i gestió del talent

ATRACCIÓ DE TALENT

El model de gestió E.ESG és present des del primer moment en l'itinerari de l'empleat: l'atracció del talent. Consisteix que les persones preparades se sentin, a més, atretes per treballar a la nostra empresa, perquè valoren que respondrà a les seves expectatives. També vol dir tenir cura del procés d'incorporació, des del reclutament fins a l'acolliment (*onboarding*), de manera que sigui objectiu i responsable.

Per tant, és molt important fer un bon procés de selecció i contractació. Un primer element, que arribarà per llei, és la transparència salarial en les ofertes i en els processos de selecció, com planteja la Directiva europea 2023/970.¹⁴³ Donar a conèixer el salari del lloc de treball, com proposa aquesta norma, permetrà un procés més ben informat i més acurat. A més, això connecta dos elements fonamentals de l'itinerari de la vida professional, que no sempre han estat en l'àmbit de la transparència: la selecció i la retribució. Aquí la norma pot suposar un repte pel canvi cultural de cada organització.

I no és l'única informació rellevant. En un estudi sobre la mobilitat del talent,¹⁴⁴ ss'ha observat que més del 70% dels treballadors estan interessats a rebre informació sobre les oportunitats de creixement professional durant el procés de contractació. Quan ja són dins l'empresa, el 73% dels empleats indiquen que estan interessats a tenir informació sobre nous llocs de treball a les seves organitzacions.

Durant el procés, arran de la incorporació de la intel·ligència artificial, també **cal adequar l'ús d'aquestes tecnologies per part dels gestors del talent**. Les seves aplicacions van des de la redacció de descripcions de llocs de treball fins a la cerca de candidats, l'anàlisi de CV i les eines de preselecció. És essencial vigilar els biaixos d'aquestes eines tecnològiques, perquè la seva eficiència contrastada no es vegi malmesa per valoracions esbiaixades.

Finalment, **incorporar la diversitat des del moment mateix de la selecció** suposa també una gestió responsable. Segons la Red Acoge,¹⁴⁵ els tipus de diversitat que les empreses afavoreixen dins la seva estratègia de selecció són el gènere (70%), l'edat (64%) i, en tercer lloc, la discapacitat (47%). A l'hora de fixar uns objectius quantitatius de contractació, el 56% ho fan en matèria de gènere i el 37%, en discapacitat. Creiem que encara hi ha camí per fer en aquest aspecte. I això és important, perquè algunes persones poden no voler continuar el procés: gairebé el 40% dels candidats han desistit d'una oferta de feina en percebre una manca de cultura inclusiva per part de l'empresa.¹⁴⁶

¹⁴³ Directiva (UE) 2023/970 del Parlament Europeu i del Consell, de 10 de maig de 2023, per la qual es reforça l'aplicació del principi d'igualtat de retribució entre homes i dones per a un mateixa feina o una feina d'igual valor a través de mesures de transparència retributiva i de mecanismes per al seu compliment.

¹⁴⁴ Cornerstone Lighthouse Research & Advisory (2023): *Preparados, listos, a crecer: Los componentes básicos de una movilidad del talento de alto impacto*. Edició per a EMEA.

¹⁴⁵ Red Acoge (2021): *Índice de la gestión de la diversidad y la inclusión 2021*. 6.ª edició.

¹⁴⁶ McKinsey (2022): "What is diversity, equity, and inclusion?" McKinsey & Company.

Obrir el reclutament a col·lectius en risc d'exclusió és una altra pràctica molt poderosa per donar resposta a les necessitats socials. N'és un exemple arribar a perfils amb diversitat socioeconòmica, que es pot traduir en baixar les barreres d'entrada a determinats col·lectius centrant la cerca més en les competències que en les titulacions.

Tenir cura dels aspectes emocionals durant el procés de selecció, oferint informació regular i un bon **feedback** a les candidatures descartades, pot ser un altre element diferencial.

Un cop incorporada la persona, el procés d'acollida i socialització (**onboarding**) determinarà la coherència de tot el procés, establint un vincle entre la selecció i el desenvolupament de la persona dins l'empresa.

“

A Sopra Steria, s'ofereixen processos d'onboarding no tan sols en les noves contractacions, sinó també en les incorporacions de persones a un projecte o a un nous. En aquests processos, s'expliquen les noves funcions del projecte, les necessitats del client i el sentit del treball que ara suposa un nou repte per a la persona. És una mirada d'acollida continuada i per al canvi de responsabilitat, i no només en el moment de la contractació.

Finalment, a les persones candidates, i cada vegada més entre les generacions més joves, els importa el que fa l'empresa en qüestions mediambientals. Segons KPMG,¹⁴⁷ al Regne Unit, el 20% no seguirien amb una oferta de treball si els compromisos de l'empresa amb els criteris ESG no estiguessin alineats amb els seus valors, percentatge que puja fins al 33% entre els menors de 25 anys. Ho confirma el fet que el 66% dels candidats destaquen els compromisos de sostenibilitat de l'empresa com a importants a l'hora d'inscriure's en una oferta de feina. Més encara, la probabilitat de treballar en una empresa que impulsa el compliment dels criteris ESG se situa en el 85%, segons PwC.¹⁴⁸

PROMOCIÓ I CARRERA

Les eines de fidelització dels nostres treballadors són diferents de les d'atracció, encara que molt sovint estan connectades. En un model que situa la persona al centre, importa donar resposta a les expectatives de les persones que ja treballen a la nostra organització. Entre les estratègies amb més impacte en la fidelització del talent hi ha l'actualització o el reciclatge d'habilitats (**reskilling & upskilling**), el desenvolupament de programes de desenvolupament professional i el reconeixement.¹⁴⁹

Segons un estudi de Michael Page¹⁵⁰, a un de cada dos professionals el preocupa la carrera professional i l'esmenta com un motiu per cercar una nova feina. Tanmateix, només dos de cada deu creuen que és probable que els promocionin. D'aquí ve la importància de donar visibilitat a les oportunitats de desenvolupament. En aquest sentit, segons aquest informe¹⁵¹, un de cada cinc

¹⁴⁷ KPMG (2023): "Climate quitting - younger workers voting with their feet on employer's ESG commitments".

¹⁴⁸ PwC (2021): *2021 Consumer Intelligence Series survey on ESG*.

¹⁴⁹ Ojaokomo, Nathan (2023): *A Crowdsourced Guide to Employee Retention Strategies in 2024*.

¹⁵⁰ Michael Page (2023): *Talent trends 2023 España – La revolución invisible*.

¹⁵¹ Cornerstone Lighthouse Research & Advisory (2023): *Preparados, listos, a crecer: Los componentes básicos de una movilidad del talento de alto impacto*. Edició EMEA.

enquestats, malgrat el seu interès, deia que no tenia visibilitat de les oportunitats laborals a la seva empresa. L'impacte és que, per a aquests, és gairebé tres vegades més probable que manifestin que no estan interessats en altres llocs dins l'empresa. I més de la meitat dels empleats afirmen que tenir la possibilitat d'explorar altres oportunitats laborals dins l'empresa incrementaria les probabilitats que s'hi quedessin.

La realitat és que, com assenyala l'estudi de Michael Page, el 55% de les persones entrevistades estan avui en cerca activa de feina o tenen previst fer-ho en els propers sis mesos, i més d'un terç dels professionals que van començar a treballar l'any 2022 també estan buscant feina.

Per aquest motiu, per fidelitzar els treballadors, les empreses no han de posar el focus tan sols en l'atracció (per exemple, sobreestimant el valor de la seva marca, que ocupa el dotzè lloc en importància per als professionals), ***sinó també en la fidelització per mitjà d'unes polítiques transparents de desenvolupament de la carrera. Si no oferim mobilitat dins l'empresa, els nostres treballadors la cercaran a fora.***

I és que el cost de la rotació –de fet, substitució– pot ser molt alt i arribar a duplicar el salari de la persona que se'n va.¹⁵² I això sense comptar altres costos intangibles, com la pèrdua de coneixements de l'empresa, la confiança guanyada amb els clients, en alguns casos, o l'impacte en l'equip que es queda.



¹⁵² Workhuman (2021): *How the Great Resignation Will Shape HR and the Future of Work*.

Com executar-ho: les bones pràctiques de promoció

Proposem, en primer lloc, uns sistemes de promoció transparents: ben informats i que especifiquin clarament què ha de fer cada persona per promocionar. Això implica identificar els biaixos en la promoció, per tal que sigui equitativa pel fet de ser objectiva. Dues mesures eficaces per aconseguir-ho poden ser un sistema de valoració objectiu i una formació en biaixos adreçada als responsables d'equips.

Com a segona recomanació, un document interessant¹⁵³ de les Nacions Unides proposa una eina senzilla i potent: animar els líders a tenir converses sobre els objectius de la carrera amb els seus equips, ja sigui entre iguals o amb mentors. L'objectiu és ajudar a identificar i a assolir els objectius professionals amb una estratègia pròpia de desenvolupament. Servirà per reforçar la cultura del creixement i millorar la gestió de les expectatives, el compromís i el sentit.

Algunes recomanacions que aportem són:

- El sistema de promoció es pot estendre a una promoció horitzontal, és a dir, a créixer en habilitats, i no necessàriament en responsabilitat, atès que avui no totes les persones aspiren a fer carrera a la mateixa empresa i aquesta promoció horitzontal promourà l'ocupabilitat.
- No parlar de la carrera en la conversa sobre l'acompliment i no generar expectatives dins l'empresa si són difícils o poc clares.
- La conversa sobre la carrera pot ser fins i tot informal i amb més preguntes que consells.
- La conversa pot servir també per fidelitzar, apostant per una carrera futura fora de l'empresa: pensant en clau d'ocupabilitat.

“

B.Braun promou el desenvolupament integral de les persones, consistent a fomentar l'aprenentatge basat en l'experiència al lloc de treball i a través de la mobilitat entre departaments. A més, es potencia la figura del líder-coach que empodera la persona i la responsabilitza perquè lideri el seu propi desenvolupament.

¹⁵³ UN Office of Human Resources (2023): *Career Development Conversations: A Guide for Managers*.

RECICLATGE I ACTUALITZACIÓ DE LES HABILITATS

Segons el Fòrum Econòmic Mundial (WEF),¹⁵⁴ s'estima que el 44% de les habilitats necessàries per a la feina canviaran significativament als propers cinc anys. En conseqüència, sis de cada deu professionals necessitaran formació abans del 2027. En aquesta línia, entre els anys 2023 i 2035 s'espera que dos de cada tres (el 67%) llocs de treball creats requereixin un alt nivell formatiu, enfront de tan sols el 4% dels de baix nivell. Tanmateix, prop de la meitat dels treballadors (el 44%) no podran accedir a la formació que necessiten.¹⁵⁵ S'espera un suport més gran de la Unió Europea, l'objectiu de la qual és que el 2030 almenys el 60% dels adults rebin formació cada any.¹⁵⁶

Pel que fa als mecanismes que utilitzen les empreses per millorar l'obtenció de talent, als cinc propers anys optaran per les pràctiques d'ocupabilitat i la cultura de l'aprenentatge: carrera i promoció (48%) i programes de *re&upskilling* (34%). Ambdues pràctiques s'emmarquen dins l'estratègia de construcció interna del talent (*build*), que es valora com la més sostenible, enfront de les altres dues: contractar-lo fora (*buy*) o aconseguir-lo per a períodes curts de temps (*borrow*).

De fet, els treballadors estan ara més motivats per desenvolupar les seves pròpies habilitats que per obtenir títols o una posició jeràrquica dins de les seves empreses. El 57% ja s'estan formant a fora de la feina,¹⁵⁷ perquè consideren que la seva empresa no els forma o no ho fa en les habilitats que necessiten per al desenvolupament de la seva carrera i la seva ocupabilitat. Les noves generacions tenen menys expectatives de promocionar i més necessitat de desenvolupar una carrera, la qual cosa reforça les iniciatives de promoció horitzontal, és a dir, d'ampliar les habilitats, i no tan sols les responsabilitats.

Una altra qüestió que cal valorar és que no sempre la resposta de les empreses abasta tota la plantilla. Encara prioritzen els esforços de formació en els llocs clau i estratègics (54%) i ens els perfils d'alt rendiment (41%), per davant de les persones en risc per la transformació digital (33%).¹⁵⁸

Aconseguir que les eines de formació arribin a tota la plantilla, és a dir, "democratitzar" d'alguna manera l'accés a les habilitats, encara és un repte pendent.

El WEF esmenta alguns exemples de bones pràctiques¹⁵⁹ en l'extensió de la formació a tots els col·lectius, com els processos d'*upskilling* a Sanofi, dirigits a perfils sènior per a la transformació digital, o a Siemens, que dona a tots els empleats accés a una plataforma de formació que permet l'autoavaluació de les habilitats i les referències a d'altres col·legues i responsables d'equips, amb recomanacions per cobrir les mancances formatives que hi pugui haver per a futurs llocs.

¹⁵⁴ WEF (2023): *The Future of Jobs Report 2023*.

¹⁵⁵ Randstad Research (2023): *Tendencias de formación. Anticipando la formación del futuro desde las tendencias estructurales de cambio del mercado laboral*.

¹⁵⁶ El Pacte per les Competències (*Pact for Skills*, una iniciativa de la European Skills Agenda) ha impulsat ja la formació de dos milions de treballadors a la UE. També es pot visitar: <https://reskilling4employment.eu/en/>

¹⁵⁷ ManpowerGroup (2023): *The New Human Age: 2023 Workforce Trends*.

¹⁵⁸ WEF (2018): *The Future of Jobs Report*.

¹⁵⁹ WEF (2024): *Putting Skills First: Opportunities for Building Efficient and Equitable Labour Markets*.

Noves tecnologies i formació

L'actualització de les habilitats és especialment rellevant en l'àmbit de les noves tecnologies. El mateix estudi del WEF afirma que el 23% de les feines d'arreu del món s'espera que es transformin als propers cinc anys, sobretot pels canvis tecnològics i, concretament, per la intel·ligència artificial (en endavant, IA). Segons aquest estudi,¹⁶⁰ el 68% de les empreses entrevistades estan d'acord que la IA exigeix la imperiosa necessitat de formació i requalificació d'una part de la plantilla.

D'aquí ve la importància de proporcionar als empleats la formació o l'actualització necessària de les seves habilitats, per tal que puguin adaptar la seva feina a la IA. A més, en aquest model de sostenibilitat, és important garantir que aquests programes siguin inclusius, procurant de no deixar a ningú enrere, especialment aquells col·lectius que pugui veure més alterat el seu lloc per la irrupció d'aquestes tecnologies.¹⁶¹

Una recerca del WEF suggereix que els líders¹⁶² hi contribueixin de la manera següent:

1. Abans d'executar-ho, comunicar la finalitat de les noves tecnologies i els beneficis que se n'esperen obtenir.
2. Durant el procés, establir uns terminis realistes i oferir mitjans de suport. Es pot aprofitar el rol d'alguns treballadors com a "superusuaris".
3. Després d'activar-ho, fer-ne el seguiment per tal d'actualitzar els recursos de capacitació, incorporar-hi nous empleats i reconèixer-ne els èxits.
4. També es poden aprofitar els coneixements dels treballadors a fi de desenvolupar nous usos per a les tecnologies que ja estan instal·lades.
Sorprenentment, gairebé tots els entrevistats en aquest estudi van compartir nous usos possibles de les tecnologies implementades i idees sobre com innovar.

Per tal d'assegurar un ús eficient de les tecnologies i sense biaixos ni problemes de discriminació o de privacitat, es poden acomplir les accions següents:¹⁶³

1. Promoure la transparència en l'ús de la IA, per exemple exigint als reclutadors que n'informin als sol·licitants d'ocupació i que obtinguin el seu consentiment abans de fer servir la IA.
2. Garantir la presència d'un humà al circuit i evitar la mera aprovació automatitzada de la presa de decisions.
3. Lluitar contra els biaixos i la discriminació a través d'una sèrie d'instruments, com les auditories o la revisió dels biaixos a partir dels resultats.
4. Comptar amb professionals que tinguin les habilitats adequades per treballar amb la IA.

¹⁶⁰ Randstad Research (2024): *Tendencias de RRHH 2024: déficit de talento y adopción de IA*.

¹⁶¹ Business Fights Poverty (2023): *Generative AI and Social Impact: Role of Business*.

¹⁶² WEF (2024): *Views from Manufacturing Front Line: Workers' Insights on How to Introduce New Technology*.

¹⁶³ OCDE (2023a): *Artificial intelligence and labour market matching*.

Per exemple, la coneguda com a “Llei Rider”¹⁶⁴ garanteix que l’empleat sigui informat per l’empresa dels paràmetres, les regles i les instruccions en què es basen els algoritmes o els sistemes d’intel·ligència artificial que afecten la presa de decisions que puguin incidir en les condicions de treball, l’accés i el manteniment de l’ocupació.

Per valorar l’impacte de la IA sobre la força laboral de l’empresa ens podem preguntar:¹⁶⁵

- a. La IA substitueix algun lloc de treball?
- b. La IA augmenta suficientment la productivitat per crear nous llocs de treball?
- c. L’aplicació de la IA canvia la qualitat o les tasques de les feines tal com s’han realitzat fins ara? Canvia la manera com se supervisa o es gestiona el treball?
- d. L’aplicació de IA permet als treballadors fer tasques a distància?
- e. L’aplicació de la IA beneficia alguns grups més que d’altres?
- f. S’ha revisat si els processos afectats compleixen els criteris de la IA responsable? S’han tingut en compte els diferents biaixos de les persones que configuren els processos de la IA?

OCUPABILITAT

S’explica així que **una eina poderosa de fidelització sigui apostar per l’ocupabilitat de tota la plantilla**. I parlem d’**ocupabilitat** en sentit ampli, és a dir, la interna, per millorar les habilitats del lloc que ocupa la persona dins la nostra organització, i l’externa, consolidant noves habilitats que s’endurà la persona a les seves experiències laborals futures. És la paradoxa que aconseguim fidelitzar formant una persona per a quan se’n vagi.

Consisteix a desenvolupar les capacitats que necessita el treballador per continuar essent competitiu al mercat laboral i assolir els seus objectius professionals. **Per a això, les empreses s’han d’anticipar a les noves tendències i a les habilitats que es requeriran en el futur per tal d’oferir-les a la seva plantilla.**

També implica un enfocament d’aprenentatge continu (*lifelong learning*), universalitzant l’accés a la formació a tots els col·lectius de l’empresa, i no tan sols als qui ofereixen més potencial. En aquest sentit, és un repte enfront dels models clàssics d’identificació del talent, però incorpora certament un aspecte de valor per a la societat, que sens dubte repercutirà en la fidelització i el sentit de pertinença de la plantilla.

Parlar d’ocupabilitat vol dir també ajudar els treballadors amb més risc de quedar-se enrere en la seva transició a nous llocs de treball fora de l’empresa. Hi contribueixen les plataformes de formació accessibles a tota la plantilla, que donen la possibilitat d’accedir a aprenentatges no necessaris per al lloc o a l’oferta de beques per a formacions externes. Es tracta de mostrar sensibilitat envers els qui s’estan quedant enrere o corren el risc de quedar-s’hi.

¹⁶⁴ Llei 12/2021, de 28 de setembre, per la qual es modifica el text refós de la Llei de l'Estatut dels treballadors, aprovat pel Reial decret legislatiu 2/2015, de 23 d'octubre.

¹⁶⁵ OCDE (2023b): *Defining and classifying AI in the workplace*.

“

És el cas de Damm, que disposa d'un programa que contacta amb col·lectius en risc d'exclusió per ajudar-los a preparar el CV i oferir-los recomanacions per a la vida laboral. També els comunica com ho poden fer si volen treballar a l'empresa, encara que l'objectiu inicial és impulsar l'ocupabilitat.

Bonpreu allibera els seus professionals durant 6-9 mesos abans que assumeixin noves responsabilitats en la gestió dels seus establiments, amb la supervisió d'un tutor. És una manera de situar al centre la formació i garantir l'èxit en les noves tasques.

FORMACIÓ EN SOSTENIBILITAT

Un aspecte específic dins de les habilitats són les anomenades **green skills**, és a dir, les habilitats associades a llocs que coadjuven a l'assoliment dels objectius climàtics. Segons el WEF,¹⁶⁶ basant-se en dades proporcionades per LinkedIn, ha augmentat la contractació de llocs de treball relacionats amb la sostenibilitat, que constitueixen tres dels deu llocs que han crescut més ràpidament a LinkedIn als darrers quatre anys. Pel que fa a les habilitats, encara que només el 16% de les empreses identifiquen aquestes **green skills** com a importants, el 42% indiquen que creixeran als propers cinc anys i el 21%, que se centraran estratègicament a desenvolupar-les en els seus equips. Per la seva banda, el 39% de treballadors afirmen que les habilitats ecològiques seran importants per al seu desenvolupament professional als propers cinc anys i el 47% confien que el seu ocupador els proporcionarà eines i recursos per desenvolupar-les.

Aquesta és una tasca de sensibilització que fins i tot és obligatòria en alguns països, que han d'informar els seus empleats sobre la gestió de residus i proporcionar-los programes de formació en aquesta matèria.¹⁶⁷

Podem estendre aquestes habilitats també a les relacionades amb la “S” de social, és a dir, a les temàtiques de drets humans i, en general, als coneixements de sostenibilitat alineats amb els ODS. **Tenir una plantilla sòlidament formada en els Objectius de Desenvolupament Sostenible, encara que no estiguin relacionats necessàriament amb el seu lloc, és també una pràctica sostenible, alineada amb uns valors ètics universals i que pot generar sentit de pertinença a la plantilla.**

¹⁶⁶ WEF (2023): *The Future of Jobs Report 2023*.

¹⁶⁷ OIT (2022): *Greening Enterprises: Transforming processes and workplaces*.

En aquest mateix sentit, val la pena distingir entre les competències del negoci (*shareholder skills*) i les competències més humanistes (*stakeholder skills*), cada vegada més presents i sol·licitades. D'aquestes últimes, cal destacar quatre dimensions d'habilitats que cal desenvolupar en cada persona:

1. les competències professionals per a l'ocupabilitat;
- b. les competències personals, de gestió emocional;
- c. les competències humanistes, de sensibilització amb la diversitat i als aspectes ESG, ètiques...

Aquest pot ser un bon mapa d'exemple de competències,¹⁶⁸ al qual podríem afegir

- d. les habilitats tecnològiques, tant en la seva perspectiva tècnica com en l'aspecte més actitudinal de la competència.

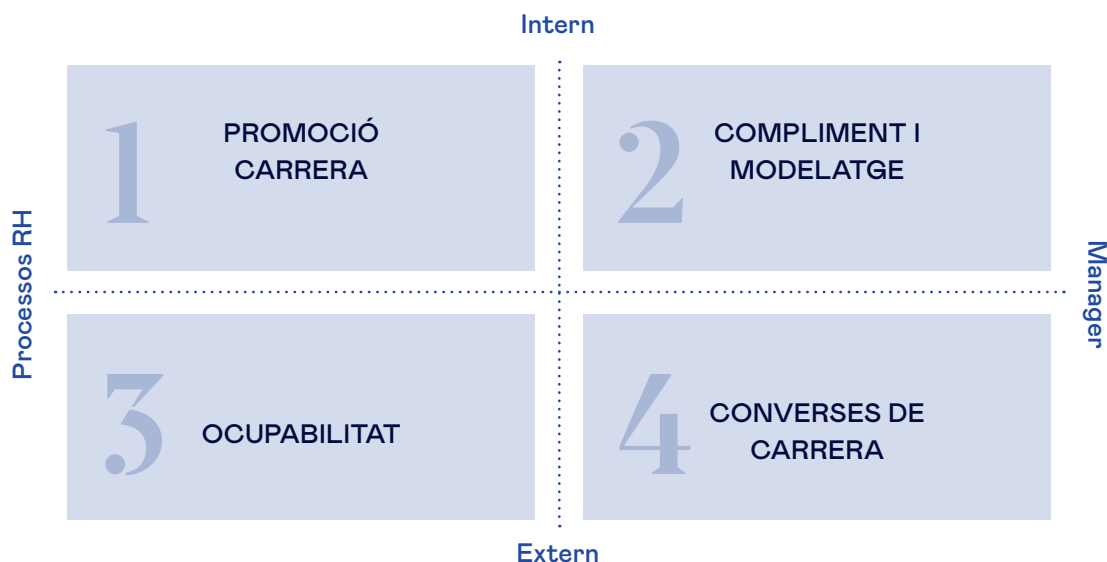


¹⁶⁸ Disponible a: <https://www1.reskillingrevolution2030.org/skills-taxonomy/index.html>

Eina per al desenvolupament professional

Recollint les diferents formes d'abordar el desenvolupament professional, proposem un model integral que ajudi a identificar el tipus d'acció més adequat segons l'entorn d'aplicació i els seus objectius.

Quadre 11: Matriu de desenvolupament d'habilitats. Quatre dimensions.



Font: elaboració pròpia.

L'eix Intern/Extern es refereix a l'enfocament del desenvolupament, si l'expectativa és que es produeixi dins de l'empresa o fora (ocupabilitat).

L'eix Processos de RH i Manager es refereix a qui proporciona el recurs que facilitarà el desenvolupament de les habilitats de la persona.

Amb aquest esquema, es generen quatre formes d'intervenir en el desenvolupament del talent, segons on es trobi cada col·lectiu dins de l'organització, per tal d'ajustar les mesures de cadascun d'ells. Per exemple, per a les sortides planificades (final d'un projecte, processos d'outplacement), importa l'eix Extern. I, per enfortir el talent de la pròpia empresa, l'Intern.

1. **PROMOCIÓ I CARRERA.** *Re&upskilling* adequat a l'estratègia de l'empresa. Plans de carrera i de promoció transparents.
2. **ACOMPLIMENT I MODELATGE.** Avaluacions de l'acompliment, *feedback* constant, *job shadowing* per al modelatge. Enfocament en el desenvolupament de les habilitats horitzontals, i no tan sols de les verticals, per exemple, organitzant el treball per projectes i amb equips multidisciplinaris.
3. **OCUPABILITAT.** Formació accessible a tota la plantilla (LMS i plataformes tecnològiques d'aprenentatge). Formació en les habilitats generals exigides pel mercat.
4. **CONVERSES DE CARRERA.** Mentories o suport dels iguals o de referents per al desenvolupament de la carrera de la persona, més enllà del lloc que ocupi.

DESVINCULACIÓ RESPONSABLE – OFFBOARDING

Una pràctica que s'analitza poc i que, tanmateix, es té molt present en aquest model és la desvinculació, entesa com **qualsevol procés pel qual una persona deixa de pertànyer, de manera voluntària o forçosa, definitiva o provisional, a l'organització**. Incorporar a aquests processos la perspectiva social i posar el treballador al centre d'aquestes situacions és tan rellevant o més que en els moments d'incorporació i de desenvolupament de la persona. Assumir la terminació del vincle d'una manera responsable per part de l'empresa, sense limitar-se a complir el que la llei disposa, converteix aquesta pràctica en el que anomenem una **desvinculació responsable**, d'acord amb la cultura de l'organització, i també amb els seus valors i amb el principi de sostenibilitat en la gestió d'equips.

Abans de la sortida

No és fàcil trobar estudis que revisin les pràctiques de les empreses i que ofereixin dades sobre el procés de desvinculació (*offboarding*). D'entre les poques referències, destaca un manual de l'OIT¹⁶⁹ que presenta algunes bones pràctiques per a aquests casos. A més de diferenciar entre diferents casos de desvinculació, segons les causes, destaca la importància de disposar d'una **política de desvinculació que asseguri l'objectivitat i l'equitat en el tracte de les persones implicades. Aquesta política es concreta en uns protocols de sortida, ja sigui voluntària o per acomiadament, per tal d'ajudar els involucrats en el procés a seguir les mateixes pautes i com a guia de bones pràctiques**.

Una primera circumstància que pot passar desapercibuda, però que està relacionada realment amb la sortida, és **la contractació i el dimensionament responsables**. És el primer moment per valorar la desvinculació responsable. Créixer i dimensionar l'empresa d'una manera sostenible és la millor manera d'anticipar i de gestionar bé els acomiadaments. Per exemple, tots coneixem l'onada d'acomiadaments massius que s'han produït als darrers anys a les empreses del sector tecnològic. Entre moltes altres causes, degudes a la conjuntura econòmica i a qüestions sectorials, se sol incloure també el fet que aquestes empreses havien assumit una quantia excessiva de contractacions. I, quan ha arribat el moment, no han pogut sostenir aquestes plantilles, de manera que sovint les persones afectades se senten defraudades per la falta de previsió del seu ocupador.

Passant als casos de les sortides planificades, cal assenyalar la importància de preparar **plans de transició ordenada, de successió o de relleu, i mecanismes de preparació per a la jubilació** dels perfils sènior, destacant la contribució i el llegat que han deixat a l'empresa.

També són sortides planificades les **finalitzacions de contracte o de projecte**. En aquests casos, l'empresa es pot anticipar aportant mecanismes d'ocupabilitat durant el procés, un principi que aporta valor als treballadors, com ja hem vist en aquest document. És el que un estudi de Jobs for the Future (JFF)¹⁷⁰ anomena **ethical offboarding roadmap**, que estableix solucions de formació en habilitats que es requereixin en el futur, perquè les persones que acabin contracte tinguin més possibilitats d'accedir a una nova ocupació. La formació contínua (*lifelong learning*) és una altra eina poderosa per a l'ocupabilitat.

¹⁶⁹ OIT (2023): "Tool 7: Separation practices". En: *Human resource management: A manual for employer and business membership organizations*.

¹⁷⁰ JFF (2023): *A Better Approach to Layoffs*.

Valorar, en aquests casos, possibles **reubicacions a d'altres llocs de l'empresa** o els processos de reciclatge (**reskilling**) reforçarà la voluntat de l'empresa de cuidar els processos de desvinculació.

També es poden aplicar els criteris de la desvinculació responsable als casos d'**un canvi significatiu del projecte o del lloc per al qual es va incorporar la persona**. Són casos en què, literalment, el vincle inicial canvia i en comença un altre de nou. L'acollida i el propòsit del nou lloc i de les noves condicions succeeixen un acomiadament adequat del projecte sortint, amb els aprenentatges i el llegat que s'hagin assolit.

Finalment, i per desgràcia, **la ruptura del vincle a vegades només és emocional o de motivació**. La persona segueix a l'organització i al lloc de treball, però ha perdut el compromís. Si bé aquesta perspectiva es pot abordar igualment des de la lògica del desenvolupament i el sentit de pertinença, té un element clar d'alteració significativa del vincle que és bo esmentar en aquest apartat.

“

Sopra Steria realitza un procés acurat de tancament de projecte i d'acollida del nou, cosa freqüent als seus equips per la naturalesa de la seva activitat. Comunica el nou propòsit per donar força a aquest canvi de vincle.

B.Braun treballa els plans de successió de les posicions clau com a part de l'estratègia de gestió del talent. Té com a objectiu la identificació i la preparació de les persones per a rols futurs que els permetin un desenvolupament personal i professional enriquidor

Quines pràctiques es poden seguir abans de la desvinculació?

- Aplicació de sistemes de contractació i dimensionament responsables
- Preparació de polítiques i protocols de sortida
- Definició de plans de successió i de relleu
- Previsió d'estratègies de desvinculació dins l'empresa: canvi del vincle inicial per assumir un altre projecte o lloc
- Planificació de les finalitzacions de contracte per mitjà de polítiques de reubicació o de reciclatge
- Prevenció i sistemes de detecció de la desvinculació emocional

Durant i després de la sortida

Tenir cura la desvinculació és un factor crític durant el procés de sortida i just després. En aquest article,¹⁷¹ es presenten els exemples de les cartes de Meta i Stripe en els seus processos respectius d'acomiadaments massius. El que podem aprendre d'aquests casos és el valor de **la comunicació transparent, i el suport i el seguiment durant el procés a través dels anomenats *paquets de sortida* (*severance packages*)**, que inclouen, per exemple, la continuïtat dels beneficis socials, com l'assegurança mèdica, el suport a la carrera professional o la creació d'una xarxa d'antics empleats. I una altra manera de "tenir-ne cura" menys tangible i igualment valuosa és reconèixer els errors propis per part de l'empresa o enviar un missatge a les persones que es queden. La comunicació amb els qui es queden és especialment important, perquè pot passar desapercebuda, i evita interpretacions esbiaixades. L'equip ha experimentat una pèrdua i n'ha d'entendre la causa i viure'n el dol. **Per als qui es queden, els responsables de l'empresa han de gestionar les emocions del present i oferir una visió esperançada del futur.**

Per assistir en la sortida, es poden oferir **serveis de recol·locació (*outplacement*)**, ajuda per elaborar el CV i per buscar feina, i suport emocional, processos de coaching o formació per a l'ocupabilitat. Són programes també beneficiosos per l'empresa per a una transició més suau de la sortida i per millorar la seva reputació. I, sobretot, són útils per a les persones que surten, perquè les ajuda a salvar el canvi crític de la seva situació, facilitant-los accés a recursos professionals d'ocupabilitat o suport emocional.

Aquest estudi de JFF¹⁷² i el seu ***ethical offboarding roadmap*** prossegueix establint diverses solucions i pràctiques en diferents àrees:

- Reduir els costos emocionals.
- Ajudar els qui se'n van en la transició a una nova ocupació.
- Gestionar de forma impecable el procés de sortida, completant amb formació les habilitats dels responsables de recursos humans i dels líders per manejar bé aquestes situacions.
- Afavorir les vies d'accés a una nova ocupació, per exemple, oferint credencials i cartes de recomanació.

En els casos de desvinculació voluntària, les entrevistes de sortida poden ser també una bona eina, si bé la seva eficàcia sol ser limitada. En tot cas, mostren la voluntat d'aprenentatge de l'empresa. Segon el Baròmetre DCH,¹⁷³ un dels pocs informes que aborda el tema de la desvinculació, el 90% de les empreses enquestades fan entrevistes de sortida per conèixer els motius que han portat l'empleat a deixar l'organització.

171 DuRose, R. (2022): "Los comunicados de despido de Meta y Stripe son un ejemplo de cómo las empresas deben aplicar la responsabilidad y la empatía". *Business Insider*, 10 de novembre. Disponibles a: <https://stripe.com/es/newsroom/news/ceo-patrick-collison-email-to-stripe-employees> y <https://about.fb.com/news/2022/11/mark-zuckerberg-layoff-message-to-employees/>

172 JFF (2023): *A Better Approach to Layoffs*.

173 DCH (2024): *VIII Barómetro DCH: La Gestión del Talento España, Portugal y Latinoamérica 2023/24*.

Segons aquest Baròmetre, el 58% de les empreses participants no preveuen cap tipus de comunicació amb els seus antics empleats. Aquesta qüestió és clau i es pot abordar amb la creació de **programes per a antics empleats**, que contribueixen a la reputació (**employer branding**) i ajuden a disposar d'“ambaixadors” de l'organització (**employee advocacy**), però sobretot poden ser una font inesperada de reclutament.

“

A Sopra Steria, existeix un procés per a la desvinculació voluntària que inclou una entrevista personal, en què es tracta de deixar “la porta oberta”. El 2% de les persones tornen a treballar a l'empresa. Una pràctica similar adopta Leroy Merlin, que trasllada a les persones que surten el missatge que l'empresa “sempre serà la teva llar i les portes estan obertes per a tu”. A més, pot oferir recomanacions als treballadors sortints per facilitar-los l'accés a una altra ocupació, si és necessari.

Finalment, per als casos d'acomiadaments col·lectius, cada vegada s'estan incorporant més criteris socials per als perfils involucrats. Així, davant d'aquestes decisions d'impacte generalitzat a la plantilla, convé valorar les probabilitats d'ocupabilitat dels col·lectius que tradicionalment s'han vist més afectats pels processos de desvinculació, com els majors de 50 anys. L'anomenat talent sènior representa el 29% dels aturats i el 39% entre els qui porten més d'un any buscant feina, i el nombre de desocupats majors de 50 anys s'ha duplicat a Espanya als deu darrers anys.

Quines pràctiques es poden aplicar després de la desvinculació?

- ✓ Paquets de sortida amb beneficis i recursos per a les persones sortints.
- ✓ Cura emocional dels qui es queden.
- ✓ Processos d'ocupabilitat per a les sortides forçades, com ara programes de recol·locació o cartes de recomanació.
- ✓ Programes d'ambaixadors o d'alumni amb els antics empleats.
- ✓ Recollida dels aprenentatges interns, per exemple a través d'entrevistes de sortida, especialment en els casos de desvinculació voluntària.
- ✓ Formació als responsables de recursos humans i als líders, per gestionar aquestes situacions tan delicades.
- ✓ Inclusió de criteris socials en els acomiadaments col·lectius.

Impacte positiu d'una desvinculació responsable

Entre els beneficis d'aquesta pràctica, cal assenyalar els següents:

- ✓ Assegurar l'objectivitat i l'equitat en el tracte de les persones implicades.
- ✓ Dissenyar i anticipar un pla de successió o de relleu generacional que permeti identificar persones amb potencial que es considerin idònies per substituir el talent sortint, a més d'assegurar la continuïtat del negoci i el manteniment de la cultura i dels millors hàbits de lideratge de l'empresa.
- ✓ Afavorir el sentit de pertinença mitjançant la cura de les persones, la qual cosa significa tenir cura dels qui se'n van i també dels qui es queden.
- ✓ Crear reputació d'ocupador, a més de la força que suposa comptar amb ambaixadors de l'organització en aquelles persones que en surten de forma responsable i cuidada.
- ✓ Cobrir el cicle complet de la vida professional, estenent l'itinerari des de la contractació de l'empleat fins al relleu del talent i més enllà, afavorint-ne l'ocupabilitat futura.
- ✓ Aconseguir un impacte emocional positiu, tant en els qui se'n van com en els qui es queden.

2.5. Propòsit i sentit de pertinença

PROPÒSIT

Els darrers anys han comportat diversos canvis significatius en el mercat laboral, sobretot a partir de les noves expectatives dels empleats sobre què valoren a la feina. El canvi de poder de shareholder a stakeholder –en aquest cas, l'empleat– situa les empreses en la situació d'haver de donar resposta a aquestes necessitats. I, entre elles, la connexió de la feina amb un propòsit ocupa un lloc cada vegada més predominant.

Entre els factors per atraure talent que identifica un estudi recent,¹⁷⁴ el propòsit apareix com el més important (73%), que defineix com la necessitat dels empleats de sentir-se connectats amb el “per a què” existeix l'empresa i entendre com la seva feina hi contribueix. En la mateixa línia, segons un estudi de Microsoft,¹⁷⁵ el 40% de les persones cerquen un propòsit a la feina, només per darrere d'una cultura positiva i del benestar emocional.

¹⁷⁴ Shift (2024): *2024 Global Culture Report*.

¹⁷⁵ Microsoft (2022a): *2022 Work Trend Index Annual Report. Great Expectations: Making Hybrid Work Work*.

Tanmateix, segons aquest informe de McKinsey,¹⁷⁶ el 43% creuen que manca comunicació respecte al propòsit i tan sols el 25% assenyalen que els seus líders els connecten amb aquest propòsit. Això és un risc, si pensem que el 70% consideren que el propòsit és definit per la seva feina.¹⁷⁷

I és que el “treball” ja no és un lloc on anar, sinó una activitat vinculada a un propòsit. Treballar com a mitjà per assolir un propòsit implica que la connexió amb l'organització ja no se sosté tan sols en l'element transaccional, sinó especialment en el relacional i el transcendental. És a dir, les empreses ja no es poden moure només en l'àmbit econòmic o extrínsec, sinó que han d'aportar recompenses intrínseques (desenvolupament i relació) i de transcendència (propòsit).¹⁷⁸

I aquest propòsit incorpora, de forma molt alineada amb aquest estudi, una dimensió de lideratge responsable, entès com el que “assoleix l'equilibri entre l'orientació als resultats i la cura i el desenvolupament de les persones de l'equip, amb un propòsit basat en uns valors, i que resol problemes reals de l'entorn: mediambientals o socials.”¹⁷⁹ Per Ignasi Carreras, professor d'Esade, **“la responsabilitat és un repte de lideratge, de propòsit i d'innovació per part dels líders i els equips de les empreses. El full de ruta d'aquestes en el moment actual és liderar des del propòsit, amb autenticitat, cosa que els permet generar valor compartit i crear així un món més equitatiu i just. En altres paraules, és una manera de convertir-se en la solució davant dels reptes socials”**.

Algunes publicacions van més enllà, com la de la British Academy,¹⁸⁰ que defineix el propòsit d'una empresa com “contribuir a resoldre els reptes de la humanitat d'una manera rendible i no obtenir rendibilitat essent part del problema”. En aquest sentit, és molt representativa la iniciativa BCorp com a promotora d'un model d'empreses sostenibles que “no només persegueixen fins econòmics, sinó que compleixen els alts estàndards d'acompliment social i ambiental, transparència pública i responsabilitat legal”.¹⁸¹

La importància de la connexió amb el propòsit s'evidencia pel seu impacte en el compromís de l'empleat amb l'empresa i pel sentit que aporta a la seva identitat professional i vital. Les darreres dades del conegut informe anual de Gallup¹⁸² reflecteixen que només el 13% de les persones enquestades a Europa se senten compromeses amb la seva feina (enfront del 23% a escala mundial), mentre que el 72% (el 62% a escala global) no s'hi senten compromeses: és l'anomenat ***quiet quitting***. El 15% restant hi està “activament no compromès”.

Aconseguir el compromís dels treballadors proporciona uns beneficis visibles. Per als que hi estan compromesos, necessitarien un increment del 31% del seu salari per considerar la possibilitat d'anar a treballar a una altra empresa, enfront del 22% en els altres casos. A més, l'absentisme es redueix un 78%, la rotació a les organitzacions d'alta rotació disminueix un 21% i, a les de baixa rotació, un 51%; el benestar millora un 68% i la productivitat, un 23%. Gallup també ressenya que **el 70% de variació del compromís es pot atribuir al líder, una dada molt rellevant i reptadora**.

176 McKinsey (2023): *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*.

177 McKinsey (2021): *Help your employees find purpose—or watch them leave*.

178 Cortés, C. (2023): *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*. Institut d'Innovació Social d'Esade-ISS. Febrer.

179 Cortés, C.; Carreras, I. (2019): *La influencia de la RSE en la gestión de personas: buenas prácticas*. Institut d'Innovació Social d'Esade-ISS.

180 The British Academy (2019): *Principles for Purposeful Business*.

181 Véase: <https://www.bcorpSpain.es/>

182 Gallup (2024): *State of the Global Workplace 2023 Report: The voice of the world's employees*.

En conclusió, si les empreses contribueixen a aquesta connexió amb el propòsit i la pertinença de les persones empleades, poden convertir una dificultat (*great resignation/quiet quitting*) en una oportunitat (*great reshuffle*).

“

A Alsea, s'entén la necessitat de dignificar la professió amb l'objectiu que les persones que treballen a la restauració organitzada comparteixin orgulloses la seva feina i la seva contribució a l'economia i a la societat.

Bonpreu aposta per reivindicar amb orgull la seva activitat professional, com un ofici que aporta valor a la societat i amb possibilitats reals de creixement.

ESCOLTA I PARTICIPACIÓ DE LA PLANTILLA

Un dels factors més determinants per crear sentit de pertinença és la sensació de formar part d'un grup; un impuls important en aquest sentit és la participació en les activitats de l'organització.¹⁸³ Així doncs, les empreses que vulguin donar resposta a les expectatives dels seus treballadors i, alhora, reforçar el seu sentit de pertinença tenen en l'escolta i en la participació d'aquests la seva palanca principal.

Es tracta de dur a terme un procés real de participació en què s'ofereixi a les persones treballadores la capacitat d'influir realment en les decisions. La realització d'estudis de clima i compromís és una bona eina, però no és suficient. La veu de la plantilla requereix un lloc als nivells de la direcció i de la gestió, a través de mecanismes diferents, com les taules de diàleg i els grups de discussió.¹⁸⁴ Per aquest motiu, i amb vista a fidelitzar els seus equips, les empreses estan cocreant propostes de valor amb els seus treballadors.¹⁸⁵ Es tracta d'implicar les persones en les solucions: desenvolupament de polítiques de recursos humans o relacionades amb temes centrats en els valors de l'empresa.

¹⁸³ Haim-Litevsky, D., et al. (2023): "Sense of Belonging, Meaningful Daily Life Participation, and Well-Being: Integrated Investigation". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5): 4121.

¹⁸⁴ BCTi & WBSDC (2023): *Combatir la desigualdad: Una agenda para la acción empresarial*.

¹⁸⁵ McKinsey (2023): *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*.

“

És el cas de moltes de les empreses entrevistades arran d'aquest estudi. Alsea ha creat un consell assessor del Comitè de Direcció integrat pels millors líders de les seves botigues, amb l'objectiu d'obrir un espai de connexió i escolta activa entre l'operativa de l'empresa i els seus líders. Participen en projectes, traslladen les seves inquietuds i afloren una sèrie de compromisos entre l'operativa i la Direcció. Sopra Steria fa tallers per a tota la plantilla o específics per un col·lectiu o sobre una temàtica. A Leroy Merlin, els HRBP (responsables de recursos humans) col·laboren amb els comitès de direcció per recollir les necessitats dels col·laboradors i transformar-les en accions estratègiques, dissenyant polítiques de personal ad hoc per a cada botiga. A l'Hospital Sant Joan de Déu de Barcelona, hi ha comissions i altres instruments de comunicació interna (grup focal d'experiència de la persona treballadora, cafès amb la Direcció, etc.) per treballar els problemes de la plantilla, amb un alt percentatge de participació dels professionals. Suara, en la seva forma de cooperativa, incorpora per naturalesa l'empoderament dels equips en la presa de decisions i la participació dels professionals per determinar els reptes estratègics que han de guiar l'entitat.

Així, quan es dona la veu als empleats,¹⁸⁶ es multiplica per vuit la creença que l'organització situa la persona al centre i també es multiplica per vuit la confiança i per cinc el sentit de col·lectivitat.

Es tracta, a més, d'escoltar no tan sols les seves expectatives sobre la feina, sinó també sobre la vida en general. **Cada vegada més els empleats volen que les empreses es preocupin dels mateixos temes que ells, en particular dels aspectes socials i mediambientals.** Hi estan molt presents les qüestions relacionades amb la diversitat, la pertinença o l'ocupabilitat, així com les mediambientals.

L'any 2030, el 30% de la força laboral estarà integrada per persones de la generació Z, amb unes noves expectatives abans inexistents, la qual cosa fa que sigui crucial la necessitat d'escolta.¹⁸⁷ Per exemple, el 86% dels perfils de la generació Z plantegen participar en les estratègies DEI de l'empresa. I ja hem esmentat un estudi de KPMG¹⁸⁸ que sosté que el 20% dels candidats no seguirien amb una oferta de treball si els compromisos socials o mediambientals de l'empresa no estiguessin alineats amb els seus valors (el 33%, entre els perfils menors de 25 anys).

Així doncs, si les empreses no estableixen uns mecanismes sòlids i autèntics d'escolta, s'estarà generant una bretxa d'empatia¹⁸⁹ entre el que les persones reclamen i el que els ofereixen les organitzacions.

Mereix un esment especial la **necessitat d'acompanyar aquest model de sostenibilitat de les persones i la seva aplicació amb un sòlid lideratge responsable, que impulsi la cultura de la sostenibilitat en la gestió de les persones.** En aquest mateix document, definim aquest concepte i ens referim al seu valor essencial pel seu sentit transversal tan evident.

186 Shift (2024): 2024 Global Culture Report.

187 People element (2023): Engagement trends annual report: economic pressures, talent shortages & flexible work.

188 KPMG (2023): Climate quitting - younger workers voting with their feet on employer's ESG commitments.

189 Cortés, C. (2023): "La brecha de empatía". Esade. Disponible a: <https://www.esade.edu/es/articulos/la-brecha-de-empatia>

Quines són aquestes expectatives?

Per donar context sobre quines expectatives tenen els empleats respecte a les seves organitzacions, en recollim algunes tendències globals, si bé cada empresa ho haurà de preguntar en el seu context i en funció del seu sector.

Segons el BCG,¹⁹⁰ el 94% dels empleats esperen que les seves empreses llancin iniciatives sobre noves maneres de treballar per tal d'augmentar el seu compromís i el seu sentiment de pertinença. Per completar aquesta mirada, segons Mercer,¹⁹¹ un de cada tres empleats prefereixen treballar per a una organització que sigui responsable amb els seus *stakeholders*: el 50% volen treballar per a una organització que ofereixi sistemes de recompenses responsables i el 37% se senten molt motivats amb el propòsit i amb els valors de la seva organització.

Algunes expectatives són més acusades segons les generacions. Concretament, els *millennials* i la generació Z reclamen més connexió amb el propòsit i amb els valors de l'empresa. ManpowerGroup¹⁹² sosté que la generació Z és la que està reclamant més a les empreses: el 52% dels seus membres creuen que aquestes no fan prou en matèria de diversitat, inclusió o canvi climàtic; en particular, el 68% no estan satisfets amb el que les empreses fan per tenir una cultura inclusiva. Un estudi de Michael Page mostra que l'edat és el motiu més denunciat de discriminació a la feina: un de cada tres enquestats diu que ha estat discriminat per motius d'edat almenys una vegada al darrer any.¹⁹³ No és estrany que gairebé el 40% de candidats i candidates hagin desistit d'una oferta de feina en percebre una manca de cultura inclusiva a l'empresa.¹⁹⁴

També hi ha demandes en matèria de sostenibilitat. En aquest estudi de Deloitte,¹⁹⁵ la majoria dels perfils executius enquestats (89%) creuen que la seva empresa està avançant en matèria de sostenibilitat, en clara desconexió amb la valoració que en fan els seus empleats, atès que només el 41% hi estan d'acord. Almenys es pot dir que gairebé la meitat (45%) acollirien favorablement programes de formació directiva en sostenibilitat. Segons Michael Page,¹⁹⁶ el 38% dels treballadors pensen que la seva empresa és prou sostenible, enfront del 27% que creuen que no ho és.

Aquestes dades confirmen un activisme creixent per part dels empleats de les empreses (*employee activism*) en exigir aquest compromís per part de les empreses on treballen. Una recerca sobre aquest tema sosté que el 38% dels entrevistats es defineixen com a empleats activistes (el 48% entre els *millennials*), mentre que l'11% addicional estan considerant exigir més de les polítiques mediambientals, socials i de governança de les seves empreses.¹⁹⁷

A partir d'aquestes expectatives socials i mediambientals de les persones treballadores com a *stakeholders*, **només queda espai a les empreses per a la coherència com a oportunitat: adoptar el model E.ESG coincideix plenament amb el que ara requereixen els professionals, com a reflex que són de la societat.**

190 BCG (2021): *Nuevas formas de trabajar: reflexiones sobre el futuro del trabajo en España*.

191 Mercer (2021): *Win with empathy. Global Talent Trends 2020-2021*.

192 ManpowerGroup (2023): *2023 Workforce Trends Report - The New Human Age*.

193 Michael Page (2022): *Sostenibilidad en el trabajo*.

194 McKinsey (2022): "What is diversity, equity, and inclusion?"

195 Deloitte Insights (2023): *Advancing workforce well-being*.

196 Michael Page (2022): *Sostenibilidad en el trabajo*.

197 Weber Shandwick, United Minds, KRC Research (2019): *Employee Activism in the Age of Purpose: Employees (UP)Rising*.

Annexos

Annex I

El model E.ESG i les Normes Europees d'Informació sobre Sostenibilitat (NEIS)

Les Normes Europees d'Informació sobre Sostenibilitat (NEIS), conegudes internacionalment com ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), constitueixen el marc normatiu de la Unió Europea per garantir la transparència, la traçabilitat i la comparabilitat en la divulgació d'informació ambiental, social i de governança (ESG). Desenvolupades en el context de la Directiva (UE) 2022/2464 del Parlament Europeu i del Consell de 14 de desembre de 2022 pel que fa a la presentació d'informació sobre sostenibilitat per part de les empreses (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), aquestes normes estableixen uns requisits específics que les empreses han de complir a l'hora d'informar del seu acompliment en matèria de sostenibilitat. La seva implementació serà escalonada entre els anys 2024 i 2028, i afecta grans empreses d'interès públic (2024), altres grans empreses (2025), pimes cotitzades i determinades entitats més petites (2026), així com les filials o sucursals d'empreses de fora de la UE amb un alt volum de negoci a la UE (2028).

Actualment, les NEIS es componen d'un total de 12 estàndards: 2 de caràcter transversal, 5 d'específics de l'àmbit ambiental, 4 de l'àmbit social i 1 enfocat en la governança. D'entre els estàndards socials, el NEIS S1 se centra exclusivament en les obligacions de divulgació relacionades amb el "personal propi" (*own workforce*). Aquest estàndard inclou un total de 19 requisits de divulgació (d'ara endavant, RD), organitzats en tres àrees principals:

- **Estratègia:** Els dos primers RD de l'estàndard NEIS S1 es relacionen amb el segon estàndard transversal, el NEIS 2. El primer (SBM-2) exigeix que les empreses expliquin com els interessos, les opinions i els drets humans del seu personal propi serveixen de base per a la seva estratègia i el seu model de negoci. El segon (SBM-3) se centra a identificar els impactes,¹⁹⁸ els riscos i les oportunitats materials (en endavant, IRO) relacionats amb el personal propi i la seva interacció amb el model de negoci.
- **Gestió dels IRO:** Aquest bloc aborda les polítiques i els procediments adreçats a identificar, gestionar i mitigar els riscos i els impactes relacionats amb el personal propi. Inclou quatre RD que preveuen la divulgació de les polítiques internes, els processos de participació, els sistemes de reclamació i remediació, així com accions específiques per abordar els impactes detectats (S1-1 a S1-4).
- **Mètriques i objectius:** El tercer pilar engloba 13 RD (S1-5 a S1-17) que abasten temes diversos vinculats als treballadors, com les característiques del personal propi i dels treballadors no-empleats, indicadors sobre la negociació col·lectiva i el diàleg social o els paràmetres de diversitat i remuneració, entre d'altres.

198 A la traducció oficial de les ESRS al castellà, es fa servir el terme *incidència* per traduir *impact*. En aquest apèndix, fem servir els termes *incidència* i *impacte* com a sinònims.

La majoria dels RD inclosos a l'estàndard NEIS S1 estan subjectes als resultats de l'anàlisi de doble materialitat (o doble importància relativa),¹⁹⁹ la qual cosa significa que les empreses han d'avaluar si els temes relacionats amb els treballadors són materials des del punt de vista financer o d'impacte, o des dels dos. Tanmateix, alguns RD inclouen informació que les empreses han de divulgar obligatòriament, perquè estan vinculats a legislació europea preexistent. Això inclou, per exemple, les dades sobre la bretxa salarial de gènere (S1-16) o informació sobre impactes greus relacionats amb els drets humans (S1-17). A més, l'estàndard introdueix disposicions transitòries per facilitar la seva aplicació. Per exemple, durant el primer any, les entitats amb menys de 750 empleats podran ometre els RD subjectes a l'anàlisi de doble materialitat al NEIS S1. Aquestes flexibilitats busquen ajudar les empreses a adaptar-se progressivament al nou marc de divulgació.

Si la nostra aproximació al model E.ESG proposa una primera estructuració de la sostenibilitat dels treballadors al voltant de diverses temàtiques, les NEIS ho complementen oferint un marc normatiu que facilita la divulgació i fomenta la traçabilitat amb relació a molts dels aspectes considerats clau per als treballadors.

Al final d'aquest annex, el lector trobarà una taula que relaciona els RD de l'estàndard NEIS S1 amb les temàtiques i subtemàtiques del model E.ESG. A continuació, valorem alguns punts de convergència entre ambdós marcs:

- **La rellevància de la transparència, les mètriques i els objectius**

El model E.ESG assenyalava la transparència com un pilar fonamental per garantir la traçabilitat i la claredat en la divulgació de les polítiques i les pràctiques laborals, amb l'argument que aquest enfocament no tan sols permet alinear les expectatives dels empleats amb els valors i els compromisos de l'organització, sinó que també millora la capacitat de les empreses per gestionar les seves pràctiques d'una manera més efectiva. A més, també destaca la importància d'establir mètriques específiques relacionades amb les seves diferents temàtiques i subtemàtiques, per tal d'avaluar l'acompliment actual, fixar uns objectius i dissenyar unes estratègies que fomentin un entorn laboral sostenible.

Per la seva banda, les NEIS proporcionen un marc normatiu detallat que assegura la transparència i la comparabilitat de les divulgacions entre empreses. Aquestes normes no tan sols exigeixen la divulgació de mètriques clau vinculades a la sostenibilitat en la gestió dels treballadors, sinó que també fan èmfasi en la fixació d'uns objectius específics i mesurables com a eina indispensable per impulsar millores tangibles en les organitzacions (NEIS S1-5). La transparència, segons les NEIS, és més que un requisit normatiu: és un mitjà per integrar la sostenibilitat en les estratègies empresarials i per identificar i gestionar impactes, riscos i oportunitats de manera estructurada.

Tots dos marcs convergeixen en la idea que la transparència, les mètriques i els objectius vinculats a la sostenibilitat dels treballadors no tan sols són essencials per a la rendició de comptes, sinó que a més tenen un impacte directe en la gestió empresarial, la cultura organitzativa i el benestar dels equips.

¹⁹⁹ A la traducció oficial de les ESRS, es fa servir la locució *doble importància relativa* com a traducció de *double materiality* (coneguda generalment com a "doble materialitat") i *d'importància relativa* per traduir *material* (coneguda generalment com a "material"). En aquest annex, fem servir els dos termes com a sinònims.

· El respecte als drets humans com un requisit mínim

L'estàndard NEIS S1 inclou RD relacionats amb els drets humans, com incidents greus (NEIS S1-17) o les polítiques de no-discriminació i de llibertat d'associació (NEIS S1-1). Si bé moltes divulgacions estan subjectes als resultats de la doble materialitat, les divulgacions vinculades als drets humans solen ser obligades per a les empreses. La nostra aproximació a la sostenibilitat en la gestió de les persones treballadores a través del model E.ESG també entén els drets humans com un estàndard mínim transversal, però procura incentivar comportaments proactius que transcendeixin els mínims establerts legalment, raó per la qual no es dedica una temàtica específica als drets humans. No obstant això, encara que els drets humans no es vinculin directament a les temàtiques del model E.ESG, també els considerem un requisit essencial per a la sostenibilitat laboral.

· La veu dels empleats com a eix de l'estratègia empresarial

En aquesta primera aproximació cap a un model E.ESG que situï el treballador al centre de la gestió empresarial, hem destacat la importància d'establir uns processos efectius de participació i d'escolta activa. Aquests han de garantir que els empleats puguin expressar les seves expectatives, inquietuds i propostes, permetent-ne l'alineació amb les estratègies corporatives. També hem subratllat el paper fonamental de la representació activa dels treballadors a la presa de decisions, promovent una cultura organitzativa inclusiva, participativa i orientada al diàleg. A més, hem insistit en la necessitat d'implementar uns canals de remediació accessibles i justos, que no tan sols abordin les preocupacions de manera eficaç, sinó que també mitiguin els riscos laborals i enforixin la confiança entre els empleats i l'organització.

Les NEIS s'alineen amb aquest enfocament aportant un marc normatiu que permet donar a conèixer la centralitat dels empleats en l'estratègia i l'acció empresarial des de diferents angles.

Els DR vinculats a l'estratègia exigeixen que les empreses informin sobre com els interessos, les opinions i els drets dels treballadors fonamenten la seva estratègia i el seu model de negoci (NEIS 2 SBM-2) i com els IRO materials relacionats amb els empleats s'integren en la planificació estratègica (NEIS 2 SBM-3). Per poder avaluar l'efectivitat d'aquesta connexió, també es requereix divulgar processos específics de col·laboració amb el personal i els seus representants (NEIS S1-2), així com canals accessibles per expressar inquietuds i participar en la remediació dels impactes negatius (NEIS S1-3). A més, les empreses han de detallar les actuacions que han realitzat i la seva eficàcia en la gestió dels IRO relacionats amb el personal propi (NEIS S1-4) i especificar tant els seus objectius com els processos que han seguit per fixar-los, inclosa la possible col·laboració dels empleats o dels seus representants (NEIS S1-5). En cas que aquestes pràctiques, processos o mesures no existeixin, les empreses estan obligades a explicar per què i a justificar les raons d'aquesta absència, seguint el principi de **comply or explain**.²⁰⁰

²⁰⁰ **Comply or explain:** "Complir o explicar" és un enfocament regulador que s'aplica en el camp de la governança corporativa i de la supervisió financera. En comptes d'establir unes lleis vinculants, els reguladors estableixen un codi que les empreses poden complir o no, però que, si no ho fan, han d'explicar públicament per què.

· Les NEIS com a punt de partida per avaluar el model E.ESG

Com hem pogut comprovar, les NEIS no tan sols ofereixen un marc per a la divulgació de molts aspectes considerats clau en el model E.ESG, sinó que també hi ha punts de convergència en els seus enfocaments a la sostenibilitat dels treballadors. Tanmateix, considerem que les NEIS no poden ser l'únic instrument per avaluar el model E.ESG, que situem com un punt de partida. Això s'explica principalment a dos motius.

D'una banda, per bé que quasi tots els RD de les NEIS es poden vincular a alguna temàtica del model E.ESG, hi ha subtemàtiques que el marc actual de les NEIS deixa òrfenes de mètriques i d'indicadors. Aquestes acostumen a ser les àrees menys madures o assentades, o que impliquen una responsabilitat ampliada en relació amb els treballadors. Alguns exemples d'àrees que queden òrfenes d'RD són el benestar emocional, la salut social, la mobilitat socioeconòmica, la desvinculació responsable o el propòsit.

A més, en línia amb un enfocament que situa les necessitats, les aspiracions i les expectatives del treballador al centre de la gestió sostenible empresarial, considerem fonamental reflexionar sobre la necessitat de complementar els RD de les NEIS amb eines addicionals que permetin captar la realitat subjectiva dels treballadors. Per aconseguir que el treballador tingui un lloc central, no n'hi ha prou a disposar d'elements que descriguin objectivament la seva situació (p. ex., la remuneració anual), sinó que és imprescindible desenvolupar també mecanismes que permetin copsar les seves valoracions i percepcions en relació amb els àmbits considerats rellevants per a la seva sostenibilitat (p. ex., la seva satisfacció amb la remuneració que percep).

En definitiva, encara que els RD de les NEIS constitueixen un marc inicial sòlid per abordar la sostenibilitat de la gestió dels treballadors, el model E.ESG té el potencial d'anar més enllà, evolucionant d'una manera més ambiciosa per abordar àrees estratègiques encara no cobertes pel marc normatiu i explorant noves eines i enfocaments d'avaluació. Entre les possibles línies de desenvolupament, es podria incloure la creació de paràmetres específics per a les subtemàtiques menys madures, així com la definició d'instruments que permetin comprendre més profundament la situació i les vivències dels treballadors, i l'efectivitat dels mecanismes i de les pràctiques implementades per millorar-les. Per avançar en aquesta direcció, serà fonamental col·laborar amb empreses compromeses amb la sostenibilitat i amb les persones treballadores, les aportacions de les quals permetin no tan sols enriquir el disseny del model proposat, sinó també validar-ne l'aplicabilitat i la utilitat pràctica en contextos reals de gestió empresarial.

A continuació, presentem la relació entre l'esquema de temàtiques que es proposa en aquesta aproximació al model E.ESG i els RD del NEIS S1. La taula té com a objectiu il·lustrar, a grans trets, la correspondència entre les subtemàtiques del model i els RD de les NEIS S1, però no pretén oferir una descripció exhaustiva dels RD ni detallar-ne amb precisió el funcionament. Atesa la complexitat de la normativa, per comprendre exhaustivament les disposicions i la implementació de les divulgacions relacionades amb la sostenibilitat dels treballadors segons les NEIS, recomanem consultar directament l'annex I del Reglament delegat (UE) 2023/2772²⁰¹ que desenvolupa la Directiva sobre informació corporativa en matèria de sostenibilitat (CSRD).

201 Vegeu: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A02023R2772-20231222>

TEMÀTICA	SUBTEMÀTICA	REQUISITS DE DIVULGACIÓ (NEIS S1)
CONDICIONS DE TREBALL I RELACIONS LABORALS	SALARI Digne I RETRIBUCIÓ EQUITATIVA	NEIS S1-10: Salaris adequats · Informació sobre si tots els assalariats perceben un salari adequat, d'acord amb els índexs de referència aplicables. · En cas que no tots el percebin, s'hauran d'indicar els països afectats i el percentatge d'assalariats en aquesta situació per país. · Opcionalment, aquesta informació es pot incloure també referida als treballadors no assalariats del personal propi. NEIS S1-11: Protecció social · Informació sobre si tots els assalariats estan coberts per la protecció social enfront de la pèrdua d'ingressos deguda a esdeveniments vitals importants (malaltia, atur, accidents de treball, permís parental i jubilació), ja sigui a través de programes públics o de prestacions ofertes per l'empresa. · En cas que no tots estiguin coberts, indicar els països on no hi ha cobertura i especificar els tipus d'assalariats afectats per cada esdeveniment. · Opcionalment, aquesta informació es pot incloure també per als treballadors no assalariats del personal propi. NEIS S1-16: Paràmetres de remuneració (bretxa salarial i remuneració total) · Bretxa salarial de gènere, definida com la diferència entre els nivells retributius mitjans dels assalariats femenins i masculins, expressada com a percentatge del nivell retributiu mitjà dels assalariats masculins.. · Relació entre la remuneració anual total de la persona més ben pagada i la remuneració anual total mitjana del conjunt d'assalariats (excloent-te la persona més ben pagada). · Opcionalment, la bretxa salarial de gènere es pot desglossar per categoria d'assalariats, país o segment, diferenciant entre el sou base i els complements variables, o ajustada per diferències de poder adquisitiu entre els països (incloent-hi la metodologia utilitzada).

TEMÀTICA	SUBTEMÀTICA	REQUISITS DE DIVULGACIÓ (NEIS S1)
	FACTORS ESG A LA RETRIBUCIÓ²⁰³	NEIS 2 SBM-3:²⁰⁴ Incidències, riscos i oportunitats d'importància relativa i la seva interacció amb l'estratègia i el model de negoci - Divulgació de com les incidències, els riscos i les oportunitats relacionats amb la sostenibilitat influeixen en l'estratègia i en el model de negoci de l'empresa. - Explicació de si i com aquestes incidències fonamenten o contribueixen a adaptar les polítiques de l'empresa, incloses les de remuneració variable. - Descripció opcional de la relació entre els objectius ESG i les decisions estratègiques de remuneració, si està alineada amb la sostenibilitat. - Exemples de canvis realitzats a l'estructura de la remuneració com a conseqüència de la integració de riscos i oportunitats ESG. NEIS E1-1:²⁰⁵ Transició cap a una economia sostenible i limitació de l'escalfament global a 1,5 °C - Divulgació de si els aspectes climàtics es prenen en consideració en la remuneració variable dels òrgans d'administració, direcció i supervisió. - Explicació de com s'avalua l'acompliment en relació amb les fites de reducció d'emissions i transició climàtica. - Percentatge de la remuneració variable vinculat a les consideracions climàtiques.
	ORGANITZACIÓ DEL TREBALL	NEIS S1-15: Paràmetres de conciliació laboral - Percentatge d'assalariats amb dret a permisos per motius familiars. - Percentatge d'assalariats que, tenint aquest dret, s'han aconseguit a permisos per motius familiars, desglossat per gènere.

²⁰³ Per bé que la inclusió de factors ESG a la retribució no es requereix explícitament a la NEIS S1, altres estàndards, com els relacionats amb la governança (NEIS G) o amb la descarbonització (NEIS E1) ofereixen la possibilitat de divulgar voluntàriament la vinculació de la remuneració amb els objectius ESG, particularment en relació amb les fites climàtiques, la transició sostenible o l'estratègia corporativa.

²⁰⁴ El NEIS 2 SBM-3 forma part del segon estàndard transversal NEIS 2 - Informació general. En l'enfocament i l'exposició del RD SBM-3 al NEIS S1, no s'esmenten explícitament els factors ESG en la retribució.

²⁰⁵ El NEIS E1-1 forma part de l'estàndard específic ambiental NEIS E1 – Canvi climàtic.

TEMÀTICA	SUBTEMÀTICA	REQUISITS DE DIVULGACIÓ (NEIS S1)
SEGURETAT, SALUT I BENESTAR LABORAL	SEGURETAT I SALUT FÍSICA	NEIS S1-14: Mètriques de salut i seguretat - Percentatge de personal propi cobert pel sistema de gestió de la salut i la seguretat, basat en requisits legals o normes/directrius reconegudes. - Nombre de morts relacionades amb lesions i amb problemes de salut a la feina (inclosos tant els treballadors als emplaçaments de l'empresa com els de la cadena de valor). - Nombre i taxa d'accidents de treball registrats. - Nombre de casos de problemes de salut relacionats amb el treball entre els assalariats (opcionalment, desglossat per als no assalariats). - Nombre de dies perduts per lesions, morts i problemes de salut relacionats amb el treball o malalties entre els assalariats (opcionalment, desglossat per als no assalariats). - Opcionalment, percentatge de treballadors propis coberts per sistemes auditats internament o certificats per tercers.
	BENESTAR EMOCIONAL	
	SALUT SOCIAL	NEIS S1-15: Paràmetres de conciliació laboral - Percentatge d'assalariats amb dret a permisos per motius familiars. - Percentatge d'assalariats que, tenint aquest dret, s'han aollit a permisos per motius familiars, desglossat per gènere.
	SALUT FINANCERA	

TEMÀTICA	SUBTEMÀTICA	REQUISITS DE DIVULGACIÓ (NEIS S1)
DIVERSITAT, EQUITAT I INCLUSIÓ	DIVERSITAT	NEIS S1-6: Característiques dels assalariats de l'empresa · Nombre total d'assalariats, desglossat per gènere i país (a països amb més de 50 empleats que representin almenys el 10 % del total). · Plantilla total (o equivalent a jornada completa), desglossada per gènere i per tipus de contracte (indefinit, temporal, per hores). · Nombre d'assalariats que han abandonat l'entitat durant l'exercici de referència i taxa de rotació. NEIS S1-7: Característiques dels treballadors no assalariats · Nombre total de treballadors no assalariats en el personal propi, inclosos els treballadors per compte propi i les persones proporcionades per empreses dedicades a activitats relacionades amb l'ocupació (p. ex., ETT). · Tipologies més comunes de treballadors no assalariats i tipus de treball que fan, quan sigui procedent. · Informació contextual, si és el cas, sobre fluctuacions significatives del nombre de treballadors no assalariats durant l'exercici de referència. NEIS S1-9: Paràmetres de diversitat · Distribució per gènere a l'alta direcció, en nombre i percentatge. · Distribució d'assalariats per grups d'edat: de menys de 30 anys, d'entre 30 i 50 anys i de més de 50 anys.
	INCLUSIÓ	NEIS S1-12: Persones amb discapacitat · Percentatge d'assalariats amb discapacitat, subjecte a les restriccions legals sobre la recollida de dades. · Opcionalment, aquest percentatge es pot desglossar per gènere.
	BIAIXOS	
	DIVERSITAT SOCIOECONÒMICA	

TEMÀTICA	SUBTEMÀTICA	REQUISITS DE DIVULGACIÓ (NEIS S1)
DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL I GESTIÓ DEL TALENT	ATRACCIÓ DE TALENT	
	PROMOCIÓ I CARRERA	NEIS S1-13: Formació i desenvolupament de capacitats · Nombre mitjà d'hores de formació per assalariat, desglossat per gènere. · Percentatge d'assalariats que van participar en avaluacions periòdiques de rendiment i desenvolupament professional, desglossat per gènere. · Opcionalment, es pot desglossar per categories d'assalariats i estendre's a treballadors no assalariats del personal propi.
	RECICLATGE I OCUPABILITAT	
	FORMACIÓ SOSTENIBLE	
	DESVINCULACIÓ RESPONSABLE	

TEMÀTICA	SUBTEMÀTICA	REQUISITS DE DIVULGACIÓ (NEIS S1)
PROPÒSIT I SENTIT DE PERTINENÇA	PROPÒSIT	
	ESCOLTA I PARTICIPACIÓ DE LA PLANTILLA	NEIS S1-8: Cobertura de la negociació col·lectiva i diàleg social - Percentatge d'assalariats coberts per convenis de negociació col·lectiva, desglossat per país dins l'Espai Econòmic Europeu (EEE) (en països amb més de 50 assalariats que representin almenys el 10 % del total) i per regió fora de l'EEE. - Per a assalariats no coberts per convenis col·lectius, informació sobre si les seves condicions laborals es determinen sobre la base de convenis col·lectius interns o d'altres empreses. - Percentatge d'assalariats representats per representants dels treballadors, amb desglossament nacional a països de l'EEE amb una ocupació significativa. - Informació sobre l'existència d'acords amb els assalariats per a la seva representació per comitès d'empresa europeus, de societat europea (SE) o de societat cooperativa europea (SCE). NEIS S1 SBM-2: Interessos i opinions del personal propi - Desglossament de la manera com els interessos, les opinions i els drets del personal propi fonamenten l'estratègia i el model de negoci. - Identificació dels principals grups de treballadors consultats i descripció dels resultats considerats. - Canvis realitzats o previstos a l'estratègia o al model de negoci com a resposta a les expectatives i necessitats del personal propi. - Comunicació dels interessos i de les opinions del personal propi als òrgans d'administració i supervisió. NEIS S1 SBM-3: IRO d'importància relativa i la seva interacció amb l'estratègia i el model de negoci - Desglossament de com les incidències, els riscos i les oportunitats del personal propi fonamenten i contribueixen a l'estratègia i al model de negoci. - Identificació d'incidències negatives i positives, i de grups de treballadors afectats. - Mesures per mitigar els riscos i aprofitar les oportunitats derivades de la dependència respecte de determinats grups de treballadors. - Avaluació dels riscos associats als plans de transició climàtica, incloent-hi impactes laborals com reestructuracions o la creació d'ocupació.

TEMÀTICA	SUBTEMÀTICA	REQUISITS DE DIVULGACIÓ (NEIS S1)
	ESCOLTA I PARTICIPACIÓ DE LA PLANTILLA	NEIS S1-2: Processos per col·laborar amb el personal propi i amb els representants dels treballadors en matèria d'incidències · Descripció dels processos de col·laboració per gestionar incidències reals i potencials que afecten el personal propi, considerant les seves perspectives en la presa de decisions. · Explicació com es duu a terme la col·laboració (directa o a través de representants), la seva freqüència, el seu tipus i els seus responsables operatius. · Mesures específiques per comprendre les perspectives de treballadors en situacions de vulnerabilitat o marginació, com les dones, els migrants o les persones amb discapacitat. · Avaluació de l'eficàcia d'aquests processos i, en cas que no existeixin, terminis previstos per implementar-los. NEIS S1-3: Processos per reparar les incidències negatives i canals perquè el personal propi expressi les seves inquietuds · Descripció de l'enfocament i dels processos generals per reparar els impactes negatius materials sobre el personal propi, incloent l'avaluació de la seva efectivitat. · Informació sobre l'existència d'uns canals específics per tal que el personal expressi les seves inquietuds o necessitats, i mecanismes de gestió de reclamacions laborals. · Processos per garantir la disponibilitat d'aquests canals al lloc de treball, incloent-ne el seguiment i el control i l'avaluació de la seva eficàcia. · Mesures per avaluar la confiança en els canals i polítiques de protecció contra represàlies envers els qui els utilitzen. · En cas d'absència d'aquests processos o mecanismes, desglossament dels plans i terminis per adoptar-los. NEIS S1-4: Actuacions relacionades amb IRO d'importància relativa · Descripció de les actuacions previstes o en curs per prevenir, mitigar o reparar les incidències negatives i generar incidències positives relacionades amb el personal propi. · Processos per gestionar els riscos i aprofitar les oportunitats d'importància relativa, incloent el seguiment i l'avaluació de la seva eficàcia. · Recursos assignats a la gestió d'IRO d'importància relativa. · Garanties que les pràctiques empresarials no causen ni contribueixen a incidències negatives sobre el personal propi. NEIS S1-5: Fites relacionades amb la gestió d'IRO d'importància relativa · Fites delimitades en el temps i orientades a resultats per: a) reduir incidències negatives, b) impulsar incidències positives i c) gestionar riscos i oportunitats d'importància relativa relacionats amb el personal propi. · Descripció del procés per establir fites, indicant com col·labora l'empresa amb el personal propi o amb els seus representants a l'hora de fixar-les, fer-ne el seguiment i millorar-les. · Explicació de com s'avaluen els avanços en relació amb les fites i les lliçons apreses per millorar-ne els resultats futurs.

TEMÀTICA	SUBTEMÀTICA	REQUISITS DE DIVULGACIÓ (NEIS S1)
DRETS HUMANS ²⁰⁶		NEIS S1-1: Polítiques relacionades amb el personal propi · Descripció dels compromisos en matèria de drets humans, inclosos els drets laborals, i compliment dels instruments internacionals com els principis rectors de les Nacions Unides. · Explicació de com les polítiques aborden la tracta d'éssers humans, el treball forçós, el treball obligatori i el treball infantil. · Informació sobre l'existència d'unes polítiques específiques contra la discriminació, per fomentar la igualtat i promoure la diversitat i la inclusió. · Indicació de si existeix un sistema de gestió o una política per a la prevenció dels accidents laborals. · En cas d'inexistència d'aquestes polítiques, detall dels plans per adoptar-les. NEIS S1-17: Incidents, reclamacions i incidències greus relacionades amb els drets humans · Nombre de casos de discriminació, inclòs l'assetjament, reportats durant l'exercici de referència. · Nombre de reclamacions presentades pel personal propi a través dels canals interns o als punts nacionals de contacte de l'OCDE. · Nombre d'incidències greus relacionades amb els drets humans (p. ex., treball infantil, treball forçós o tracta d'éssers humans), indicant si constitueixen incompliments d'estàndards internacionals com els principis rectors de les Nacions Unides, la Declaració de l'OIT o les directrius de l'OCDE. · Import total de les multes, sancions i indemnitzacions per danys i perjudicis, conciliat amb els estats financers.

²⁰⁶ El model E.ESG considera la protecció dels drets humans i la seva divulgació un aspecte fonamental en la gestió dels treballadors. Tanmateix, no la identifica com una temàtica clau en el seu model, en considerar-la un requisit mínim esperat de les empreses.

Annex II

Resultats del *focus group*

Detalls de la sessió:

- Temàtica: Aproximació al model E.ESG.
- Objectiu: Compartir les conclusions de les entrevistes individuals i identificar elements comuns, validar les temàtiques i subtemàtiques del model, i compartir pràctiques relacionades.
- Data i lloc de realització: 20 de setembre del 2024 a Esade Barcelona.

Participants:

- Alsea: Mar Romero
- B. Braun: Antonio Jódar
- Damm: Alba Linares
- Frime: Carme Tomás
- Fundación ISS: Eulàlia Devesa
- Leroy Merlin: Fernando Álvarez
- Suara: Mònica Vázquez

Dinamització i suport:

- Carlos Cortés, professor d'Esade i investigador del projecte
- Àngel Castiñeira, director de la Càtedra LideratgeS i Sostenibilitat d'Esade
- Ferran Montserrat, investigador de la Càtedra LideratgeS i Sostenibilitat d'Esade
- Ariadna Bello, directora de projectes de la Càtedra LideratgeS i Sostenibilitat d'Esade
- Julia Cruz, officer de la Càtedra LideratgeS i Sostenibilitat d'Esade

Metodologia:

Abans de la sessió, els participants van rebre documentació explicativa sobre l'enfocament del model E.ESG i el funcionament del *focus group*.

Durant la trobada, es va utilitzar la metodologia **World Café**, que va permetre als assistents treballar en grups reduïts. Aquests grups van rotar entre les taules per tal d'enriquir les converses des de diferents perspectives. Posteriorment, se'n van compartir les conclusions principals en una sessió plenària amb tots els participants.

Les preguntes que van guiar la discussió i l'anàlisi del model E.ESG van ser:

1. Quines són les principals palanques i barreres per a la implementació d'un model E.ESG que posi el treballador al centre? Com creus que s'hauria d'articular aquest model?
2. Quines pràctiques destacades dins de cadascuna de les temàtiques que identifiquem en el model E.ESG? Hem oblidat algun tema rellevant per als treballadors?

A continuació, es presenten les conclusions principals vinculades a la primera de les preguntes. Per la seva banda, les respostes a la segona pregunta han estat incorporades explícitament a l'informe o considerades com a base per al seu desenvolupament.

RESULTATS: PALANQUES, BARRERES I ARTICULACIÓ DEL MODEL E.ESG

PALANQUES

- Enfocar els temes relacionats amb els empleats com a part integral de l'estratègia del negoci.
- Adoptar un lideratge inclusiu i una cultura organitzativa orientada al propòsit.
- Donar visibilitat a l'impacte de les tasques diàries per dignificar la professió i reforçar el sentit de pertinença.
- Fomentar la transparència i la comunicació bidireccional per construir confiança i credibilitat.
- Donar poder de decisió als treballadors i generar mecanismes bottom-up.
- Desenvolupar unes polítiques que anteposin la confiança al control, generant espais d'autonomia i prioritzant l'empoderament de l'empleat.
- Dissenyar sistemes de treball flexibles en funció del sector i de les característiques del lloc de treball: teletreball, torns clars i atenció a determinats contextos.
- Incorporar indicadors clau d'acompliment (KPI) per quantificar i avaluar l'impacte de les iniciatives relacionades amb els treballadors.
- Reconèixer i valorar els beneficis concrets que aporta la sostenibilitat, fins i tot si inicialment són difícils de mesurar.

BARRERES

- Falta d'alineació entre els executius, els consells d'administració i els accionistes o els inversors.
- Manca de mecanismes de coordinació.
- Dificultat per alinear la implementació operativa amb les polítiques definides.
- Costos associats al impuls d'iniciatives sostenibles (temps, recursos i persones).
- El compliment de determinades obligacions no financeres si aquestes no estan completament integrades en la cultura de l'organització.
- Exigències reguladores que generen frens, en comptes de facilitar la sostenibilitat (p. ex., les obligacions del teletreball).

- Biaixos inconscients i estereotips que dificulten l'adopció de noves pràctiques.
- La tecnologia com a barrera per a alguns col·lectius, especialment en qüestions d'accessibilitat digital.
- La dificultat d'empoderar i donar sentit de pertinença als empleats en determinats sectors amb una alta rotació laboral, com la producció, la restauració o la neteja.

ARTICULACIÓ

- Liderar la implementació des del Comitè de Direcció, assegurant un enfocament holístic, pressupost i alineació estratègica amb els departaments de sostenibilitat i recursos humans.
- Incloure el CEO o els membres clau de la direcció com a impulsors principals del model.
- Promoure la figura de l'ESG officer com a coordinador de temàtiques transversals i responsable de supervisar les accions a diferents departaments.
- Establir una comunicació interna clara, bidireccional i freqüent per alinear les expectatives i els objectius entre tots els nivells de l'organització.
- Dissenyar estructures participatives, com consells assessors o comissions transversals, que incloguin la representació de diferents àrees i responsabilitats, per recollir perspectives diverses i fomentar la participació i la implicació.
- Fomentar la col·laboració entre equips especialitzats i transversals per abordar les temàtiques des de perspectives complementàries.
- Desenvolupar projectes pilot i aplicar metodologies d'assaig i error per adaptar el model a la realitat de cada organització abans d'escalar-lo a nivell global.
- Dissenyar dinàmiques que afavoreixin l'autonomia dels equips i de les persones dins d'un marc estratègic clar.



Center for
LeadershipS
& Sustainability



Do Good.
Do Better.